

# Globethics Repository

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

## Hipercompeticao no trabalho: funciona? [Hypercompetition at work: work?]

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	Malamut, Gilberto
Publisher	EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-04 08:31:40
Link to Item	<a href="http://hdl.handle.net/20.500.12424/225645">http://hdl.handle.net/20.500.12424/225645</a>

## HIPERCOMPETIÇÃO NO TRABALHO: FUNCIONA?<sup>1</sup>

Gilberto Malamut

### 1. Resumo : O artigo versa sobre as práticas gerenciais da AmBev.

*Maguin Rodrigues, diretor geral da AmBev, anualmente recruta talentos de universidades como Cornell, Colúmbia e Nova York em uma feira de estudantes de MBA que se realiza em Orlando, USA e em cinco faculdades brasileiras. O perfil por ele procurado é “ o de pessoas ambiciosas, competitivas, com brilho nos olhos ... profissionais que possam sobreviver e vencer no cada vez mais inóspito mundo da competição ... Quero gente que me dê respostas atravessadas quando eu cutuco. Gente que queira ocupar o meu lugar.”*

Busca isso, colocando seus funcionários à prova o tempo todo, desafiando a capacidade de sobrevivência deles. Diariamente o talento, a capacidade de trabalho, a paciência, o bom humor e a obstinação deles são levados ao limite. “ Na AmBev, as pessoas não dão 100% do seu potencial. Dão 150% “, diz um ex-funcionário.

A AmBev forma as pessoas internamente alegando “ser difícil um gerente ou diretor de fora se acostumar com o ritmo daqui “, para isso, oferece um curso de MBA para os funcionários com maior potencial de crescimento – nas aulas os alunos disputam o tempo todo : querem fazer as perguntas mais inteligentes, dar as respostas certas, apresentar os melhores trabalhos. Cada vez que um palestrante ou aluno, fala algo considerado tolice, voam tomates (de tecido) neles. Já para alguém que agiu de maneira considerada ingênua ou pouco esperta, é dado o apelido de Pato Novo.

Dois aspectos permeiam a AmBev : a informalidade e *um certo desrespeito à hierarquia tradicional*. Maguin deixa claro que não é permitido perder tempo,

---

<sup>1</sup> Referência do trabalho : Revista Exame edição 729 ano 34 n. 25. Editora Abril – autora: Cristiane Correa

enrolar, falar bobagens – “quem fizer isso será inexoravelmente atropelado “. Como nos programas de televisão, o grupo eliminará o mais fraco em nome de sua própria sobrevivência. “Tente achar alguém que tenha ficado 3 ou 4 anos sem receber bônus... Você não vai encontrar, porque as pessoas assim são simplesmente expelidas “, diz um ex-funcionário.

O bônus é o principal motor da competitividade e da busca por resultados, embora pelas regras, metade dos funcionários que concorrem à remuneração variável não o receberão. Eles não alcançarão suas metas ou serão *prejudicados pelo fracasso de seus colegas de departamento*. Ganham dinheiro os que colocam a AmBev em primeiro lugar : vida pessoal, família, cursos ..., tudo fica para depois. A empresa espera disponibilidade total de seus funcionários, inclusive, entre outras coisas, mudar de cidade sempre que necessário.

A média de idade na empresa é de 29 anos e boa parte dos executivos são solteiros ou divorciados e sem filhos.

Bônus, informalidade, autonomia, cobrança, pressão e competição formal o perfil da AmBev.

Sobre essas práticas, o artigo traz a opinião de Robert Levering consultor do Great Place to Work Institute que diz que corporações muito competitivas não são necessariamente as que produzem melhores resultados e a de Jeffrey Pfeffer, professor de comportamento organizacional na Universidade Stanford, USA que diz que o risco de se ter um ambiente como o descrito é o de transformá-lo num ambiente predatório – “ A competição interna pode ser um fator motivacional, mas o custo de não ajudar os pares e não aprender com os outros só aparece no futuro”.

---

## 2. Comentário

Segundo *Dejours* :

“Trabalhar, na verdade, é não apenas exercer atividades produtivas, mas também conviver. Assim uma organização do trabalho racional deve antes de tudo preocupar-se com a eficácia técnica, mas deve também incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como argumentos relativos à proteção do ego e à realização do ego, ou seja, à saúde e ao mundo subjetivo” (2000:62).

