

# **O Impacto do Imaginário Social e Organizacional das Grandes Empresas na Sociedade e no Indivíduo**

## **Área Temática: I – Transformação e Mudança Social**

### **Rogério Akira Furucho**

<sup>1</sup>Especialista em Marketing de Serviços  
Faculdade de Administração

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – UniFMU

### **Mariana Antonia Aguiar**

<sup>2</sup>Mestre em Engenharia de Sistemas

Laboratório de Sistemas Integráveis (LSI) – NAPCC  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – POLI/USP

<sup>1</sup>Rua Fagundes, 97 – Campus Liberdade III – Prédio 7  
01508-030 São Paulo, SP  
Telefone: 3209-0684  
[akira@fisp.br](mailto:akira@fisp.br)

<sup>2</sup>Av. Prof. Luciano Gualberto, 158, trav. 3 – Sala A2-57  
05508-900 São Paulo, SP  
Telefone: 3091-5671  
[mariana@lsi.usp.br](mailto:mariana@lsi.usp.br)

## **RESUMO**

O mundo vem mudando com uma velocidade impressionante, exigindo das organizações novas posturas e abordagens de administração frente aos desafios apresentados por um ambiente atual de imprevisibilidade e instabilidade exacerbados com a revolução digital e com a globalização dos negócios, entre tantos outros fatores.

As organizações não são apenas ambientes de trabalho, apresentando-se como espaços de interação e representação humanas, habitadas por um imaginário que é socialmente construído e veiculado. Alçadas à categoria de objeto sagrado, elas constroem um imaginário organizacional repleto de mensagens positivas de si mesmas, e se transformam em locus do mito do progresso, do sucesso, da excelência e da ética.

O objetivo deste artigo é analisar o impacto da Era da Informação sobre o ambiente de negócios em geral e sobre o indivíduo em particular, conhecer algumas das principais práticas administrativas adotadas pelas organizações modernas, discutir a fragilidade do discurso moral e do imaginário organizacional criado por elas e comparar com o modelo de gestão utilizado pela Mair u.a..

**PALAVRAS-CHAVE:** Comportamento Organizacional, Modelo de Gestão, Era da Informação.

## **ABSTRACT**

The world changes in an impressive speed and demands from the organizations new behaviors and management techniques in face of challenges of a unpredictable and instable current business environment that is getting more important due to the digital revolution and to the globalization of the businesses.

The objective of this paper is to analyze the impact of the businesses environment in the individual, to know the management techniques adopted by the modern organizations, to discuss the fragility of the organizational morality discourse and the organizational imaginary environment created by them and to compare with the model of management used in Mair u.a.

**KEY-WORDS:** Organizational Behaviour – Management Model

## INTRODUÇÃO

Todo dia, milhões de pessoas no mundo inteiro passam a maior parte de seu tempo trabalhando em organizações ou relacionando-se com elas, defrontando-se com incessantes desafios para a realização de suas tarefas e alcance de seus objetivos. Todas essas atividades necessitam ser integradas e coordenadas de modo eficaz e eficiente para que se possa obter o melhor retorno possível dos recursos materiais, financeiros e intelectuais investidos.

O mundo dos negócios vem mudando com uma velocidade e intensidade cada vez maiores e exige das organizações novas posturas frente aos desafios apresentados por um ambiente atual de imprevisibilidade e instabilidade exacerbados com a revolução digital e com a globalização dos negócios.

Nas últimas décadas, as mudanças estão se tornando tão profundas, descontínuas e aceleradas que representam uma verdadeira ruptura com relação ao passado, onde as inovações de várias naturezas como tecnológicas, culturais, econômicas, sociais, entre tantas outras, estão fazendo com que o presente seja completamente diferente do passado. Isso pode ser observado na transição da estrutura organizacional do século XX – o século das burocracias e das fábricas – que cruzou três fases distintas até se consolidar na era da informação nos dias de hoje (Chiavenato, 2004).

Esse novo contexto globalizado e intensamente competitivo de negócios está revolucionando antigos conceitos e práticas consolidadas pelo tempo, demandando atualmente um novo modelo de gestão organizacional.

Nesse cenário, as empresas bem-sucedidas diferenciam-se das demais por elaborarem claramente a sua missão, possuírem uma visão importante de seu futuro, buscarem seus objetivos com agilidade e contarem com uma cultura organizacional que reúne e aproveita todo esforço dos colaboradores dentro de uma abordagem integrada e global.

As organizações modernas não são apenas ambientes de trabalho, mas também se apresentam como espaços de interação e representação humanas, habitados por um imaginário que é socialmente construído e veiculado (Freitas, 2005). As empresas, alçadas à categoria de sagrado, constroem um imaginário organizacional repleto de mensagens positivas de si mesmas, que é amplamente divulgado, transformando-se em *locus* do mito do progresso, do sucesso, da excelência e da ética, e fingindo serem portadoras de um mandato incondicional para legislar ao seu bel-prazer e ater-se a seus próprios códigos internos de ética gerencial (Freitas, 2005b).

Nessas organizações, atributos como criatividade, inovação, comunicação, motivação e informalidade ganham destaque e a sua equipe de gestão geralmente apresenta uma mentalidade aberta e inovadora que se permeia por todos os escalões da empresa, resultando em uma cultura organizacional vencedora, adaptável e flexível.

