

RECURSOS [OU] HUMANOS: A INADEQUAÇÃO ÉTICA DA EXPRESSÃO “R.H.” NA ERA GLOBALIZADA DA REVOLUÇÃO RELACIONAL

Ivan Bin Requena*

Resumo

Este artigo destaca a importância de se reverem algumas atitudes vivenciadas no mundo do trabalho e da gestão organizacional emanadas de expressões depreciativas como “mão-de-obra”, “chão de fábrica”, e, principalmente, “recursos humanos”.

Palavras-chave: Recursos humanos. Ética. Pessoas e talentos.

Abstract

This paper emphasizes the importance to revise common attitudes seen in the work environment and in organization management strategies springing from derogatory expressions such as “work-power”, “shop floor” and “human resources”.

Key Words: Human resources. Ethics. People and talents.

A cultura é uma variável de difícil gerenciamento, pois, entre outras interferências, impõe que os atores organizacionais vivenciem atitudes, que, às vezes, não consideram “corretas”. As pessoas ficam como que à mercê do que dita a cultura para, então, decidirem, falarem e agirem em situações cotidianas. Rocha (*apud* STACHELSKI, 2001, p. 54) afirma que “conhecer a cultura de uma empresa é possuir uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição. Ela pode ser traduzida como um sistema de símbolos e valores que

formam uma espécie de filtro, mapa ou roteiro, através do qual orientam-se as experiências do cotidiano na gestão organizacional”.

No presente trabalho, pretende-se abordar justamente o contexto em que a cultura organizacional e a própria cultura social determinam que os trabalhadores sejam rotulados de “recursos”, sendo que, na contemporaneidade existencial humana, tal jargão vem se tornando cada vez mais inconveniente nas relações entre pessoas de bom senso, e que apreciem, ao menos moderadamente, as prescrições éticas para o saudável relacionamento interpessoal.

*Ivan Bin Requena é mestre em Engenharia de Produção/Gestão de Negócios (UFSC), especialista em Administração Empresarial e em Administração de Recursos Humanos (ISPG-SPEI), especialista em Metodologia do Ensino Superior (UNIR). Atualmente é coordenador de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão da Faculdade de Campina Grande do Sul (FACSUL): ibrequena@uol.com.br.

Nas palavras de Rocha (*apud* STACHELSKI, 2001), a cultura se torna realmente um filtro a reter esse tipo de componente depreciativo e diminutivo do real valor humano para as próprias pessoas e para as instituições em geral.

Segundo Stewart (2006), "o capital intelectual é a matéria-prima da qual são feitos os resultados financeiros". Ora, mesmo que as pessoas representem fontes de recursos imprescindíveis ao êxito organizacional, isso não faz delas meros "recursos" que possam ser adquiridos, usados, esgotados, depreciados e, por fim, descartados. É uma questão cultural predominante que as pessoas ainda sejam tidas como recursos e isso, explicitamente. No entanto, as pessoas, físicas ou jurídicas, que persistirem em rotular seu potencial intelectual de "recursos humanos", imergirão em dificuldades de ordem cultural e relacional com a própria sociedade, a qual já passa a cobrar uma postura mais ética e humanizada em relação ao trato para com o quadro funcional das empresas.

E é tão resistente essa realidade que os próprios autores da área de gestão humano-organizacional ainda recorrem à expressão "recursos humanos" em suas obras, como, por exemplo, Chiavenato (2006), Milkovich e Boudreau (2000), Dessler (2003) e Morales (2002), ressaltando-se, ainda, publicações incontáveis como artigos científicos, dissertações e teses.

Assim, se a questão de viabilidade e sustentabilidade surge como desafio mais e mais intenso para os empreendedores modernos, fica evidente a necessidade de otimização e potencialização de todos os fatores de que a empresa dispõe para seu desenvolvimento e consolidação. Nesse caso, o respeito e a dignidade com os quais as pessoas e os talentos de uma organização devem ser tratados ganham nova perspectiva estratégica, ou seja, o foco do empreendedor deve estar bem mais ajustado no maior de seus ativos: as pessoas. Surge, pois uma questão norteadora: os funcionários são recursos [ou] humanos?

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Desde os primórdios da civilização, o homem aprendeu a trabalhar. Inicialmente o trabalho visava ao atendimento das próprias necessidades básicas de subsistência e, com os avanços naturais de surgimento de novas comunidades, o trabalho passou a ser um meio de suprimento de necessidades coletivas, gerando-se assim as primeiras relações de trabalho entre empreendedores e empregados.

