

Trabalhar assim não será anticonstitucional ?

Paula Silveira

Partamos da ideia de que a principal fonte de riqueza do nosso País é a inteligência e a capacidade de acção dos nossos recursos humanos. Só assim as organizações poderão tornar-se competentes, vivas e ágeis, de modo a acompanharem as suas congéneres europeias. Também se diz que a cultura organizacional vigente é um travão ao desenvolvimento deste processo.

Olhemos, então, para as organizações de trabalho, e vejamos o que se passa lá dentro.

TÉDIO é a palavra-chave para entender toda esta situação.

Na verdade, a maioria dos nossos recursos humanos está desmobilizada, desinteressada, desresponsabilizada, sem iniciativa, sem motivação, numa palavra, profundamente entediada, com o seu trabalho quotidiano.

Ora, existem neste momento em Portugal três teses, ou ideologias, que pretendem acordar, mobilizar os nossos recursos humanos. São elas, a tese do “poder dos trabalhadores”, de origem soviética, a tese da “competição”, de origem americana, e a tese da “família organizacional” de origem japonesa. Todas elas pretendem ter a solução para fazerem os nossos recursos humanos terem mais vontade de trabalhar.

A tese soviética defende a ideia de que a mobilização das organizações se faz através da entrega do poder de gestão da organização aos representantes dos trabalhadores. Assim, a organização é vista como dividida em dois grupos, o dos “patrões” e o dos “trabalhadores”, e como os primeiros são acusados de gerirem a organização em proveito próprio e não em proveito da organização, o poder de gestão é-lhes retirado e entregue aos representantes dos trabalhadores: o Estado, ou numa versão mais pura, os eleitos pelos próprios trabalhadores.

A tese americana não se preocupa com o poder de gestão, e defende a ideia de que a mobilização das organizações se faz através do estímulo da iniciativa individual. Assim, a organização é vista como dividida em dois grupos, os “competentes, interessados” e os “incompetentes, desinteressados”, e provoca-se a competição entre ambos, premiando os primeiros e castigando os segundos. É nesta linha que surgem as avaliações de desempenho, as promoções por mérito e os prémios de produtividade.

A tese japonesa não se preocupa nem com o poder de gestão nem com a iniciativa individual, e defende a ideia de que a mobilização das organizações se faz através da integração de todos os indivíduos no colectivo organizacional. Assim, a organização é vista como dividida em dois grupos, os indivíduos que se integram nessa ordem global e superior, o superego organizacional, e os indivíduos que se mantêm “independentes” marginais a

esse superego. É nesta linha que surgem o “vestir a côr da camisola”, o hino da empresa, os slogans que publicitam os valores da empresa, e a figura do gestor máximo como líder inspirador do sucesso da organização.

Existem, em Portugal, experiências práticas destas teses. A soviética caiu um pouco em desuso, a americana está representada em algumas políticas de gestão dos recursos humanos recentes, e a japonesa esteve francamente na moda: valorizou-se a ideia do superempresário, do patrão-líder que salva a empresa do buraco e a conduz para o desenvolvimento, fizeram-se hinos para a empresa, e distribuíram-se fotografias do patrão pelos empregados.

A globalização contemporânea das economias e culturas é apenas uma mistura de tese americana e da tese japonesa. Coexistem no mesmo espaço o global, o grande grupo, e a iniciativa individual.

Mas a verdade é que nenhuma destas teses conseguiu acordar, mobilizar os nossos recursos humanos.

E porquê ?

Porque elas não tocam no cerne da questão, são apenas miopias estratégicas que escamoteiam o verdadeiro problema.

Qual é, então, o cerne da questão?

Os nossos recursos humanos estão entediados porque sentem que a cultura das organizações de trabalho está cada vez mais afastada dos seus valores e aspirações. Na verdade, a cultura organizacional está velha em relação à juventude mental dos nossos recursos humanos.

E porque é que os nossos recursos humanos sentem cada vez mais esse afastamento entre a organização e as suas aspirações?

É porque cada português é hoje um cidadão social, com direitos e deveres cada vez maiores, e dentro da organização, mantém-se como um servidor à moda antiga, com poucos direitos, quase só com deveres.