Entretanto, nesse mesmo cenário de negócios, a executiva alemã do ramo publicitário Judith Mair<sup>1</sup> em sua obra “Chega de Oba-Oba!” defende uma gestão mais autoritária e disciplinada, destacando a importância do desempenho, da disciplina e das regras claras no ambiente corporativo. Condena também o espírito de equipe – tema

---

<sup>1</sup> Judith Mair nasceu em 1972 em Colônia na Alemanha. Fundou a agência de publicidade “Mair und Andere (Mair u.a.)” em Colônia, em 2000, e a “Hello-hello”, em Berlim, de marketing e construção de imagem de marcas, em 2004. É autora dos livros “Chega de Oba-Oba!”, best-seller na Finlândia e na Holanda, e “Fake for Real”, com lançamento previsto para esse ano. Seus princípios comerciais são regras bem-definidas, horário de trabalho obrigatório, uniforme e tratamento formal.

amplamente divulgado nas grandes empresas –; exige que os aparelhos celulares sejam desligados e que as *workstations* apresentem-se limpas e organizadas ao final do expediente; proíbe conversas pessoais extensas e desestimula as relações de amizade no ambiente profissional, buscando assim uma maior eficácia e objetividade de seus funcionários no desempenho de suas atribuições.

O objetivo deste artigo é analisar o impacto da Era da Informação no mundo dos negócios em geral e no indivíduo em particular, conhecer as práticas administrativas adotadas pelas organizações modernas, discutir a fragilidade do discurso moral e do imaginário organizacional criado por elas e comparar com o modelo de gestão utilizado pela Mair u.a..

## **1. O IMAGINÁRIO SOCIAL E ORGANIZACIONAL MODERNO NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS SOBRE O INDIVÍDUO**

As profundas transformações por que passa o mundo contemporâneo são amplas, dinâmicas e radicais, uma vez que tudo acontece rapidamente. As mudanças, promovidas principalmente pela globalização e a revolução tecnológica, entre tantos outros fatores, afetam intensamente as organizações nos aspectos estrutural, cultural e comportamental, transformando profundamente o papel das pessoas que se interagem com elas.

O desenvolvimento do capitalismo, acompanhado pela industrialização e pela urbanização da sociedade, promoveu importantes transformações no equilíbrio social, como por exemplo: o êxodo rural, a concentração fundiária, a mecanização rural e mudanças nas relações de trabalho na agropecuária.

Mais adiante, com a população concentrada principalmente nos grandes centros urbanos, a tecnologia saiu do universo fabril para inserir-se definitivamente no cotidiano da vida das pessoas. Atualmente é difícil conceber a vida sem toda essa tecnologia que está presente em toda parte, em residências, escritórios, universidades, etc, e que intermedeia as relações humanas. Por exemplo, através do computador, as pessoas redefinem o modo de ser, criando uma nova forma de sociabilidade e solidariedade virtuais. As relações sociais podem ser íntimas, sem necessidade de uma interação física, culminando até em relações sexuais virtuais.

Além disso, a crescente urbanização demanda maiores investimentos em infraestrutura nas grandes cidades e pressiona a população marginalizada a migrarem para as áreas periféricas, onde muitas vezes se voltam para a delinqüência, a violência e o tráfico de drogas, seja como alternativa de vida, seja como vingança pela exclusão e o preconceito de que são vítimas.

A escassez de trabalho em muitos países pobres e as guerras recentes têm provocado forte movimento migratório para os países mais ricos, contribuindo para a explosão das metrópoles e também para os conflitos étnicos. Daí os movimentos de apoio às minorias étnicas, o retorno do racismo, do fanatismo religioso e dos movimentos separatistas (Freitas, 2005).

Enquanto a Era Industrial caracterizou-se pela produção e consumo em massa, por lojas repletas de mercadorias, por uma propaganda agressiva e desmedida e por uma prática comercial baseada em grandes descontos, a Era da Informação exige hoje níveis de demanda mais precisos, comunicações mais orientadas, uma gestão de preços mais consistente e um dinamismo maior das pessoas pois a grande maioria dos negócios e das tarefas atualmente é realizada por meio das redes eletrônicas: internet, intranet e

extranet.

Além disso, a revolução digital disponibiliza ao consumidor e às empresas uma grande quantidade de novas capacidades, como por exemplo: aumento considerável no poder de compra, maior variedade e disponibilidade de produtos e serviços, maior quantidade de informações sobre todos os assuntos, podendo até comparar e discutir com outros clientes suas impressões quanto a determinados bens e serviços, e também, uma maior facilidade de interação para se fazer e receber pedidos de compra (Kotler, 2006).

A violência com que o contexto se altera tem prejudicado a compreensão do momento, provocando nas sociedades em geral, e nos indivíduos, famílias e organizações em particular, um sentimento de desorientação, dúvida e confusão. Para piorar, o fato de não suportar o grau de renúncia e entrega exigido pela sociedade tornam as pessoas cada vez mais neuróticas (Freitas, 2005).

Nota-se atualmente uma perda generalizada de confiança nas instituições sociais como a família, a religião, a escola, o trabalho e a pátria. Essas instituições, essenciais à estruturação da psique e da identidade das pessoas, são responsáveis por prover os valores e as referências que orientam e sustentam o processo de sociabilização delas e também por criar um imaginário coletivo e toda uma construção simbólica própria, que dá sustentação aos projetos e à visão de mundo e de futuro tanto do indivíduo quanto da sociedade (Freitas, 2005).

A instituição familiar parece estar se desagregando se comparada com outras épocas. A diminuição do número de casamentos, os sucessivos aumentos do número de divórcio, a crescente tolerância para com outros relacionamentos amorosos, seja entre parceiros de sexos diferentes ou do mesmo sexo, fazem da família uma instituição quase falida. Essa situação torna-se fonte de carência e de perturbação na constituição da identidade e do vínculo social dos filhos indispensáveis ao processo de desenvolvimento das identificações posteriores (Freitas, 2005).

