

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Da gestão de capital humano à cooperação
entre pessoas [Management of human
capital cooperation between people]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy
of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Tonnetti, Flávio
Publisher	Espaço Ética Ltda.
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-04 22:22:45
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/233874

REVISTA
espaçoética

EDUCAÇÃO, GESTÃO E CONSUMO

SÃO PAULO, ANO I, N. 02, MAI./AGO. DE 2014



**O ser humano
é um capital que
pode ser gerido?**

**Da gestão de capital humano
à cooperação entre pessoas: o
que podemos aprender sobre
educação em geral a partir da
educação empresarial**

Autor: Flávio Tonnetti

Salários públicos e corrupção

Autor: Sérgio Praça

**Futebol e poder:
Reflexões sobre a tese do “ópio
do povo”**

Autor: Felipe Lopes



Da gestão de capital humano à cooperação entre pessoas: o que podemos aprender sobre educação em geral a partir da educação empresarial

Flávio Tonnetti¹

Nas grandes empresas, os velhos *departamentos de pessoal* foram substituídos pelos *setores de recursos humanos*, ao mesmo tempo em que as faculdades passaram a oferecer cursos de administração com habilitação em gestão de recursos humanos.

¹ Bacharel, licenciado e mestre em Filosofia e doutorando em Educação, ambos pela Universidade de São Paulo. Coordenou cursos de educação a distância (EaD) na rede privada e atuou como professor de Ensino Médio nas redes pública estadual e privada. Edita o site ensino.blog.br

Esta mudança terminológica deveria revelar uma transição no modo como entendemos o potencial humano no interior das práticas empresariais. A nova terminologia indicaria que os funcionários não são mais vistos como um patrimônio fixo, como um objeto ou coisa. Isso significaria um avanço, já que os velhos departamentos de pessoal podiam ser assemelhados aos setores de almoxarifado, cujo objetivo era basicamente pagar e armazenar coisas e documentos comprados ou solicitados por outros setores. Nesse sentido, o departamento de pessoal era mais realmente alinhado com a função essencial da ação administrativa, que é a de gerir processos e coisas. Como tal, o departamento de pessoal era essencialmente um setor que cuidava da folha de pagamento e da documentação referente à contratação e à demissão de funcionários, sem se envolver com os processos que os originaram. Constituíam um setor que cuidava de rotinas burocráticas específicas de uma empresa – ou ia pouco além disso. Não havia, portanto, nesse antigo modelo, a pretensão de gerir pessoas, mas somente gerir processos e documentos relativos à contratação de pessoas. Porque se pessoas não são coisas, elas não podem ser geridas, podem apenas, no máximo, ser coordenadas – o que implica uma ação consciente partilhada entre aquele que coordena e aquele que é coordenado, podendo haver, eventualmente, uma troca de posições. Há um sentido, então, em que a denominação “departamento de pessoal” é menos pretensiosa que a de “recursos humanos”.

A invenção dos *recursos humanos* como terminologia, seguindo as transformações práticas e ideológicas no interior do campo administrativo, serve para agrupar um conjunto de novas ações e processos no interior da empresa que parecem pretender mascarar, ou ao menos suavizar, a tensa relação entre empregadores e empregados – uma relação que se consti-

tui, ainda hoje, como uma relação assimétrica de exploração. No interior de um discurso empresarial que transforma o “preço” de um serviço em “investimento” do cliente, a ideia de “recursos humanos” pode funcionar como um eficiente eufemismo, ao mesmo tempo em que inventamos novos nomes para nos referir ao “empregado”, que é convertido, num passe de mágica, em “parceiro” ou “colaborador”.

Diferentemente da relação societária, ou mesmo da situação cooperativa, onde os atores possuem equivalência de poder no interior dos negócios, a relação empregatícia é uma relação coercitiva, em que um ordena e o outro cumpre as ordens. Essa relação assimétrica, entretanto, não deve ser vista ingenuamente como um mal em si. As relações humanas estão repletas de situações coercitivas e isso não constitui um problema de partida. Isso porque sem nenhum tipo de coerção ou controle, a própria ideia de civilização é impossível – o que não significa que não possamos negociar as formas de controle ou mesmo ser livres para pôr um fim aos contratos sociais que consideramos abusivos.

Para prevenir ou evitar contratos abusivos no interior de uma relação laboral é que a proteção ao trabalhador é tão importante, e é por isso que as leis trabalhistas são uma conquista da sociedade como um todo. São uma conquista também do empresário e não apenas do trabalhador, porque esses mecanismos previnem os excessos e garantem a regulação dessa relação assimétrica, mantendo o sistema vivo e funcionando bem.