Toffler (1980) argumenta que a humanidade passou por algumas revoluções quanto à evolução intelectual e social, bem como quanto às relações entre produção e trabalho, conforme demonstrado

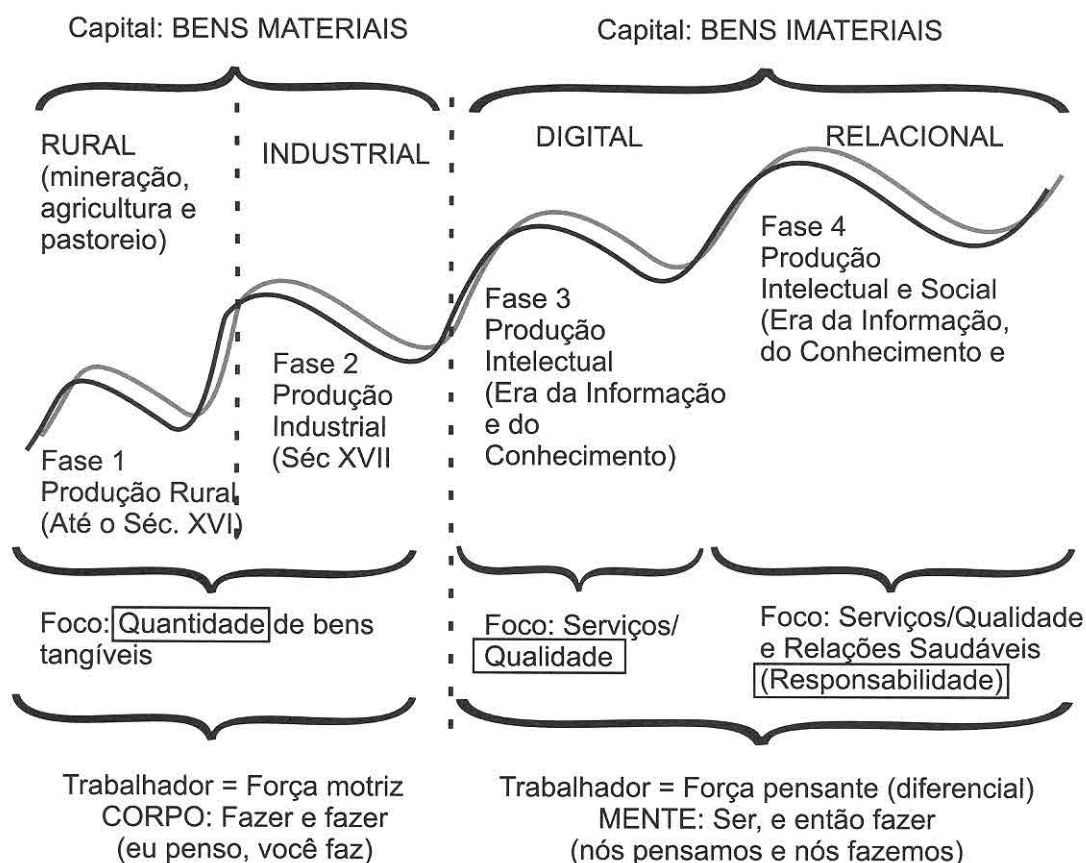
na Figura 1. Inicialmente, passando de comunidades tipicamente nômades para comunidades agrícolas e sedentárias; na seqüência, passando para o modelo basicamente industrial e de produção em larga escala e, depois disso, para a era da informação e do conhecimento. O que se percebe, no entanto, é que, nas duas primeiras fases, o trabalhador era tido tão-somente como força motriz, sendo o corpo considerado mais relevante para o processo produtivo do que a mente. O foco do empregador era, essencialmente, a quantidade produzida de bens tangíveis.

Nessa realidade das fases da Revolução Rural e da Revolução Industrial, os pactos havidos entre o capital e o trabalho geravam o senso de que o homem era puramente um meio mecânico de produção, sendo denominado, a partir daí de “mão-de-obra”, “força-de-trabalho”, etc. Assim, toda e qualquer ação compensatória do empregador em relação ao empregado visava, em primeiro plano, sua “manutenção” física (abrigo, vestes e alimentação) de modo a impedir que carências materiais dessa ordem comprometessem os índices de produção. Assim o foi no período feudal e no período da ascensão industrial, tanto na formalidade empregatícia quanto no sistema escravagista, ou seja, ao trabalhador deviam-se fornecer tão somente itens com os quais pudesse manter-se fisicamente

ativo.

Na fase seguinte das relações entre capital e trabalho, e do desenvolvimento intelectual e social da humanidade, ou seja, a era da informação e do conhecimento, a qual aqui se denomina de Revolução Digital, esperava-se uma migração do foco do empregador, até então centrado no “corpo” do trabalhador, para sua “mente”, como verdadeiro diferencial da organização. Entretanto, o que se percebe é que ainda são mantidos indícios das culturas retrógradas e que ainda se tem o trabalhador sendo denominado de “mão-de-obra”, e o que é mais alarmante ainda do ponto de vista das relações de dignidade, respeito e ética, sendo este mesmo trabalhador alocado – culturalmente – dentro das organizações, no “chão” de fábrica. Logo, temos que a mão-de-obra atua profissionalmente no nível inferior da organização. Não se pretende aqui, porém, sugerir outra coisa que não seja a mudança, mesmo que gradativa, dos famigerados jargões que se instalaram culturalmente no mundo do trabalho e das organizações e que infelizmente indicam a diminuição ou desconsideração pelo real valor humano do trabalhador.

