



# ESCORPIÃO ENCALACRADO

POR | DANIEL PEREIRA ANDRADE

O *ETHOS* COMPETITIVO PROMOVIDO PELOS GESTORES É O RESPONSÁVEL PELA DRÁSTICA ELIMINAÇÃO DE SEUS PRÓPRIOS POSTOS DE TRABALHO.

**M**ais de um milhão de postos de gerência e supervisão foram eliminados na última década, a maioria após a crise de 2015, segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged). Além de alarmante, o número aponta para um fato paradoxal: os difusores do que podemos chamar de “gestão por concorrência” acabaram sucumbindo pelo avanço de sua própria lógica. É preciso compreender como essa reviravolta foi possível.

### A FÁBULA DA “GESTÃO POR CONCORRÊNCIA”

Não é um dado da natureza que gerentes e executivos sejam adeptos da lógica da concorrência. A adoção de um *ethos* competitivo ocorreu a partir da década de 1990, marcando um importante corte geracional. Os então jovens gestores, em um contexto de crescimento econômico lento e alto desemprego, precisavam abrir espaço no mercado de trabalho, desestabilizando os antigos profissionais. Para tanto, alinharam-se às modas administrativas internacionais e adotaram estrategicamente o discurso do empreendedorismo, em contraposição ao da velha burocracia. Os novos dirigentes deveriam ser inovadores, assumir riscos e gerir as próprias carreiras, fazendo investimentos em seu capital humano e zelando pelo *marketing* pessoal. Opunham-se assim à estabilidade no emprego e às leis trabalhistas vistas como ultrapassadas, privilegiando o lucro rápido dos acionistas em detrimento de estratégias de longo prazo voltadas para o crescimento das empresas. Em um ambiente flexibilizado e globalizado, somente aqueles capazes de entregar resultados imediatos sobreviveriam.

Os novos gestores não apenas adotaram o mote da competitividade como orientador de suas carreiras como também o estenderam à forma de administrar as empresas. Introduziram mecanismos de avaliação e de recompensa individualizadas e submeteram os *low performers* à permanente ameaça de demissão. Disseminaram contratos de trabalho flexíveis, subcontratações e terceirizações que colocaram os trabalhadores precários em disputa com os efetivos pelos postos com melhores condições e garantias.

A concorrência, no entanto, não se restringiu a uma estratégia de inserção no mercado. Acabou por constituir um princípio altamente sedutor, capaz de reorganizar o modo de vida das classes gerenciais. É fácil aceitá-la, pois a concorrência apela para a vaidade humana. Hobbes já advertia que todos os seres humanos supõem possuir mais sabedoria que os demais. Como cada um vê a sua bem de perto e a dos outros a distância, a tendência é superestimar a

própria capacidade em detrimento da alheia. Desse modo, o princípio da competição promete à vaidade a recompensa que ela imagina merecer e, conseqüentemente, a melhoria considerável da própria condição material e de *status*. Nessa mesma linha, o indivíduo atribui o progresso ao seu próprio esforço e talento, mas, quando sofre revés, busca a razão em alguma interferência ilegítima vinda do exterior.

Uma vez instaurado o princípio da competição, este se impõe sobre os sujeitos e governa suas condutas. A liberdade de empreender converte-se em obrigação de desempenho. Não é mais preciso prescrever aos sujeitos o que e nem como fazer, pois, sob a ameaça de eliminação, cada um é induzido a tomar a iniciativa e agir por conta própria na busca ativa por resultados financeiros. Por isso, sob a pressão da concorrência, é possível conceder mais autonomia de decisão aos trabalhadores, responsabilizando-os pelos resultados. Por vezes, essa responsabilização estende-se a fatores que estavam completa ou parcialmente fora do controle do indivíduo, gerando angústia e culpa diante da incapacidade de dar conta dos afazeres e de bater metas cada vez mais inflacionadas.

A gestão pela concorrência produz a obrigação de ser ou de parecer bem-sucedido. É preciso ser assertivo e demonstrar confiança, muitas vezes recorrendo a clichês sobre “pensamento positivo”, como se este pudesse magicamente transformar a realidade. Na representação de autoestima característica desse *ethos* profissional, não há espaço para compaixão com perdedores. O gestor idealizado é aquele capaz de tomar medidas duras para garantir a saúde financeira da empresa, sendo capaz de realizar cortes de maneira implacável. Mesmo que as demissões sejam arbitrárias e atinjam meritórios funcionários, é comum entre aqueles que sobreviveram buscar razões quaisquer para justificar como justos os critérios dos cortes. Afinal, não apenas os gestores, mas também os demais funcionários, estão submetidos à lógica da concorrência e precisam atribuir sentido a ela, acreditando que suas regras funcionam corretamente (e não ao acaso).