A inserção da mulher no mercado de trabalho também tem influenciado muito o tamanho das famílias atuais e também o modo de criar os filhos, promovendo uma perda das mediações entre o psicoafetivo e o social, que antes eram feitas especialmente pela família. É comum os filhos serem criados por terceiros a partir dos três meses de vida, quando eles vão para uma creche e depois para a escola. A socialização secundária dá-se, pois, mais cedo e prepara a criança para ser ao mesmo tempo social e independente. A educação das crianças por instituições que separam o afetivo e o social, fragiliza as identificações primárias e secundárias e retira dos pais o papel de educadores sociais. Além disso, é grande a quantidade de jovens que saem de casa mais cedo para dividir moradia com colegas, devido à maior facilidade de freqüentar escolas e universidades fora de suas cidades de origem. Aos que continuam morando com os pais é reservado o privilégio do quarto como seu território exclusivo (Freitas, 2005).

O Estado e suas instituições mais consagradas, entre as quais se destaca o aparelho político, perdem credibilidade. No âmbito internacional, o caso Enron apresentou grande destaque pelo envolvimento de importantes corporações como Andersen Consulting, JPMorgan Chase e Citigroup. Já no Brasil, uma série de escândalos marca o atual cenário político, envolvendo várias esferas da administração pública como o presidente, senadores, secretários de governos e deputados, como por exemplo: o Escândalo do Mensalão ou esquema de compra de votos de parlamentares pelo governo brasileiro do então presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) em 2005/2006, o Escândalo dos Bingos em 2004, o Escândalo dos Correios em maio de 2005, entre tantos outros.

Como elo mais frágil da cadeia social, o indivíduo recebe todas as influências e choques provocados pelas mudanças ocorridas nas instituições a seu redor. Os efeitos que o indivíduo sofre num processo de mudanças violentas como o atual manifestam-se em seu comportamento diário, em sua atitude diante da vida, na esperança que ele tem ou não no futuro, no sentimento de autoconfiança que ele pode ou não exibir para si mesmo e para os outros (Freitas, 2005).

A solidão, o isolamento e a insegurança impostos pela vida urbana levam o indivíduo a desenvolver estratégias de sobrevivência e mecanismos de defesa psicológica para conviver com essa nova realidade cotidiana marcada pela perda, pela ansiedade provocada pela necessidade de renovação permanente, pela angústia de ter que se mostrar sempre capaz (Freitas, 2005).

É compreensível que numa sociedade cada vez mais competitiva, onde grande parte da população vive no anonimato das grandes cidades e não pode mais contar com as fontes de referências familiares e religiosas, o indivíduo supervalorize sua privacidade e se preocupe com o seu bem-estar numa atitude de independência e, em alguns casos, de egoísmo (Freitas, 2005).

Apesar de se observar atualmente um importante crescimento da quantidade de religiões, os vínculos com as mesmas são mais frágeis, e hoje os indivíduos mudam de religião como quem muda de roupa, estando cada vez mais receptivos a uma resposta tranquilizadora para seu problema imediato. Nesse sentido pode-se afirmar que a religião deixou de representar uma relação com o espiritual, o transcendente, para tornar-se uma relação objetivada com fins terapêuticos para as mazelas do cotidiano, sendo o desemprego um grande inspirador de afirmação da fé (Freitas, 2005).

No contexto de grandes mudanças, as organizações, em especial as grandes empresas, têm maior agilidade para captar as transformações sociais, interpretar o seu ambiente, elaborar respostas que atendam a seus objetivos e capitalizar as mudanças, respondendo não só de modo operacional e funcional, mas também de forma simbólica, através de sua cultura organizacional e da veiculação de todo um imaginário. Essa capacidade lhes confere um grande poder de influência sobre o meio, tornando-as como um lugar fértil, o único onde os desejos e as necessidades narcísicas dos indivíduos podem ser satisfeitas (Freitas, 2005).

A crise das instituições tradicionais, incluindo o Estado, justifica ainda mais a importância dessas organizações. O Estado, falido e desacreditado, abre espaços para maior participação das empresas na vida social, começando ele próprio a ser visto como um causador de problemas no mercado, motivo pelo qual se pede sua redução ou afastamento como pôde ser observado no movimento de privatizações de instituições bancárias, concessionárias de energia e operadoras de telefonia, entre outras (Freitas, 2005).

À medida que a geração de empregos e a maior competitividade dos mercados se tornam fundamentais para a sobrevivência das sociedades modernas e as empresas passam a assumir as atividades antes desempenhadas pelo Estado, essas assumem o papel de “salvadoras da pátria”, expandindo sua esfera de ação e influência, apresentando-se como o modelo de eficácia, de resultados, de qualidade e de gestão e ganhando nova dimensão no panorama não apenas sócio-econômico, mas também político e cultural (Freitas, 2005).

Além disso, as organizações modernas se apresentam não só como o modelo a ser seguido pelas demais instituições sociais, mas também como guardiãs dos mais altos valores sociais e da moralidade pública. E como guardiãs da honestidade, do respeito, da seriedade, da transparência, da dignidade, responsáveis por uma missão nobre, elas

assumem ares de santidade. A megalomania parece ser o pecado mais freqüente das organizações; elas não se contentam em corrigir o erro e procuram apagar o passado, impedindo assim a aprendizagem que a crítica e a reflexão podem gerar (Freitas, 2005).

Antes acusadas de empobrecer os países onde se instalavam, de concorrer deslealmente, de sonegar impostos, de provocar o desemprego nas comunidades locais, de produzir danos ecológicos, de criar necessidades artificiais e de serem imorais em seu comportamento, sem preocuparem-se com as conseqüências sociais que a sua conduta política poderia causar, as grandes multinacionais têm hoje sua ideologia neoliberal como inquestionável, sua atuação legitimada, sua imagem revalorizada e seu discurso retórico aceito publicamente (Freitas, 2005b).