FIGURA 1 – Evolução Conceitual das Relações Produtivas



Adaptado de Tofler (1980)

A administração científica se encarregou de consolidar o senso de desumanização do trabalhador, a partir do momento em que, disposta a ampliar ainda mais os índices de produção, empenhou-se em realizar estudos científicos que determinassem a otimização dos tempos e movimentos envolvidos nos processos produtivos. Assim, régua, calculadoras e outros instrumentos de “avaliação de desempenho” foram inseridos no cotidiano da mão-de-obra. Os próprios princípios da administração científica (1-Planejamento, 2-Preparação dos Trabalhadores, 3-Controle e 4-Exe-

cução) evidenciam que a intenção era, de fato, excluir o senso de humanidade do trabalhador, fazendo-o mero instrumento da produtividade. Ora, quanto ao princípio 1, apresenta-se a seguinte crítica: o planejamento é fator imprescindível, mas não deve necessariamente ser o mesmo imposto aos envolvidos, pois a improvisação e o empirismo são saudáveis sim, desde que oriundos de pessoas conscientes e devidamente desenvolvidas, respeitadas e incluídas como seres pensantes no contexto da realização organizacional. Já para o princípio 2, pode-se concluir que pessoas não são

como robôs, que devam ser perfeitamente programadas/enquadradas em funções e tarefas matematicamente calculadas como mais apropriadas para si. Pessoas podem experimentar o novo e podem aceitar desafios de ações profissionais diferentes e estimulantes. Quanto ao princípio 3, conclui-se que controlar pessoas é um procedimento não mais cabível na contemporaneidade das organizações. Processos é que devem ser controlados. Pessoas produzem mais e melhor se dotadas de liberdade de pensamento, ação e expressão. O controle, conforme proposto, tolhe a capacidade criativa do ser humano, impondo-lhe certo grau de alienação. Em relação ao princípio 4, é preferível crer que cabe ao trabalhador responsável, leal e com iniciativa, disciplinar suas ações profissionais, dispensando-se a disciplina servil também proposta no modelo taylorista.

Tais imposições da escola científica faziam da organização um sistema fechado, mecânico, previsível e determinístico; tudo o que vai de encontro a grandes e relevantes prerrogativas naturais do ser humano: liberdade, criatividade, inovação e dialética. A história revela, porém, outras conceituações depreciativas relacionadas ao trabalhador como sendo este um fator secundário nos pactos entre capital e trabalho. Para Dejourns (*apud* PERES, 2006), o período da industrialização surge como agente de degradação de muitos valores éticos e morais para a humanidade e, entre

os muitos fatores depreciativos da época, podem-se destacar:

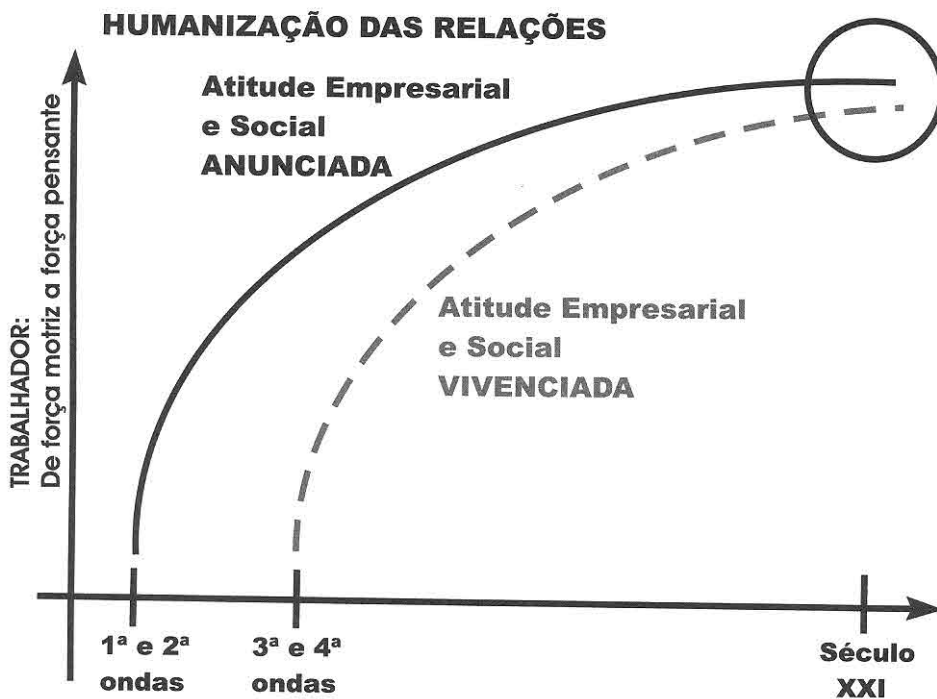
- a) a carga horária excessiva de trabalho;
- b) o emprego de crianças nas plantas industriais;
- c) os salários baixos e aviltantes;
- d) o déficit de moradias, gerando forte impacto na questão da qualidade de vida, nos desequilíbrios sociais e urbanísticos, e na higiene;
- e) o esgotamento físico;
- f) os acidentes de trabalho;
- g) a promiscuidade;
- h) a alta taxa de mortalidade, entre outros.