É esta dicotomia “cidadania social/servidão organizacional” que está a aumentar cada vez mais o tédio dos nossos recursos humanos.

Imaginemos esta situação: um indivíduo, de 40 anos, serralheiro de profissão. Compra jornais, assiste aos debates na TV, vai às reuniões da Câmara Municipal sempre que o assunto lhe interessa, participa nas reuniões de pais na escola do filho, pertence à Associação dos Consumidores, vota na gestão do seu clube de futebol, e participa na escolha dos grandes objectivos do país. Ou seja, ele é considerado, socialmente, um adulto inteligente, responsável, a quem é exigido que participe na construção do futuro do País. É um cidadão. Mas, quando passa a porta da empresa, o seu estatuto muda radicalmente. Ele agora está no fundo da escala da empresa, é considerado uma criança débil, com responsabilidades muito limitadas e vigiadas, a quem não se dá informação nem pede opinião. É um servidor.

É este esquizóide, esta espécie de dupla personalidade que está a agravar o tédio dos nossos recursos humanos.

Qual é, então, a grande diferença entre as duas realidades?

A cidadania social baseia-se em dois valores, a igualdade, e a adesão, consentimento. A servidão organizacional baseia-se em valores muito diferentes: a desigualdade, e a obediência, coersão.

A igualdade, em termos sociais, significa que todos os cidadãos têm os mesmos direitos e deveres, independentemente das suas características pessoais: língua, instrução, condição social e económica. Cada cidadão é um igual entre iguais. A adesão, consentimento, significa que todos os cidadãos participam na definição do futuro de País.

O sistema social imagina-se, portanto, plano, nivelado, um sistema de iguais, em que cada cidadão tem a possibilidade de informar, de ser informado, discutir e participar nas decisões públicas.

Ora, esta cosmogonia entra em contradição profunda com a cultura organizacional vigente.

Na organização de trabalho o valor não é a igualdade, mas sim a desigualdade. O corpo social da organização está estratificado numa pirâmide hierárquica, em que cada estrato tem direitos diferentes. A base desta desigualdade é o “direito de mandar”: na base da pirâmide não há direito de mandar e, à medida que se sobe, o direito de mandar vai-se alargando.

Por outro lado, o valor não é a adesão, consentimento, mas sim a obediência, coersão. Na organização, as acções de trabalho dos indivíduos são impulsionadas pelas vozes dos seus superiores hierárquicos, a maior parte das vezes sem margem para informação, discussão ou escolha. E os desvios a estas ordens são punidos pela cadeia hierárquica.

A organização imagina-se, assim, como um sistema estratificado, de diferentes entre diferentes, e funciona numa cadeia de comando quase inquestionável.

Apesar das tentativas para aproximar estas duas realidades, o fosso entre elas é ainda muito grande. E isto tem consequências grandes na organização. Como os chefes possuem na mão a arma das recompensas/punições, que afectam a sobrevivência de cada subordinado, estes não caem na asneira de dar o alarme em problemas que possam fazer recair a “ira dos deuses sobre as suas cabeças”, e escamoteiam as suas falhas, deixam as coisas correr, numa perspectiva de “quem vier atrás que feche a porta”.

É necessário, portanto, mudar a cultura organizacional vigente. É necessário construir a cidadania organizacional, tal como se está a construir a cidadania social.

A cidadania organizacional faz-se também com base na igualdade, na adesão, consentimento.

Promover a igualdade na organização é dar a todos a mesma importância estratégica, a mesma importância social e o mesmo direito de intervenção.

Promover a adesão, consentimento, é criar estruturas que assegurem a todos a oportunidade para se informarem, discutirem e participarem na definição do futuro da organização. No fundo, “o direito de mandar” irá ser gradualmente substituído pelo “dever de construir opinião”.
Temos de aprender a “gerir sem gestores”.

E isto sem miopias, sem complexos. Não vamos fazer como o presidente duma grande companhia americana que, quando lhe puseram este problema, disse: “Ah, com que então, agora, os macacos querem mandar no jardim zoológico, hem?”

Gostaria de terminar em jeito de piada. Há organizações de trabalho em que os direitos mais fundamentais dos cidadãos são de tal maneira agredidos que podemos perguntar se, um dia, trabalhar aí não irá ser considerado anticonstitucional?