As organizações modernas, especialmente as grandes empresas, tendem a se ver como um modelo de comunidade ou de família e se usam de vários mecanismos para expandir as suas áreas de influência sobre os indivíduos como a criação de premiações e de espaços para atividades de lazer e de integração social como creches, clubes, academias de ginásticas, etc. Em contrapartida, a identificação que é solicitada aos indivíduos a elas ligados não diz respeito apenas às competências profissionais, mas também às comportamentais e relacionais, não havendo espaço para os indiferentes, por melhores que sejam como profissionais (Freitas, 2005).

Ninguém discute a importância que as atividades realizadas pelas empresas apresentam papel muito importante na geração de empregos e no ambiente econômico-social atual. Entretanto, o termo empresa-cidadã, que algumas organizações se autodenominam, reflete um discurso demagógico com apelo explicitamente comercial e interesseiro.

O conceito de cidadania implica necessariamente a superação dos interesses particulares em nome do bem comum; a noção de liberdade e igualdade, de respeito pelos direitos do outro; e a participação dos atores sociais no debate político sobre os negócios da cidade e da nação, onde o político e o social se fundam e se sustentam numa representação e num desejo, num projeto e numa vivência de coletividade (Freitas, 2005).

Já as empresas lutam por seus interesses particulares e por sua finalidade básica, que é produzir produtos e serviços com lucro, podendo muitas vezes tomar decisões absurdas do ponto de vista do cidadão como por exemplo: queimar safras inteiras para elevar o preço do produto; mudar-se para outro país que apresente custos mais baratos, deixando para trás uma massa de desempregados; apoiar campanhas de diferentes candidatos a uma eleição para garantir apoio no futuro; fomentar guerras para vender mais armas; entre tantas outras.

Portanto, é pura demagogia e veste-se de um conteúdo explicitamente comercial o discurso das empresas que se autodenominam cidadãs.

Com o intuito de atrair mais consumidores, o McDonald's passou a promover seus produtos como sendo saudáveis, mediante ações de marketing. Entretanto, sabe-se que os seus lanches fazem mal à saúde pois, além de serem altamente ricos em gordura, açúcar e sal, e pobres em fibras e vitaminas, contêm muitos aditivos químicos na sua composição, o que pode causar inúmeras complicações médicas, como hipertensão arterial, diabetes, câncer de mama, esôfago e estômago, doenças cardiovasculares.

Influenciados pelas privatizações, pelo movimento internacional de fusões e aquisições, pelo impacto da globalização, pelas necessidades de financiamento e, conseqüentemente, o custo do capital, pela intensificação dos investimentos de fundos de pensão e pela postura mais ativa de atuação dos investidores institucionais nacionais e internacionais, o modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de

transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e Conselhos de Administração sem poder de decisão, caminha-se para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão. Nesse contexto, a Petrobras, décima-quarta maior empresa de petróleo do mundo e líder nacional em gás e petróleo, tem buscado o aprimoramento de seu sistema de governança corporativa – processo de tomada de decisão e de implementação que tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade de uma maneira essencialmente livre de abusos e de corrupção e com o devido respeito à lei – que lhe possibilitou em 2005 melhorar o seu grau de investimento e assim atrair novos investidores, permitindo à empresa adquirir ativos na Colômbia, Paraguai e Uruguai, entrar na área de refino nos Estados Unidos, entre outras atividades.

O discurso de empresa-cidadã também se evidencia nos investimentos em atividades culturais, sociais e ecológicas que não são aleatórias nem podem ser vistos como fruto do altruísmo das empresas, tampouco de políticas desinteressadas.

Para muitas empresas, a questão ética também nada mais é que um discurso de convencimento, instrumento de gestão ou marketing institucional para legitimá-las, distorcendo os valores sociais e transformando pessoas em coisas e as relações sociais em relações entre mercadorias. Por exemplo: a confiabilidade, condição necessária para um banco, é alardeada como se fosse uma virtude da organização (Freitas, 2005b).

Além disso, a consolidação do capitalismo como a melhor forma de desenvolvimento econômico e da democracia como o melhor sistema político faz surgirem novos grupos com novas e diversas demandas.

Há o aparecimento dos movimentos em favor da ecologia, tema já completamente incorporado aos discursos oficiais dos países e das organizações privadas, e a questão ambiental se transforma em um importante diferencial competitivo para as organizações dos mais variados portes e segmentos, que devem agir dentro de um contexto de legislação cada vez mais exigente, do desenvolvimento de políticas e outras medidas como, mais especificamente, as Normas Técnicas Brasileiras para a Gestão Ambiente – série NBR ISO 14000. Nesse cenário, a política de responsabilidade social e ambiental da Petrobras procura alinhar-se às políticas públicas das regiões onde está inserida na tentativa de reduzir os impactos ambientais gerados por sua operação.

O respeito aos direitos do consumidor é outro tema que ganhou destaque nesse ambiente. No final do século XIX, o movimento de defesa do consumidor ganhou força nos Estados Unidos como resultado da união de reivindicações trabalhistas, como a luta contra a exploração do trabalho das mulheres e das crianças e a atuação direta frente ao mercado de consumo.

Nos dias de hoje, as abordagens da administração se fundamentam sobre novas tendências que se manifestam no pensamento administrativo e nos aspectos organizacionais, como a ênfase na simplicidade, agilidade, flexibilidade, produtividade, trabalho em equipe, células de produção e unidades autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação e comprometimento das pessoas, foco no cliente, orientação para resultados, busca da melhoria contínua e da excelência.

Em um ambiente de negócios repleto de transações rápidas e globais, a ênfase na qualidade e na competitividade apresentam significativa importância nos dias de hoje. As técnicas de redução de custos e despesas e de *downsizing*, como a reengenharia de processos, as *fábricas enxutas*, o *just-in-time*, as organizações virtuais, em redes de

equipe e de alto desempenho passaram a ser estudadas e analisadas em profundidade com o propósito de administrar as organizações de um modo mais simples, eficaz e competitivo.