Deduz-se, com isso, que a era industrial traz muito mais que máquinas para as indústrias. Morgan (1996, p. 22-23) afirma que o processo mecanicista imposto à sociedade gerou realmente ganhos consideráveis ao capital. Porém, a racionalidade excessiva sobrepujou valores e princípios mais elevados e degradou sociedade e indivíduo. A perspectiva apresentada na abordagem histórica induz a pelo menos uma conclusão relacionada ao tema: as pessoas, pelo menos do ponto de vista massivo, são aquilo que podem produzir, gerar e contribuir no acúmulo de lucro. Portanto, são “recursos” sim, para as organizações. Algumas delas já manifestam, porém, a intenção de reverter essa conotação, até mesmo porque revertê-la pode significar uma melhor imagem junto à sociedade o que, por sua vez,

pode gerar mais resultados quantitativos, lucros, etc. A Figura 2 busca reproduzir a realidade existente nas relações entre capital e trabalho, a partir do tratamento dispensado aos trabalhadores, hoje denominados “colaboradores”.

los e edifícios. Apesar de se constatar uma grande evolução nessas relações, há ainda muito a se conquistar e a proposta ora apresentada é que se enfatize uma mudança cultural na comprometedor e depreciativa rotulagem “recursos humanos”.

FIGURA 2 – Realidade entre o Discurso e a Prática na Humanização das Relações de Trabalho



Adaptado de Tofler (1980)

As extremidades dos dois fluxos revelam que ainda existe um afastamento ou distanciamento entre o que as organizações divulgam quanto à sua consideração pelas pessoas e o que elas realmente vivenciam. Ou seja, para muitas organizações, pessoas ainda são recursos, tratados no mesmo nível das máquinas, equipamentos, veícu-

GESTÃO DE RECURSOS E GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS

Toda e qualquer organização é composta de itens variados. Entretanto, esses itens podem ser agrupados em pelo menos três grandes conjuntos, conforme demonstrado na Figura 3:

FIGURA 3 – Componentes Organizacionais



Pessoas e Talentos, Recursos Processuais e Recursos Materiais. Seria difícil encontrar um item sequer, da composição organizacional, que não se enquadrasse em um desses conjuntos. Ou seja, para se “construir” uma organização, é imprescindível passar pelos três grupos e “apanhar” um ou mais itens e, assim, dar seqüência no projeto. Visando propor uma reversão da cultura até aqui apresentada, ou seja, do uso não adequado da expressão “recursos humanos”, entende-se que os recursos da empresa são os ativos materiais, tangíveis e explícitos (veículos, móveis, máquinas, equipamentos, edifícios, dinheiro, etc.) e os imateriais, intangíveis e tácitos (normas,

valores, clima, sistemas, processos, inforOs recursos materiais (*hardwares*) têm nível baixo e os processuais (*softwares*), nível médio de complexidade quanto à sua gestão. A base de análise e gestão dos recursos materiais e processuais é quantitativa, matemática. Isto é, a ênfase gerencial para esses componentes dá-se muito mais em relação ao “ter” e ao “fazer”. Não são adquiridos novos computadores para que estes interajam com as pessoas e discutam maiores desafios ou melhores projetos. Tudo o que se espera de um veículo adquirido pela empresa é que este “faça” aquilo para o que foi programado, ou seja, transportar. O veículo não irá, em qualquer mo-

mento, alegrar-se ou entristecer-se com determinada situação em seu uso; não irá propor um meio de otimização numa possível sub-utilização. Tudo o que os recursos precisam para proporcionar os melhores resultados é que sejam adquiridos em quantidade adequada e suficiente e que passem por **manutenções** que lhes permitam o melhor desempenho.