“Mas cometer atos reprováveis, ou ter atitudes iníquas com os subordinados, fingindo ignorar-lhes o sofrimento, ou com os colegas com os quais, para permanecer no cargo ou progredir, é forçoso ser desleal, isso faz surgir um outro sofrimento muito diferente do medo : o de perder a própria dignidade e trair seu ideal e seus valores. Trata-se portanto de um “sofrimento ético”, que vem acrescentar-se ao sofrimento causado pela submissão à ameaça” (2000:72).

“O elemento decisivo que faz o trabalho propender para o bem ou o mal, no plano moral e político, é o medo ... A tradição filosófica opõe ao medo a coragem, que é a resposta da virtude e da razão ao medo ... Em outras palavras, a ética propõe uma resposta global : coragem quer dizer não ter medo” (2000: 141-142).

“Os próprios trabalhadores se tomam cúmplices na negação do real do trabalho e do progresso da doutrina pejorativa do fator humano, graças ao seu silêncio, à sonegação de informações e à desenfreada concorrência a que se vêem mutuamente constrangidos” (2000:64).

Posturas como as descritas no artigo, incorrem na valorização única dos resultados relegando as pessoas a segundo plano, ou seja, priorizam resultados em detrimento das pessoas – as coisificam. Estas, se tornam por sua vez cúmplices destas posturas ao não reagirem devido ao medo da perda do trabalho, acarretando assim em perda de caráter como Sennett (1999:10)

descreve "... a falta de uma ligação mais ativa e afetiva com o lugar de trabalho – na empresa – com a ênfase nos trabalhos a curto prazo, não permite que as pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas. E, principalmente, "... o desenvolvimento do caráter depende de atitudes estáveis como lealdade, confiança, comprometimento e ajuda mútua".

*Abaixo, obtido da home-page da AmBev a chamada para seu programa de estagiários :*



***O que poderia ser perguntado é : – te transforma em quê?***

### **3. Discussão – enfoque absolutista**

Kant (in Veca, 1988), afirma que devemos nos colocar no lugar dos outros simplesmente para podermos identificar quais são nossos deveres em relação a eles e, portanto, quais são os direitos deles em relação a nós.

Faz ainda a segunda formulação do imperativo moral kantiano que diz : "nunca trate os outros simplesmente como meios, mas sempre também como fins".  
Trate-os como eles tratam a si mesmos.

Ora, de um lado a imposição por parte da AmBev, "... os que colocam a AmBev em primeiro lugar. Vida pessoal, família, cursos, ... Fica tudo para depois" (texto original) de outro a permissividade por parte dos funcionários – que acabam por serem coisificados.

*Kant (in Morente, 1943) ... "o homem realiza atos, e na realização desses atos o homem faz algo, estatui uma ação, e nessa ação distinguem-se dois elementos : o que o homem faz efetivamente e aquilo que quer fazer".*

Será que os funcionários da AmBev estão fazendo aquilo que realmente querem fazer ou estão agindo por temor de perderem seus empregos ? – "... para a consciência moral – que contém dentro de si um certo número de princípios, em virtude dos quais os homens regem sua vida - uma vontade que se resolve a fazer o que faz por esperança de recompensa ou por temor de castigo, perde todo o seu valor moral " (Morente pag. 256).

*Kant (in Morente, 1943) ... "Age de tal maneira que o motivo, o princípio que te leve a agir, possas tu querer que seja uma lei universal." – ( máxima de Kant ), será que os funcionários da AmBev querem ver seu comportamento (atirar tomates, sonegar informações, expor companheiros ao ridículo, etc) transformado em uma lei universal?*

Assim, segundo o absolutismo o comportamento dos funcionários da AmBev é totalmente condenável.

#### **4. Bibliografia**

ALBERONI, Francesco e VECA, Salvatore. O altruísmo e a moral. Rio de Janeiro. Editora Rocco. 1990.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro. Editora FGV 3ª edição.2.000

GARCIA MORENTE, Manuel. Fundamentos de filosofia – lições preliminares. São Paulo. Mestre Jou; 8ª edição. 1930.

REVISTA EXAME edição 729 ano 34 nº 25 de 13 dezembro de 2000. Editora  
Abril.

SENNET, Richard. A corrosão do caráter. Rio de Janeiro. Record. 1999.