Ainda nesse contexto, com o objetivo de reduzir as diferenças entre o discurso teórico, as práticas administrativas e as exigências de um ambiente de negócios dinâmico, instável e, muitas vezes, imprevisível e de promover a sobrevivência, em primeira instância, e o sucesso das organizações, surgiram, no final da era neoclássica, diversas e inovadoras técnicas e abordagens de mudança organizacional. Algumas soluções foram lentas e incrementais advindas da experiência japonesa como a melhoria contínua e a qualidade total, outras se demonstraram pedagógicas e baseadas no mercado como o *benchmarking* e outras abordagens apresentaram-se rápidas e revolucionárias como uma reação tipicamente norte-americana, a exemplo da reengenharia, já mencionada anteriormente (Chiavenato, 2003).

Iniciada com os círculos de controle de qualidade (CCQ), que se constituíam de funcionários que se reuniam periodicamente para discutir e solucionar problemas que afetavam as atividades de trabalho, a melhoria contínua é baseada na aplicação da filosofia *kaizen* – processo de gestão e cultura de negócios de aprimoramento contínuo e gradual nos processos produtivos da organização implementado por meio do envolvimento ativo e comprometido de seus membros. Como mencionado anteriormente, a melhoria contínua constitui um esforço lento e gradativo de mudança organizacional, vindo de baixo para cima.

Decorrente da aplicação da melhoria contínua, a qualidade total é outro esforço incremental, mas que envolve toda a organização e não apenas a sua base operacional. Baseada em técnicas como enxugamento (*downsizing*), terceirização (*outsourcing*), redução do tempo do ciclo de produção, *fábrica enxuta* e *just-in-time (JIT)* e no empoderamento (*empowerment*) das pessoas, que significa proporcionar aos funcionários as habilidades, autonomia e autoridade para solucionarem problemas sem demandar aprovação da gerência e resulta em uma diferença substancial na melhoria dos produtos e serviços, na satisfação dos clientes e funcionários e na redução de custos e de tempo, o gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management – TQM*) estende o conceito de qualidade para todos os níveis organizacionais e demanda de todos os seus membros o envolvimento e a responsabilidade pelo atingimento dos padrões de qualidade. Em outras palavras, a qualidade total altera a ênfase do controle externo para o interior de cada indivíduo, pois o propósito é fazer com que cada pessoa seja responsável pelo seu próprio desempenho e que todos se comprometam a alcançar a qualidade de modo motivado.

Introduzido em 1979 pela Rank Xerox e reconhecido como uma técnica pedagógica para a avaliação ambiental e de organizações bem-sucedidas, o *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de pesquisa para avaliar produtos, serviços, processos ou organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas (*benchmarks*) e identificar os concorrentes ou empresas líderes do mercado, de análise para conhecer suas operações e avaliar seus pontos fortes e fracos, e de aprimoramento organizacional de modo a incorporar o que há de melhor no mercado e, se possível, excedê-lo e ultrapassá-lo.

Uma reação ao grande distanciamento entre as mudanças profundas, velozes e, muitas vezes, imprevisíveis no ambiente de negócios e a completa incompetência das organizações em adaptar-se a elas, a reengenharia é o redesenho significativo dos processos empresariais para reduzir custos e despesas, melhorar a qualidade dos produtos, serviços e processos e maximizar os resultados e constitui uma metodologia

radical e revolucionária de mudança organizacional baseada na ênfase colocada nas equipes de processos.

As equipes de alto desempenho são caracterizadas pela alta participação das pessoas e pela busca de respostas rápidas e inovadoras às mudanças no ambiente de negócios e constituem um esforço no sentido de descentralizar o processo decisório e incentivar a iniciativa e a responsabilidade das pessoas por meio do trabalho coletivo de modo a atender às crescentes demandas dos clientes.

Por fim, as novas dimensões das organizações mostram a adequação aos novos tempos. A teoria administrativa está sendo profundamente influenciada pelo progresso científico. A teoria da complexidade e a teoria do caos estão revolucionando tanto a ciência moderna, como a administração. Além do mais, na era da informação está surgindo a sociedade do conhecimento e a economia do conhecimento. Isso faz com que as organizações focalizem a gestão do conhecimento e do capital intelectual, como seu mais importante patrimônio: os ativos intangíveis. Daí, a abordagem voltada para a aprendizagem organizacional (Chiavenato, 2003).

Atualmente uma espécie de histeria coletiva toma conta de todos, em especial nos altos escalões das empresas. Os conteúdos devem ser sempre atualizáveis, os indivíduos e os grupos devem buscar sempre mais, os saberes se tornam imprestáveis com extraordinária velocidade, os heróis de hoje não servem mais como referência para amanhã, os valores atuais já estão obsoletos. A excelência torna-se a palavra-chave e a condição imprescindível de sobrevivência de pessoas e empresas (Freitas, 2005).

A excelência não só é indispensável para a qualidade do trabalho, mas também se constitui num sistema moral que engloba toda a conduta do indivíduo. Buscá-la não é mais somente a melhor opção, mas a missão e obrigação de todos, já que é condição de sobrevivência. As empresas vão cobrar rigorosamente de cada indivíduo que ele não só seja, mas também queira ser esse herói incansável, sedento e faminto. A carreira e o *status* profissional tornam-se os elementos organizadores da vida do indivíduo, aquilo que lhe dá sentido, auto-imagem e reconhecimento, único referente capaz de proporcionar-lhe sucesso e realização pessoal (Freitas, 2005).