Com as pessoas, é diferente. Tê-las em quantidade suficiente e adequada nem sempre significa garantir os melhores resultados. Pode-se, por exemplo, contratar mais dois funcionários para um determinado setor que era, até então, atendido por outras duas pessoas. O resultado da entrada dessas duas novas pessoas pode significar uma redução no rendimento do setor ou até mesmo uma elevação desproporcional à quantidade de pessoas contratadas. Ou seja, pode ocorrer de os quatro renderem por três ou então de os quatro renderem por cinco ou mais. O que está implícito aqui é justamente a prerrogativa humana de impor complexidades, dinamismos, de surpreender – decepcionando ou encantando – enfim, de fazer a “diferença” para as organizações. Os níveis de **motivação** determinam o desempenho e o comprometimento das pessoas. Os níveis de **manutenção** determinam o desempenho dos recursos da empresa. É como se fosse possível afirmar que, em gestão de “coisas”, “recursos”, $1 + 1$ é sempre $= 2$ e que em gestão de pessoas e talentos, $1 + 1 = ?$ ou seja, há condições de se estabelecer previsibilidade lógica en-

quanto tratando-se de gestão de recursos materiais, o que não ocorre na gestão de pessoas, pois sempre haverá incógnitas permeando o contexto gerencial das mesmas.

Pode-se inferir ainda dessas assertivas que, com relação aos “recursos” da empresa, obviamente não se pode esperar reação, criatividade, inovação, interação e proação, já que são apenas recursos, coisas. No entanto, nas pessoas e talentos da organização o empreendedor terá uma fonte inesgotável de criatividade, inovação, interação, proação, inquietudes, percepções, comunicabilidade, entre outros. Assim, é também óbvio que não se pode esperar das “coisas” da empresa que façam algo de extraordinário, pois essas farão apenas e tão-somente aquilo para o que foram programadas. Mas, diferente disso, segundo Peter Drucker (1999), as organizações visionárias existem para permitir que seres humanos comuns façam coisas extraordinárias, ou seja, que reajam, criem, inovem, interajam, desafiem, superem.

UM EXPERIMENTO RELACIONADO À ABORDAGEM

Com a finalidade de reforçar ainda mais tal argumento, sugere-se a avaliação da seguinte hipótese, que propõe a realidade de que os seres humanos sejam infinitamente mais complexos do que os recursos organizacionais. Entende-se que uma pessoa ausente do trabalho gera o fato tecnicamente denominado de absenteísmo ou

absentismo. Ora, pode-se também (metaforicamente) afirmar que um determinado equipamento que não esteja na empresa por problemas de manutenção tenha provocado absentismo, ou seja, está ausente e, portanto, não está produzindo no ambiente de trabalho.

É possível, no entanto, transcender esse conceito e chegar à conclusão de que uma pessoa, mesmo estando na empresa, mas sem a devida concentração no trabalho e sem a dedicação e desempenho esperados, ou seja, apenas fisicamente presente, também esteja gerando absentismo. O absentismo é também “incapacidade de concentrar-se, de prestar atenção ou reagir a eventos ou coisas” (**Dicionário Houaiss**). Ora, o trabalhador que está fisicamente presente e emocional/psicologicamente ausente está ou não gerando absentismo? Têm as empresas identificado como “absentismo” o fato de a pessoa estar presente e “ausente” ao mesmo tempo? Essa é a complexidade humana. Esse é o grande desafio dos líderes modernos. O ato de gerenciar pessoas e talentos impõe um grau elevado de complexidade.

A riqueza dessa complexidade humana vai tão além que é possível afirmar ainda que uma pessoa presente apenas fisicamente, mas que mantenha suas atenções distantes do trabalho, acaba por atrair outras pessoas para o mesmo campo, quer por preocupação dos demais com as condições emocionais do colega “ausente”,

quer pela adesão destes ao estado de comodismo demonstrado pelo mesmo, o que amplia ainda mais os maus efeitos do “absentismo”.

No caso das definições de absentismo, pode-se constatar que o termo refere-se à ausência física e também psíquica da pessoa. Qual é, pois, o motivo que leva a grande maioria das organizações a identificar como absentismo a ausência física do trabalhador? Não seria esse enfoque físico para a definição do termo em questão uma consequência da cultura já arraigada de que o trabalhador significa muito para a empresa apenas enquanto “corpo”? Por que os líderes organizacionais bem como os grandes autores da administração insistem em identificar o ser humano no mesmo patamar dos recursos da empresa, inclusive alocando-o no mesmo nível físico das instalações da empresa, o “chão” de fábrica?

Uma das imposições ao trabalhador das fases agrícola e industrial e que, como já enfatizado anteriormente, ainda persiste na maioria das organizações, é a de que o empregador pensa e o colaborador faz, ou seja, “eu, cabeça de obra, idealizo e você, mão de obra, executa”. Isso por si só afronta os mais básicos princípios do bom senso e da humanização do trabalho. O que se deve enfatizar nos dias atuais, inclusive partindo dos grandes pensadores da administração, é que o empregador e o trabalhador precisam pensar juntos o desenvolvimento da organização. O efeito dessa

decisão estratégica tão somente trará para os atores envolvidos um ambiente motivacional muito mais pleno, sinérgico e, em conseqüência, muito mais produtivo e realizador.