Apenas para tornar este raciocínio mais claro, podemos, como exemplo de assimetria, invocar a relação entre pai e filho como um tipo de relação verticalizada na qual um tem mais poder que o outro. Essa relação, em que um pode determinar as rotinas e o futuro sucesso do outro, não constitui uma relação ruim em si. Entretanto, na determinação da vida do filho, os

pais não podem cometer excessos: há um conjunto de leis e regras sociais que impedem que os pais sejam cruéis com os filhos para obrigá-los a fazer o que quer que seja. Ninguém nega que é importante que o pai tenha ascendência sobre o filho. Sendo uma das funções sociais educá-lo, é necessário que haja uma assimetria nessa relação. Entretanto, como parte socialmente mais fraca, o filho deve ser protegido contra os excessos de um pai desequilibrado.

Embora este exemplo familiar possa facilmente nos fazer compreender que relações assimétricas são constitutivas da sociedade e não devem ser em si um mal a ser evitado, é preciso lembrar que, como metáfora, as relações familiares não podem ser estendidas para as relações de trabalho. Uma empresa não é uma família, e qualquer argumento que busque igualar o patrão ao pai – ou a empresa à mãe – deve ser combatido. A expansão do campo semântico referente à família quando usado em relação à empresa também é um elemento de controle, inventado no mesmo contexto das práticas contemporâneas de *recursos humanos*. A incorporação de um vocabulário afetivo ou familiar para tratar de negócios é também uma forma de encobrir a natureza profissional das relações de trabalho. Se a assimetria não é um mal em si, como se defende aqui, mascará-la é, entretanto, algo extremamente pernicioso, uma forma sutil de controle patronal.

Por isso, a mudança de terminologias nos revela, neste caso, menos uma mudança no modo como os negócios são geridos e seus frutos partilhados e mais uma mudança nas formas de dominação ideológica. Podemos nos perguntar se, ao final, com os departamentos de recursos humanos, as empresas não buscam mascarar as tensões, tentando forjar uma dimensão em que os conflitos são negociáveis, quando na verdade não são. Sendo os agentes desse departamento também funcionários a serviço da empresa,

não teria o setor de recursos humanos uma função de controle social no interior da empresa? Se sim, é um controle que desarticula, porque é feito por funcionários contra funcionários, criando uma nova assimetria.

Por mais que no interior do campo de recursos humanos possa ser difícil aos profissionais da área se reconhecerem, ou mesmo se aceitarem, como agentes de controle, tal papel pode constituir um elemento central de atuação. Mesmo com sinceras dificuldades de se compreenderem desse modo e acreditando assim no discurso produzido pelo campo – incorporando-o ideologicamente como orientador de suas práticas –, cabe perguntar se os profissionais de recursos humanos não funcionariam no interior da empresa como um novo tipo de capataz. A serviço dos interesses dos proprietários ou acionistas, seriam eles a ponta mais desenvolvida do taylorismo empresarial que busca, com a sua logística de processos, extrair o máximo de potencial produtivo dos funcionários da empresa, maximizando lucros



e diminuindo despesas? Ao se esforçarem por mascarar os conflitos de interesses e as assimetrias no campo laboral, a resposta será fatalmente positiva, já que trariam assim, para o interior da empresa, um elemento de cinismo que marca a sociedade contemporânea urbana e hipertecnológica dentro da qual conta mais “parecer bom” do que efetivamente “ser bom”.

Uma bondade mascarada não revela de si sua natureza, não transforma e não move. Ainda que o profissional de recursos humanos funcione como um mediador, é um mediador a serviço de uma das partes, que não poderá, portanto, ser neutro – um dos atributos essenciais da ação mediadora. Por mais bem-intencionado que seja, está alinhado ao mais poderoso. São também empregados, mas possuem pequenos poderes e podem, ocasionalmente, sentar à mesma mesa que os patrões, o que pode alimentar uma ilusão de que também são poderosos.

Para além dessa função mediadora, que nasceria em si fracassada, os departamentos de recursos humanos, tomados por profissionais da psicologia, podem assumir uma função perigosamente pretensiosa de melhor definir a contratação dos outros profissionais que ingressam na empresa. Os candidatos dessa nova lógica têm agora que dar conta não apenas de suas funções técnicas, mas também ser capazes de passar pelo filtro dos preconceitos de um setor pré-contratante, que muitas vezes não tem competência técnica na função para a qual se está contratando. Como diretriz de contratação não estariam eles utilizando testes subjetivos cuja função original era inicialmente a de captar indícios para melhor conduzir uma prática terapêutica individual? Não seriam os departamentos de recursos humanos o campo em que surgem os novos frenologistas psi, que acreditam ser capazes de avaliar uma vida com base em indícios fora de um contexto terapêutico?