Como a velocidade de mudanças no ambiente de negócios é constante e imprevisível, a capacidade de adaptação e a flexibilidade são críticas. Assim, as empresas de sucesso são as que tem a capacidade de se adaptarem com agilidade às mudanças em seu ambiente, sejam elas relacionadas à percepção e à resposta às necessidades dos seus clientes em tempo real, ou ao ajuste de suas despesas em relação às flutuações de mercado. Se o modelo de valorização da performance, com tudo mais que ela implica, é o único que conta e o único que permite o reconhecimento do sujeito, ele induz os indivíduos a exibirem um comportamento objetivado que lhes assegure o retorno dos investimentos feitos. Assim, ser flexível tornou-se o objetivo de todas as empresas, e consegui-lo tornou-se a necessidade desesperada, o pesadelo dos executivos atuais, por ser condição *sine qua non* de sobrevivência (Freitas, 2005).

Cada vez mais a mobilidade geográfica entre as unidades de negócios das multinacionais é incentivada, enriquecendo a experiência profissional e favorecendo a diversidade cultural nas organizações. Nesse contexto, um dos problemas da gestão de recursos humanos de organizações globais, que têm profissionais trabalhando em diferentes partes do mundo, é a expatriação e a gestão dos expatriados.

A experiência de expatriação do executivo pode ser vivida com muita alegria ou com muita dor, dependendo do adequado planejamento e cuidado com as dificuldades que ele poderá enfrentar como por exemplo: dificuldades familiares como problemas conjugais e escolaridade dos filhos; problemas de adaptação: nova posição social,

língua, dificuldade de adaptação à nova cultura; a recusa de regresso devido ao endurecimento da vida no país de expatriação; entre outras. A preparação prévia dos expatriados e de sua família é um fator que pode favorecer largamente a adaptação cultural e assim evitar fracassos e frustrações com prejuízos profissionais e pessoais para todos os envolvidos. Entretanto, algumas empresas não dão nenhum tipo de apoio ao profissional e sua família durante esse processo, chegando muitas vezes a esquecê-lo.

Nesse novo ambiente de mudanças, as demissões nunca foram tão democraticamente distribuídas: começaram fazendo seu caminho pelo chão da fábrica, atingiram os níveis de gerência média e bateram nas portas dos executivos de alto nível, consideradas antes como inatingíveis (Freitas, 2005b). Por exemplo, em 1986, o governo federal iniciou a implantação de políticas econômico-financeiras para estabilizar a economia, conter a inflação e os lucros financeiros. Começou, então, uma intensa reestruturação operacional nos bancos, que compreendeu a redução do custos operacionais, com racionalização e otimização do uso da informática, fechamento de agências, exclusão das contas pequenas, consideradas não-rentáveis, demissões progressivas de funcionários e terceirização de diversas atividades.

Além disso, no Brasil, seja porque os sindicatos realmente são mais frágeis, seja porque o poder das empresas legislarem internamente é muito maior e os excessos são raramente castigados, estórias de demissões sem critérios e humilhantes feitas por telefone, e-mail e nas férias, onde o funcionário tem sua auto-estima arrasada e sequer pode contestar ou receber uma justificativa digna, são amplamente conhecidas. Para piorar, muitas pessoas identificam o trabalho como a própria vida, como um ponto de referência de identidade e sua perda pode significar um vazio existencial e social.

## **2. O MODELO DE GESTÃO DA MAIR u.a.**

O modelo de gestão implantado na Mair und Andere tem causado controvérsia entre os profissionais de administração e de recursos humanos, ao contrariar conceitos e mitos já consagrados no mundo dos negócios do "admirável mundo novo do trabalho" que defendem que o local de trabalho deve ser um ambiente agradável, prazeroso e de puro divertimento, contrapondo-se assim a métodos de gestão tidos quase como dogmas incontestáveis.

Em plena era da inteligência emocional onde as organizações se adequam para tornar a rotina de trabalho mais dinâmica e prazerosa, Judith Mair, fundadora e CEO da agência de publicidade Mair u.a., simplesmente defende a volta de relações de trabalho equivalentes às dos anos 50 do século passado, pregando a implantação de rígidos valores no cotidiano corporativo, como por exemplo:

- O expediente de trabalho é de segunda à sexta-feira, das 9:00 às 17:30.
- É proibido levar trabalho para casa.
- Todas as mesas e material de trabalho devem estar limpas e em ordem no final do dia.
- Os funcionários são colegas de trabalho, e não amigos. Por isso, e-mails e conversas pessoais não devem tomar mais que cinco minutos.
- O uniforme é obrigatório para todos os empregados nos compromissos com os clientes.
- Ninguém aqui precisa ser agradável. O mau humor é tolerado, desde que não interfira no desempenho.

- A vida pessoal de cada funcionário é particular e só interessa a ele. Da mesma forma, desaconselham-se conversas sobre o trabalho fora do escritório.
- Deve-se evitar o uso da palavra “nós” fora do expediente, pois só estamos juntos no ambiente de trabalho, diante de nossos clientes.
- Nada de altas filosofias e atitudes. Esforços para transformar o cotidiano em um grande evento não são desejados por aqui.

*Frau Mair*, como é conhecida, acredita que um trabalho regrado nos dá mais tempo para aproveitar a vida. Assim, com o propósito de melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e fazer sua agência prosperar, ela afirma que o rigor, a disciplina, as regras claras, o reforço da hierarquia, a separação entre os interesses pessoal e profissional e o fim da diversão estimulariam os empregados a dedicarem as horas do expediente unicamente ao trabalho – o que significa dizer que aumentaria as suas produtividades e lhes sobraria mais tempo livre após o expediente.