Em nossos tempos, fala-se em liderança emocional como uma ferramenta de condução de pessoas e talentos para o desenvolvimento e a auto-realização; em uma quarta onda para a seqüência de Tofler (1980), em uma era da "sabedoria". Por isso, "recursos" humanos e mão-de-obra alocados no "chão" de fábrica é tudo o que as pessoas não querem como rótulos, já que isso contribui intensamente para o comprometimento de sua auto-estima. Uma liderança convencional, que enxerga mais o valor físico das pessoas, desconsiderando o ser pleno, já não obtém êxito em suas abordagens; logo, faz-se necessário enxergar muito mais que o físico. É necessário enxergar o "ser" como um todo (BOYATZIS; MCKEE, 2006).

Conclui-se que, na composição de qualquer organização, estão presentes recursos/coisas e pessoas. Ora, para que obtenhamos os melhores resultados dos recursos, basta tê-los em quantidade adequada/suficiente e mantê-los no melhor estado de conservação possível, destinando-lhes "coisas" também, como pneus novos, revisão de freios e suspensão, novas placas de memória, novos processadores, etc. Já com as pessoas e talentos, não será assim. Ou seja, para obter-se o melhor desempenho e o comprometimento destas para com a

empresa, é preciso proporcionar-lhes um ambiente ou contexto **motivacional**. Ora, como manter um ambiente motivacional para obter das pessoas o melhor desempenho e o maior envolvimento? Dando-lhes "coisas" assim como o é para com os recursos da empresa? Não. Pessoas são pessoas e não objetos que estejam "à venda" nas organizações esperando que lhes sejam dadas coisas para que "funcionem" melhor. Apenas um ambiente desafiador e motivacional impulsionará as pessoas a realizarem mais.

Logo, cabe à liderança das organizações estar ciente desses conceitos, atribuindo às pessoas um reconhecimento digno e ético, mais adequado às reais potencialidades desses agentes de desenvolvimento organizacional, proporcionando-lhes condições de desenvolvimento profissional e pessoal para que possam crescer de forma harmoniosa e compartilhada com a própria empresa, consolidando a assertiva de que a organização cresce porque as pessoas crescem dentro delas. Pode-se deduzir, com essa afirmação, que empresas nas quais as pessoas são impedidas de desenvolverem-se e crescerem pessoal e profissionalmente, impedirão a si mesmas esse mesmo crescimento, colocando-se em situação delicada no mercado concorrencial.

POTENCIALIDADES HUMANAS

A título de exemplo de empresa com visão altamente estratégica e vencedora, pode-se recorrer à Posco Inc., segunda mai-

or produtora de aço do mundo. Em seu grande portal de entrada, é possível ler duas frases: “Recursos são limitados. Criatividade não tem limites”. O que os dirigentes da Posco estão dizendo é que muito mais sábio será investir no desenvolvimento e na motivação das pessoas do que nos “recursos” da organização. A empresa, com isso, faz uma diferenciação relevante entre recursos e pessoas. Ela está afirmando que as organizações que aprendem, ou as organizações inteligentes, são as que compartilham informações e conhecimentos com as pessoas que as integram (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Sendo essa uma verdade estratégica para as organizações do século XXI, surge a necessidade de olhar para o “trabalhador” com outro enfoque: ele pensa, ele é criativo, ele é inovador, ele vê como o cliente vê, ele sente como o cliente sente, ele quer desafios. Assim, trata-se de acreditar no ser humano que está dentro da organização e nele investir; em seu desenvolvimento, em sua educação, em sua auto-estima e auto-realização. Há um potencial enorme a ser enriquecido nas pessoas, as quais devem, inclusive, ser vistas agora como parceiras do empreendimento e não mera mão-de-obra ou simples recurso.

A eficiência tão esperada nos idos da administração científica dá lugar à eficácia das pessoas que têm idéias, que criticam e fazem sugestões, que inovam para contribuir na consolidação da empresa, a qual, por sua vez, ao invés de forçar o trabalha-

dor a ser eficiente, através da arbitrariedade, do autoritarismo, da oferta de recompensas materiais como melhores salários, benefícios, entre outros, deve incentivá-las a ser eficaz. Competências e habilidades são prerrogativas humanas e devem ser potencializadas. Mais do que mãos, braços e pernas, os trabalhadores são mente e coração e é justamente nesse nível que as organizações encontrarão o grande diferencial. Daí fluirão as riquezas de que a organização necessita para sobreviver no cada vez mais árido mercado mundializado.

Schroeder e Schroeder (2004, p. 7-8) salientam que pode haver um comportamento empresarial negativo relacionado ao trabalhador e à própria existência social, se as empresas, como participantes diretas na organização da sociedade, limitarem sua visão quanto aos reais valores do homem e supervalorizarem os seus objetivos, ignorando os objetivos deste. Isso naturalmente compromete o desenvolvimento das suas potencialidades e acaba por atrofiar o desenvolvimento das próprias organizações. Faz-se necessário, conforme explicam os autores, “refletir sobre a estrutura dos sistemas sociais, buscando aquela que mais possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida do homem multidimensional”. “O exercício pleno da racionalidade humana seria possibilitado através da coexistência equilibrada de organizações sociais, com diferentes objetivos, e não, somente ou principalmente, com o objetivo da acumulação de riquezas materiais” (SCHROEDER;

SCHROEDER, 2004, p. 7-8).