O perigo maior é que, ao acreditarem ser capazes de uma contratação que atenda completamente aos interesses da empresa, e buscando alguém sem defeitos – ou com uma grande capacidade de mascará-los –, optem por candidatos sociopatas; ou por eles se deixem enganar. Ao procurarem por alguém capaz de reconhecer as regras silenciadas de um jogo, acabam por serem os principais agentes para a construção de um ambiente empresarial de cinismo, onde aquilo que se diz não contém de si qualquer verdade.

Num jogo sem regras claras não é fácil haver divertimento. Mas a observância às regras, que devem ser partilhadas por todos, deve ser controlada por alguém que não joga, por alguém que está fora do jogo e não se compromete com os que estão jogando.

No caso das empresas, jogam os empregadores e empregados, ou, numa outra linguagem, os chefes e subordinados. Para controlar essa relação, temos leis e instituições formais, como o Ministério do Trabalho, que observam e regulam as regras desse jogo para que ninguém se prejudique. Nessa esfera de regulação, todo implícito deverá ser declarado, e não é aceitável fazer da mentira uma verdade.

E qual seria o futuro dessa área de *gestão de pessoas*? Estas reflexões apontam primeiro para o reconhecimento das suas contradições como setor e para a compreensão imediata de que os *recursos humanos* estão a serviço da empresa e não do funcionário. Um reconhecimento que deve ser o ponto de partida. O que se deve esperar do setor, portanto, não é a função de melhorar a qualidade de vida do funcionário, mas de ser capaz de oferecer um serviço de porta-voz das necessidades da empresa. Sua tarefa mais digna e menos messiânica seria a de recolocar sempre aos funcionários aquilo que a empresa quer, da forma mais clara possível e dentro

dos limites das normas e legislações existentes. Sua função, portanto, não deve ser terapêutica, não deve ser formativa, não deve ser reguladora. Sua função deve ser comunicativa.

Há um desafio para que a atual formação em recursos humanos ou gestão de pessoas venha a ser algo que ainda não é. Para que seja encampada a criação de um novo modelo profissional de comunicação empresarial, primeiro é preciso abandonar os eufemismos dos nomes e reconhecer o que está por trás deles. Pessoas não são recursos, porque não podem ser exploradas como coisas, não são um tipo de matéria-prima. Não são capital humano, porque vidas não constituem um valor financeiro que possa ser mensurado numa lógica financista: o valor da vida é imensurável.

Os novos cursos de administração que estão por vir negarão o cinismo por detrás das atuais terminologias. Buscarão por uma invenção criativa de novas relações de trabalho, serão designers de novos modelos com canais de comunicação que tornem a relação entre patrões e empregados mais clara. Ao renunciar ao elemento de cinismo, de farsa, tão presente nas negociações laborais, pensarão em novos modelos de relação cooperativa. O desafio para as novas escolas de administração será o de buscar por um novo modelo de formação voltado talvez para um novo tipo de colaboração entre profissionais, em que a gestão não faz mais tanto sentido, pois não se pretende comandar coisas. Nesse contexto, talvez, a noção de coordenação esteja mais presente, já que lida melhor com a ideia de indivíduos trabalhando coletivamente, cada qual com seu conjunto de ações desempenhadas de modo consciente para um fim conhecido e partilhado.

Para a criação dessa nova realidade, concorrerão os cursos superiores de administração, já que é da esfera educativa não apenas preservar os saberes e valores acumulados num determinado campo, mas também a de fomentar

a esperança na criação de novas formas e modelos de vida. Educadores mais ousados, que venham a se ocupar da implementação de um novo modelo de curso no campo da Administração Empresarial, talvez sejam capazes de nos ajudar a nos mover deste paradigma reificado da *gestão de capital humano* para um novo lugar, em que tentemos responder às perguntas demandadas por estes tempos que clamam uma maior participação social, em que nos reconhecemos como responsáveis pela nossa própria vida, individual e coletivamente. Pensando a Administração de Empresas por uma nova ótica, sobretudo no que tange às relações interpessoais, partiremos do *paradigma da gestão de recursos* e caminharemos, juntos, para um modelo em que o humano não seja visto como peça num jogo de tabuleiro em que o vencedor é alguém invisível. Nesse paradigma, no qual se espera que todos possam declarar mais claramente suas necessidades e demandas, e também se responsabilizar pelo conteúdo de seus discursos e práticas, se considerará o trabalhador como pessoa, num ambiente empresarial visto por um *paradigma de cooperação entre profissionais*.