Segundo Mair (2005), “o escritório não é um parque de diversões” e a associação do trabalho com o lazer pode ser prejudicial à empresa pois, principalmente no ramo publicitário, o ambiente descontraído pode levar a pessoa a crer que sempre existirá outro alguém para fazer o serviço por ela. Assim, ela condena a apologia do riso, do bom humor e de qualquer tipo de diversão do ambiente organizacional, proibindo conversas pessoais durante o expediente que se estendam por mais de cinco minutos, obrigando todos a desligarem o celular durante o expediente e a limparem a mesa no final da jornada. E, para deixar claro que não se trata de mero discurso, há na entrada da agência uma faixa que diz: "Aqui não há lugar para quem pensa que trabalho é bom e divertido".

Ao coibir a diversão, Judith procura evitar que os funcionários percam tempo com e-mails pessoais, piadinhas, cafezinhos etc. Assim, eles podem ir embora mais cedo sem se preocupar com o que ficou no escritório. Aliás, Frau Mair proíbe que os subordinados levem tarefas para casa ou permaneçam na empresa depois do expediente habitual. Diga-se que essa postura é bastante semelhante à dos gurus em gestão do tempo, que aconselham executivos a dedicar horas de trabalho somente ao trabalho e aproveitar o tempo livre apenas para lazer, ócio ou capacitação. Em outras palavras, Judith está mandando os empregados serem felizes em casa, e não na empresa.

Um exemplo de administração eficaz do tempo, é o Grupo Pão de Açúcar. Em vez de proibir o bom humor, o grupo ministrou um programa no qual ensinava os funcionários a gerir o tempo de acordo com as técnicas de *Stephen Covey*, autor do best-seller “Os sete hábitos das pessoas muito eficazes”. Todos os executivos já passaram pelo programa e, agora, ajudam a disseminar o conhecimento dentro do grupo. Agendar reuniões em horários de almoço ou depois do expediente é prática desaconselhável na empresa.

A publicitária defende, por exemplo, o fim da horizontalização, da gestão de equipes e do gerenciamento pela emoção pois, acredita que, apesar de serem muito adotados nas empresas atualmente, esses processos estão derrubando as barreiras entre a vida privada e a profissional e esquecendo da hierarquia necessária muitas vezes para a tomada rápida de decisões.

Para Judith Mair, o autoritarismo no ambiente empresarial é necessário para dar "forma e medida" ao trabalho, virtude que os modernos conceitos de liderança como gestão participativa e autonomia, em casos extremos, estariam eliminando. Em algumas empresas, as hierarquias estão sendo derrubadas e ninguém mais dá ordens claras e

detalhadas. Isso acaba deixando um vácuo onde se encontram empregados e chefes desorientados. Quando o chefe delega uma tarefa, ele precisa não só definir a meta com clareza, mas também mostrar algumas alternativas para se chegar até ela. Desconcertados com essa falta de hierarquia e com a falsa ilusão de autonomia, os funcionários ficam constantemente preocupados com as pendências da empresa e, por isso, sofrem cada vez mais de depressão, estresse e doenças cardiovasculares.

Judith Mair não implica apenas com o excesso de bom humor no mundo corporativo. Outra prática que a publicitária alemã condena é a da jornada de trabalho flexível – muito utilizada no setor de serviços, onde são comuns os compromissos fora do horário comercial. Em sua agência, Mair instituiu certas regras, como o horário fixo de trabalho, organização administrativa e a divisão de responsabilidades e competências. Segundo ela, o horário livre faz a pessoa trabalhar dobrado e causa certo desconforto naqueles que preferem sair às 18:00. O brilho e empenho do funcionário se medem pela sua presença, e não pelo talento. É aquela espécie de trabalhador cronômetro, que muitas vezes fica até tarde para se exhibir. Para ela, é irresponsável e estúpido fazer com que essa pessoa trabalhe dez ou até 12 ou 14 horas por dia, se você quer que alguém faça um bom trabalho.

Além disso, hoje nas grandes empresas, não se trabalha mais com horários tão rígidos, apenas com deadlines (metas), pregando-se o discurso: "Chegue a hora que quiser, desde que você seja lucrativo". Para complementar, muitas empresas possuem diversos serviços dentro e fora do local de trabalho, como cabeleireiro, babá, academia, clubes etc, para estimular as relações de amizade no ambiente do trabalho, o que acaba aumentando o controle social do trabalho tanto dentro das empresas quanto fora delas.

Com tudo isso, é evidente que as organizações não reclamam do horário livre e da jornada flexível, já que se trabalha muito mais. Com ou sem jornada fixa, os quadros de gerência e de chão de fábrica estão cada vez mais ocupados em todo o mundo. Além disso, é comum, em alguns países do mundo, as empresas usarem o horário flexível como desculpa para manter as pessoas trabalhando em casa e, de quebra, livrarem-se de alguns encargos sociais e trabalhistas.

Na opinião de Judith, a jornada flexível serve apenas para camuflar o fato de que as pessoas estão trabalhando mais do que deveriam e essa confusão entre vida pessoal e trabalho provocada pela mentalidade americana é a principal causa da onda de estresse mundo afora; a razão de viver das pessoas não está no âmbito do trabalho.

Ela também é contra o trabalho desmedido pois o funcionário nunca sai da empresa pra nada e está sempre disponível para a organização até mesmo nos finais de semana, lendo e-mails ou recebendo chamadas em seu telefone celular. Mair defende ainda que todos precisam ter uma vida social saudável, sair no fim de semana com os amigos, viajar e etc, ao invés de passar madrugadas a fio na agência. Com uma vida social ativa, o funcionário poderá render muito melhor no trabalho.

A cruzada contra a diversão também evitaria que as pessoas encarassem o trabalho como uma fonte de prazer ou felicidade – ímpeto que, segundo Judith Mair, acaba quase sempre em frustração pois com o discurso da hipocrisia do "amor à camisa" as empresas cobram lealdade e comprometimento de seus funcionários, e esquece desse *papo* nas decisões unilaterais de demitir toda vez que o resultado financeiro fica ameaçado, chegando, muitas vezes, a tratar as pessoas com completo descaso como se fossem um lixo, um nada.