Paradoxalmente, os “campeões da concorrência”, aqueles gestores que implantaram esse modelo de gestão e assumiram

**COMO A CONCORRÊNCIA PROMOVE O AUMENTO DA AUTONOMIA DOS TRABALHADORES, MESMO QUE SEJA UMA ESPÉCIE DE SERVIDÃO VOLUNTÁRIA, ELA TORNA DESNECESSÁRIA A FUNÇÃO DE COMANDO TÍPICA DOS ANTIGOS CARGOS DE GERÊNCIA.**

## É PRECISO RECONHECER QUE UMA SOCIEDADE NÃO PODE SE BASEAR EXCLUSIVAMENTE EM LAÇOS DE CONCORRÊNCIA E QUE LAÇOS DE SOLIDARIEDADE SÃO NECESSÁRIOS PARA PROTEGER A DIGNIDADE HUMANA E IMPEDIR AS PESSOAS DE SEREM TRATADAS COMO MERCADORIAS DESCARTÁVEIS.

seu *ethos* de condução da vida, viram-se nos últimos anos açoitados pela competição. A razão deriva da extensão de sua própria lógica. Como a concorrência promove o aumento da autonomia dos trabalhadores, mesmo que seja uma espécie de servidão voluntária, torna desnecessária a função de comando típica dos antigos cargos de gerência. Sua outra função clássica, a de controle, é em larga medida transferida para a avaliação dos clientes e/ou para aplicativos e programas de computador. Com isso, esvazia-se o papel que o gerente possuía na administração científica. Atribui-se a ele agora a função de facilitador do trabalho em equipe e de tomada de decisão coletiva, tendo como principal característica liderar e saber lidar com pessoas. Mas, para tal função, já não são necessários tantos profissionais, pois em geral as pessoas são capazes de se organizar e decidir conjuntamente, ainda mais quando pesa sobre suas cabeças a ameaça de desemprego. Por isso, o número de níveis hierárquicos dentro das empresas conseguiu ser drasticamente diminuído, as atividades de diferentes gerentes puderam ser reagrupadas e outras foram substituídas por meios eletrônicos. No momento de crise econômica, em que a demanda se contraiu e foi preciso cortar gastos, as reengenharias acabaram eliminando esses postos de gerência e supervisão, que, além de custo alto, foram se tornando paulatinamente esvaziados.

### REVIRAVOLTA COMPLETA, CATÁSTROFE CONSUMADA

Diante do novo e desalentador cenário, muitos gerentes seguiram firmes em suas crenças, pedindo como solução políticas pró-mercado, as quais reforçam a mesma lógica da concorrência. Alimentam, assim, ao menos duas ilusões. A primeira é a de que a eliminação de postos de gerência seria consequência apenas da crise econômica e que políticas que supostamente promovem a volta do crescimento poderiam fazer esses cargos ressurgirem automaticamente. Ignoram que a crise apenas acelerou mudanças que a gestão pela concorrência já havia colocado em curso e que seu avanço tende mais a agravar do que a resolver o problema. A segunda é a de que o mercado tende a promover mais justiça na concorrência, favorecendo o reconhecimento de seus talentos e esforços e corrigindo a injustiça que

sofreram. Essa injustiça tende a ser vista de maneira pessoalizada, como a perseguição de um chefe, a falta de ética de um colega de trabalho ou ainda o resultado de um governo corrupto que privilegia uns em detrimento de outros. O que deixa de ser notado é que esse tipo de arbítrio e injustiça não é a exceção, mas a regra, em uma sociedade que se baseia apenas na concorrência, desfazendo solidariedades, corrompendo o clima de trabalho e tratando os seres humanos como mercadorias descartáveis. Todo mundo tem sua coletânea de histórias para relatar nesse sentido.

A visão do mercado como reino da justa distribuição de recompensas é utópica e não leva em consideração o seu real funcionamento. O mercado não é uma instituição ideal que existe à parte da sociedade; ele próprio está enraizado na vida social e, portanto, está sujeito às suas imperfeições, como a diferença salarial em função de preconceitos raciais e de gênero comprova. Não se trata de meras “externalidades”, pois o próprio funcionamento do mercado gera desigualdades e injustiças sociais crescentes, apesar de a crença na concorrência buscar escamotear sistematicamente este fato.

Depois de décadas de imersão em ambiente de concorrência, é difícil reconhecer que o elemento central promovido pelos gestores é o responsável pela drástica eliminação de seus próprios postos de trabalho. Essa visão de mundo está tão enraizada que impede o “pensar fora da caixa”, como se diz no jargão gerencial. O que é preciso reconhecer é que uma sociedade não pode se basear exclusivamente em laços de concorrência e de mercado; são precisos outros laços de solidariedade que protejam a dignidade humana e que impeçam as pessoas de serem tratadas como mercadorias descartáveis. A existência humana não pode ser reduzida a um grande negócio. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Pierre Dardot e Christian Laval. *A nova razão do mundo*, 2016.
- Alain Ehrenberg. *O culto da performance*, 2010.
- Osvaldo Lopez-Ruiz. *Os executivos das transnacionais e o novo espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*, 2007.
- Roberto Grun. *A classe média no mundo do neoliberalismo*. *Tempo Social*, v.10, n.1, p.143-163, 1998. [www.dx.doi.org/10.1590/S0103-20701998000100010](http://www.dx.doi.org/10.1590/S0103-20701998000100010)
- Pierre Bourdieu. *Contrafogos*, 1998.

DANIEL PEREIRA ANDRADE > Professor de Sociologia da FGV EAESP > [daniel.andrade@fgv.br](mailto:daniel.andrade@fgv.br)