Santos (2007, p. 3) afirma que o trabalho tem uma dimensão positiva e uma dimensão negativa. A autora sugere que “a dimensão negativa do trabalho o revela como fator de coisificação da potencialidade humana no capitalismo, como atividade que foi transformada em labor, sacrifício, objetificação, devido à sobreposição de sua dimensão quantitativa em relação à qualitativa”.

Nessa análise, o produto final realizado pelo trabalhador, adquire característica de humanização e o próprio trabalhador, que o gerou, passa a ser identificado no processo como um recurso ou algo “coisificado”, ou seja, desprovido de humanidade. Em outras palavras, o investidor prefere enxergar na matéria-prima, no trabalhador, nos meios físicos de produção, no produto final, bem como no lucro desse sistema, suas propriedades, suas coisas, seus recursos.

Santos ainda informa que, nesse processo,

a coisa, ou seja, o produto, adquire uma certa ‘humanização’, uma vida própria. Já os trabalhadores que produziram a coisa, são cada vez mais desumanizados em detrimento do que produziram. Sua subjetividade e importância enquanto ser humano são descartadas. Apenas o que interessa para os detentores dos meios de produção, é a força de trabalho dos trabalhadores. E para os trabalhadores, alienados pelo processo de trabalho no qual eles estão inseridos, somente interessa a mí-

nima quantia que eles recebem para prover o sustento deles e de suas respectivas famílias (SANTOS, 2007, p. 3).

Assim, pode-se entender que, de fato, a potencialidade subjetiva do homem, neste trabalho identificada como a capacidade de “ser”, mais do que de “fazer”, fica realmente comprometida no processo produtivo, já que, na cultura prevalecente, os aspectos emocionais do trabalhador podem ser deixados das portas da fábrica para fora, desde que sua potencialidade objetiva (competências e habilidades físicas e intelectuais) adentrem a esse recinto e definitivamente cumpram o seu papel de recursos humanos, proporcionando resultados finais satisfatórios.

Seguindo a lógica da construção dos pensamentos da autora, pode-se construir as fórmulas constantes das Figuras 4 e 5, as quais tentam retratar a condição equivocada e a condição ideal, nas relações havidas entre capital e trabalho.

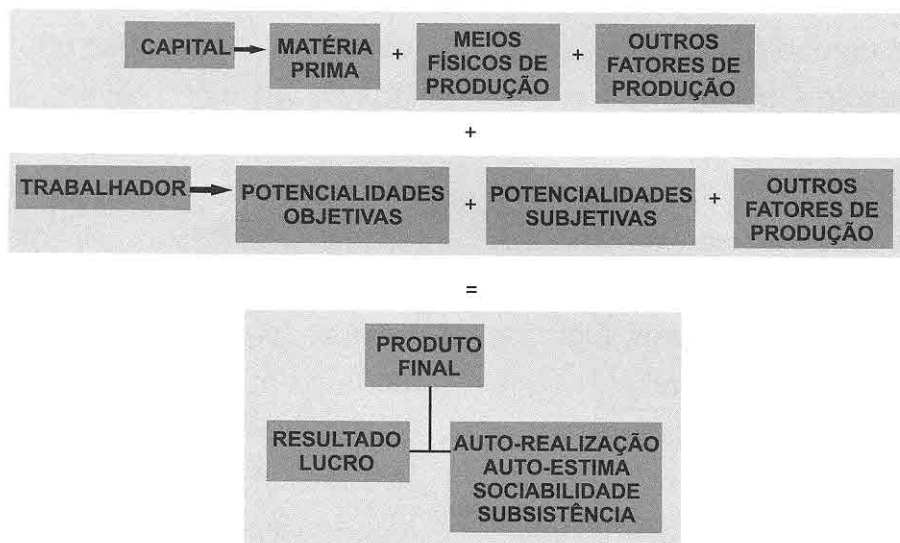
Na Figura 4, demonstra-se a situação mais recorrente, na qual as pessoas são tidas como mais um dos componentes dos fatores gerais de produção e na qual não têm direito sobre o produto final de seu próprio esforço. Ou seja, os resultados obtidos lhes são alheios, estranhos. Tudo o que receberão por tais atividades produtivas, serão recursos financeiros suficientes para o atendimento de suas necessidades primárias.

