

## Resenha do livro

### Os equívocos da excelência- As novas formas de sedução na empresa.

Autor: Maria Elizabeth Antunes Lima. Vozes, Petrópolis. 1996.

Resenha feita por: Margareth Diniz - mestranda em educação. FAE/UFMG

O livro em questão se propõe a uma reflexão sobre as conseqüências das novas políticas de recursos humanos não só para os trabalhadores, como também para toda sociedade brasileira, enfocando particularmente os efeitos das novas políticas sobre a saúde mental daqueles que elas se submetem.

Endende-se por “novas políticas de RH” o que concerne às estratégias de gerenciamento adotadas, inicialmente, por um número reduzido de empresas ocidentais e que hoje se propagam rapidamente sob as denominações mais diversas: “gerenciamento estratégico participativo”, “gerenciamento de terceiro tipo”, “pós-fordismo”, “gerenciamento da qualidade total”, outros.

A autora mostra que as novas políticas de RH valorizam tanto as exigências materiais, quanto as de ordem psicológica. Elas avaliam as recompensas econômicas e as recompensas simbólicas, os aspectos formais e os informais da organização, reunindo, assim, duas escolas rivais: a “clássica” e a “das relações humanas”. A primeira foi fortemente criticada, especialmente por ter dado pouca atenção às dimensões psicológicas presentes na situação de trabalho e a segunda, por sua vez, pela ínfima importância atribuída às questões materiais.

Lima vai demonstrando como as pressões econômicas resultantes de um meio cada vez mais competitivo, impulsionam as empresas a procurarem novas formas de aumentar sua produtividade favorecendo, assim, a sistematização dessas novas políticas de recursos humanos. E, por outro lado, como os esforços pela participação e democratização não podem ser atribuídos unicamente ao modelo de gestão, tendo se originado também nas mudanças na qualidade e no nível de reivindicação dos trabalhadores, os quais tendem a abandonar as reivindicações puramente econômicas passando a exigir mudanças qualitativas na situação de trabalho.

O principal objetivo deste trabalho, segundo Lima era: “compreender o modo pelo qual as pessoas agem para manter um certo equilíbrio psíquico diante das injunções paradoxais, das contradições e dos conflitos impostos por essas políticas de pessoal.

Como as pessoas devem agir para escapar à patologia, apesar do peso dessas exigências? Qual seria a repercussão dessas defesas sobre a saúde mental dos indivíduos?" (p.47).

Para essa autora, o estilo da organização não pode estar na origem dos distúrbios psíquicos, sempre ligados a uma história familiar e pessoal, mas pode ser um elemento desencadeador, ocasionando a adoção de estratégias de defesa já existentes no indivíduo. Para ela, os indivíduos são e permanecem sujeitos que pensam e agem, sendo capazes de analisar sua situação de trabalho e de edificar estratégias de defesa, que lhes permitem adaptar-se às novas práticas.

Nesse sentido, o enfoque do seu estudo dado à questão do sujeito difere da de outros autores que geralmente admitem a possibilidade de "modelagem" do indivíduo pela organização. Assim, um dos pontos centrais da análise desenvolvida por Lima será o sujeito e suas possibilidades de resistência e de defesa, partindo do princípio de que nessas organizações, não obstante o ambiente muito favorável ao desequilíbrio psíquico de seu pessoal, a grande maioria dos indivíduos que as integram não está doente. Ela buscou compreender como eles resistem, como mantêm seu equilíbrio e, em particular, a que tipos de defesa recorrem, tentando entender como esse esforço afeta a qualidade da relação que estabelecem consigo mesmos e com o outro.

O livro é dividido em duas partes. Na primeira, a autora apresenta cuidadosamente os estudos empíricos realizados através de métodos oriundos tanto da psicologia quanto da sociologia numa grande empresa do tipo estratégica e, na segunda parte, adota o mesmo procedimento para uma empresa do tipo cooperativa. Os instrumentos de investigação utilizados foram: um teste projetivo, uma entrevista individual semi-estruturada e uma entrevista de grupo. Quanto à análise de conteúdo, privilegia o discurso dos sujeitos.

Lima acreditava que essas políticas impõem aos indivíduos formas de defesa que lhes permitiriam afrontar as contradições suscitadas por elas. Essas defesas teriam uma função protetora, mas sua presença poderia também impedir uma solução dessas contradições e bloquear o acesso a uma identidade mais madura e estável. Nesse caso, essas novas políticas poderiam dificultar ou mesmo impedir a emancipação do sujeito.

Após o estudo, a autora apresenta alguns pontos a que chegou:

“Olhando atentamente as ‘novas’ empresas, assim como o discurso daqueles que as defendem, dei-me conta de que a racionalidade econômica permanece mais do que nunca determinante na tomada de decisões, ainda que as decisões pareçam estar exclusivamente voltadas para o bem-estar dos indivíduos”. (p.39).

A partir dos dados apresentados, afirma que essas empresas não são portadoras de nenhuma mudança substancial que apontaria para uma maior humanização da sociedade, sendo, ao contrário, o reflexo de uma sociedade que torna-se cada vez mais injusta e distante dos valores humanos mais fundamentais.

Quanto às defesas individuais que os sujeitos adotam na tentativa de lidar com as pressões presentes nessas políticas, sua única finalidade é a redução das tensões internas e o alcance de um certo equilíbrio, permitindo-lhes enfrentar melhor a situação de trabalho, mas sem qualquer poder transformador desta situação. Ao contrário, sua função é muito mais adaptativa, ainda que a adoção de certos comportamentos exigisse considerável esforço e acarretasse com frequência, um grande sofrimento.

Antunes conclui que a intenção da pesquisa não era esgotar o assunto, mas sim fazer avançar a discussão, na tentativa de motivar novas pesquisas que viessem esclarecer os numerosos aspectos que ainda são obscuros; sobretudo, expressa o desejo de se associar àqueles cujo propósito essencial é o de participar na construção de uma sociedade mais humana e cada vez mais próxima de sua efetiva emancipação.