A publicitária afirma que, embora as empresas falem do emprego dos sonhos, o capitalismo está interessado apenas no aumento do lucro baseado em aumento de produção, de trabalhos mal pagos e de altas taxas de desemprego. Com base nisso, ela

adota normas como "ninguém é obrigado a ser engraçado, galante ou divertido" ou "toleram-se empregados de mau humor e que não gostem muito de falar, desde que isso não prejudique o andamento do serviço", com o propósito de impedir que o funcionário crie uma relação muito afetiva e pessoal com a empresa, transformando a empresa em parte de sua identidade pessoal.

Ela acredita que uma empresa perfeita deve ser sempre honesta com seus empregados, não devendo dizer mentiras apenas para motivá-los. Também deve respeitar a vida privada de seus funcionários, porque sabe que o trabalho não é tudo e eles precisam de seu tempo livre à noite e nos fins de semana para relaxar com a família.

Além disso, mesmo uma empresa perfeita deve ser modesta e não esperar que seus empregados ou clientes admirem as grandes companhias como se fossem ícones de seu tempo.

Mair é contra também o trabalho em equipe, principalmente nos momentos de tomada de decisão onde há a necessidade de se obter consenso. Numa reunião, apesar de todos buscarem o acordo, existem sempre opiniões boas e ruins e aí se perde muito tempo tentando selecionar as boas idéias ou aprimorar as ruins.

Para ela, as equipes não passam de desculpa para a falta de visão e de uma estrutura interna nas organizações, que ficam incapazes de passar instruções claras para os funcionários.

Muitos dizem que trabalham e se divertem, mas não passa de encenação. Outras pessoas, principalmente os que estão começando no ramo publicitário, acreditam que criar é ficar sentado na praia esperando por uma boa idéia. Segundo Judith, não devemos ver um criativo como um visionário, um artista, pois é preciso criar com eficiência e produtividade. Como em qualquer outra área, existe o trabalho chato a se fazer. Portanto, a diversão é uma promessa falsa, algo subjetivo. Hoje se trabalha muito menos manualmente e mais com o pensamento, portanto, é preciso ter disciplina. O mercado exige muito e a tão sonhada farra dura pouco.

No fundo, o que Judith Mair pretende, exigindo que as pessoas desliguem o celular durante o expediente e limpem a mesa ao final do trabalho, proibindo conversas pessoais por mais de cinco minutos e desestimulando relações de amizade no ambiente profissional, é que elas guardem o seu amor e sua alegria de viver para a família, os amigos, os trabalhos comunitários e possam assim ser mais objetivas e eficazes no trabalho.

### 3. CONCLUSÕES

Durante os últimos anos, ouviu-se muito no meio acadêmico, no ambiente corporativo e na imprensa popular sobre as práticas administrativas adotadas pelas organizações modernas; foram feitos filmes e *cases* a respeito e muitos processos invadiram as cortes de justiça, o que significou um avanço, uma tomada de posição clara sobre essa questão de poder nas organizações.

Entretanto, ao avaliar-se as características, vantagens e desvantagens dos modelos de gestão adotados pelas grandes empresas atualmente e pela Mair u.a. e, principalmente conhecer seus impactos na sociedade em geral e nos indivíduos em particular, ficam algumas perguntas para reflexão. Qual é o melhor modelo de gestão para o profissional nos dias de hoje? Qual deles trata as pessoas de forma mais humana? O sacrifício e, muitas vezes a humilhação, impostas pelas grandes corporações são

justificáveis?

O sistema de gerenciamento das grandes empresas, que é baseado na adoção da flexibilização de horários, do trabalho em grupo e da abolição de hierarquia, entre tantos outros conceitos, é a estrutura da criação do imaginário social e organizacional dessas organizações, que se consolida em sua cultura e seu discurso retórico. Imaginário este, como foi observado ao longo desse artigo, é a solução para o aumento da produtividade e da maximização dos lucros frente a esse novo ambiente de negócios tão imprevisível e competitivo.

Entretanto, muitas vezes, esse mesmo imaginário é uma fonte de atração e destruição dos profissionais, que acabam por perder sua identidade pessoal, familiar e social em nome de uma organização que, quando submetidas às pressões do mercado, o trata simplesmente como um número, demitindo com descaso e humilhação.

#### 4. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. (2004). **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (2003). **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- COHEN, D. (2004). Quem sabe faz melhor. **Exame**, Edição 821, 7 de julho de 2004, p. 88.
- DORNELAS, J.C.A. (2005). **Empreendedorismo**: Transformando Idéias em Negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- FREITAS, M.E. (2001). Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE**, v.41, nº 2, abr/jun, pp. 8-19.
- FREITAS, M.E (2005). **Cultura Organizacional**: Identidade, Sedução e Carisma? 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- FREITAS, M.E (2005b). Existe uma Saúde Moral nas Organizações? **Revista Organização e Sociedade (O&S)**, Bahia, UFBA, nº 1.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- MAIR, J. (2005). **Chega de Oba Oba!**: porque desempenho e disciplina rendem mais que inteligência emocional, espírito de equipe e soft skills; tradução Marlene Holzhausen. São Paulo: Martins Fontes.
- NOGUEIRA, J. (2006). Toda mesa é sua. **Você S.A.**, Edição 92, fevereiro de 2006, pp. 64-71.
- O'BRIEN, J.A. (2004). **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**; tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira, 2ª ed. São Paulo: Saraiva.
- SILVA, R.O. (2005), **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- TOFFLER, A. & TOFFLER, H. (1990). **Powershift**: Knowledge, wealth and violence at the edge of the 21<sup>st</sup> century. Nova Iorque: Bantam.