E o que este olhar para um campo específico da atuação humana pode nos ensinar sobre a educação como um todo? Do mesmo modo que os cursos de Administração talvez devessem partir em busca de uma nova forma de organizar-se, buscando compreender o indivíduo que forma e a sociedade na qual está inserido, talvez a Educação Básica, pensada amplamente a partir de suas políticas de implementação, pudesse inventar novas formas de organização que escapem da lógica que a comanda hoje. Até que ponto não está também a Escola, como instituição, presa a um modelo de gestão de coisas?

Toda instituição onde convivem pessoas poderia considerar o que foi dito aqui a respeito das empresas. Para a escola, é preciso romper com a lógica de almoxarifado, abandonando o resiliente modelo bancário que

ainda constitui a tônica de boa parte de nossas escolas: corredores com caixotes onde enfiamos crianças no início do dia para recolhê-las ao final da tarde. E é preciso desmascarar os discursos produzidos para camuflar o fato de que muitas escolas deveriam ser chamadas de sanatórios ou prisões pela forma como se organizam. Dar a elas o nome daquilo que efetivamente aparentam ser e no limite são tornaria a realidade objetiva inaceitável e nos obrigaria imediatamente a buscar por outros modelos, desmascarando a realidade objetiva após termos desmascarado uma realidade terminológica.

É verdade que novas experiências no campo educacional têm procurado romper com esses velhos e insalubres modelos, mas as iniciativas ainda são mínimas se comparadas à imensidão do nosso espectro educacional. É preciso que a experimentação constitua ao menos a metade do sistema, para que então possamos ter um campo amplo onde poderemos escolher qual modelo queremos para educar a nós ou aos nossos filhos, fazendo inclusive conviverem modelos diferentes. Mas se acreditamos que a multiplicidade é positiva, como fomentá-la?

Em redes privadas de ensino, mas principalmente nas redes públicas, a autonomia das escolas é vista como um risco. Mas sem autonomia não pode haver experimentação. Reconhecer e atribuir autonomia aos indivíduos constitui um dos passos na direção dessa realização. Verificamos também aí a necessidade de uma mudança de paradigma da qual estamos falando. É preciso menos gerir e mais coparticipar.

É curioso que esta mesma escola que não pode responsabilizar-se pela sua própria condução – e que é extremamente regulada a partir de fora, mas principalmente a partir de dentro de si – seja posteriormente acusada de fracassada. Mas se ela não pode escolher onde aplicar seus

recursos, se não pode escolher que tipo de professor quer contratar, se não pode escolher novos conteúdos e formas de oferecer suas aulas, como poderá ser responsável pelo seu fracasso? E vemos novamente um traço do cinismo social: os gestores políticos recusam a responsabilidade que têm sobre a escola, fazendo recair a culpa sobre atores que não têm autonomia para se responsabilizarem. Se a escola é acusada de fracassada, o que justifica, então, o medo que tem de se reinventar? Se o fracasso é o ponto de partida, pode então ao menos tentar fracassar de outro modo. Por que recusar essa ousadia de fracassar de um modo diferente e radicalmente novo? Talvez porque não tenham autonomia sequer para ousar outras formas de fracasso.

Isso significa que a escola precisa se atravessar por inteiro nesta virada de paradigmas – e já sabemos há muito disso. Falta então ousadia administrativa para permitir aos seus atores imediatos – professores, funcionários e alunos – novos modelos em que se possa correr riscos partilhados. Se a escola precisa abandonar essa forma de caixote onde se metem pessoas, recuperando seu aspecto humano – desde a arquitetura até o tipo de conhecimento que transmite –, também a gestão da educação precisa transformar-se. Se é preciso que os professores vejam os seus alunos como protagonistas – e não como matéria-prima inerte que podemos moldar –, é preciso também que as leis, feitas pelos atores políticos atualmente alheios à escola, tornem palpáveis uma realidade na qual os diretores e coordenadores de escolas possam ser mais autônomos – para que façam escolhas e sejam responsáveis por elas.

Esse traço de um poder dissimulado, em que se quer dominar o outro sem ser percebido como agente dominador, parece ser uma característica comum entre empresas e escolas, sobretudo numa mirada a partir

da qual escolas são vistas como negócios e em que as empresas pretendem assumir – simbolicamente, a partir dos departamentos de recursos humanos e de programas sociais – também um papel formativo. Talvez este cinismo de não se apresentar como aquilo que se é, abrindo mão de sua responsabilidade imediata e delegando-a ao outro, seja um traço mesmo forte do modo como vivemos. Este conjunto de hipóteses que acabo de lançar não nos impede, entretanto, de pensar em novas formas de convívio, na empresa, na escola ou em outras esferas sociais. Buscar implementá-las também tem sido um desafio; para o qual devemos correr, deixando para trás o cinismo como sinal de tempos ultrapassados, um tempo no qual se perdia tempo querendo controlar o outro em lugar de simplesmente conviver bem.

Imagens: www.freeimages.com