Figura 4 – Dimensão Negativa do Trabalho



Adaptado de Santos (2007, p. 3)

FIGURA 5 – Dimensão Positiva do Trabalho



Adaptado de Santos (2007, p. 3)

Já na realidade relacional da Figura 5, o trabalhador e o investidor usufruem, de forma conjunta, dos frutos da realização produtiva, havendo clara distinção entre recursos e pessoas e conseqüente equilíbrio no compartilhamento dos resultados obtidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Algumas deduções fazem-se cabíveis neste momento da reflexão:

- a) vive-se um tempo de consideráveis exigências por parte dos consumido-

res em todos os recantos do mercado global, não só pela elevação da qualidade do produto em si, mas também pela produção socialmente responsável;

- b) as organizações enfrentam dificuldades cada vez maiores quanto ao processo de captação e fidelização de clientes, haja vista a enorme gama de opções disponíveis, tanto em mercados internos quanto externos;
- c) o acesso a recursos materiais e até

mesmo intangíveis, pelas organizações, encontra-se cada vez mais facilitado, através de linhas especiais de financiamentos, e disponibilidade considerável de recursos financeiros para apoio a projetos bem estruturados;

- d) as bases da capacidade de implementação de diferenciais competitivos se deslocam dos fatores tangíveis da organização para os fatores intangíveis, ou seja, para o capital intelectual;
- e) a desconsideração das características subjetivas do ser humano, tão amplamente vivenciada nas décadas anteriores, não mais tem lugar no mercado global moderno;
- f) assim como não foi possível manter a dissociação, no ser humano, das suas características subjetivas (mente e coração), das objetivas (físicas), nos idos tempos da mecanicização do homem no trabalho, assim também não será possível prevalecer a dissociação das características subjetivas intelectuais (mente) das características subjetivas emocionais (coração), no mesmo ser humano;
- g) se o ser humano, além de contribuir no processo produtivo, com suas características físicas e intelectuais, pode contribuir com suas características emocionais (por exemplo sentindo o que o cliente poderá sentir,

ao deparar-se com o produto em que trabalha), há que se reconhecer que não se trata, então, de um mero "recurso", mas, sim, de um real potencial competitivo da organização.

Com essas considerações, fica evidenciada a imperiosa necessidade de que as empresas, com seus líderes, passem a destinar tratamentos menos diminutivos aos seus colaboradores e que repensem suas estratégias. É preciso que incluam, no rol dos fatores mais relevantes de competitividade e sustentabilidade, as pessoas e talentos que as compõem. Estas não só podem ser vistas unicamente como meio para alcançar maiores níveis de sustentabilidade, mas também e, mais importante ainda, como meio para alcançar maiores níveis de respeito pela sociedade em geral. Assim fazem empresas e líderes que se valem de uma ética mais apurada e real nas relações de trabalho e produção.

Esta pesquisa revelou, portanto, que líderes eficazes serão aqueles que discernirão enfaticamente que recursos são recursos e que pessoas são pessoas; em outras palavras, que pessoas estão muito acima do grau de importância dos recursos, já que fazem a real diferença. Sendo as pessoas as detentoras dos talentos a serem utilizados no processo produtivo e de sustentabilidade, deve-se perceber sua importância. Ienaga (apud JEBAILI, 2002) enfatiza que, nos momentos de crescimento da empresa, o talento surge como fator

muito importante, pois vai potencializar esse seu bom momento, e que, em fases de declínio e dificuldades da mesma, o talento é imprescindível, pois é unicamente por meio dele que será revertido esse quadro. O autor enfatiza, pois, que o talento das pessoas é como que um combustível eficaz para o desenvolvimento organizacional.

Conclui-se que a expressão tão amplamente divulgada “Recursos Humanos” perdeu sua força e sentido, já que o modo de considerar as pessoas dentro do processo produtivo passou por tão significativas mudanças, principalmente no que diz respeito ao entendimento dos reais valores competitivos da organização e do real valor do ser humano como um todo. Assim, o que outrora enquadrava-se como cabível no trato dos fatores humanos de produção, hoje tornou-se inadequado, por sugerir uma diminuição social do trabalhador e, por conseguinte, uma atitude antiética e pouco inteligente.

REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, Richard; MCKEENE, Annie. **O poder da liderança emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.
- DRUCKER, Peter. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- JEBAILI, Paulo. **Onde foi que eu errei**. São Paulo, 2002.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PERES, Ângelo. **A coragem aristotélica: a moderna gestão de RH e a pós-modernidade**. 2006. Disponível em: http://internativa.com.br/artigo_rh_11_06.html. Acesso em: 30 abr. 2008.
- SCHROEDER, Jocimari T.; SCHROEDER, Ivanir. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 1, jan./jun. 2004.
- STACHELSKI, Leonardo. **O impacto da implantação da estratégia de gestão da qualidade total na cultura organizacional: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- STEWART, A. T. **The wealth of knowledge: intellectual capital and the twenty-first century organization**. London: Nicholas Brealey, 2006.
- TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. São Paulo: Record, 2001.