

AMOR E AS POLÍTICAS DE EMPRESAS.

A dádiva como dimensão essencial do trabalho

Anouk Grevin^{1*}

Resumo: A abordagem tradicional considera a empresa como o lugar símbolo do mercado por excelência. O artigo inverte esse estereótipo e, tomando-se o trabalho do sociólogo francês Norbert Alter (2009), identifica a dádiva como um processo básico das políticas da empresa. Com base na pesquisa empírica etnográfica sobre duas das empresas de saúde privadas mais relevantes na França, o trabalho tem como objetivo reavaliar a lógica do dom no processo de trabalho, gestão de recursos humanos e organização governamental.

Palavras-chave: Dádiva. Recursos humanos. Política da empresa. Negócios e gestão. Organização. Etnografia. Processo de trabalho.

Abstract: The mainstream approach considers the enterprise as the symbol place of the market par excellence. The paper reverses this stereotype and, taking up the work of the French sociologist Norbert Alter (2009), identifies the gift as a basic process of the company policies. Based on empirical ethnographic research on two of the most relevant private health care companies in France, the paper aims to reassess the logic of gift in the work process, human resources management and organization government.

Keywords: Gift. Human resources. Company policy. Business and management. Organization. Ethnography. Work process.

¹ Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA) & GRACE, Universidade de Nantes (França). E-mail: anouk.grevin@univ-nantes.fr

* Autor convidado.

Introdução

“Precisa ver o quanto doamos!”. Quem nunca teve a impressão de “*doar, doar, doar*” sem ter recebido nada em troca, como dizem as pessoas entrevistadas nas duas pesquisas apresentadas neste artigo? “Nós nos doamos e parece que ninguém percebe”: esta expressão mostrou-se com frequência no discurso das pessoas entrevistadas. Neste ponto, seremos incapazes de ver, nas empresas e nas organizações em geral, tudo o que é dom, dádiva? Esta é a hipótese desenvolvida pelo sociólogo francês Norbert Alter em seu ensaio *Donner et prendre. La coopération en entreprise* (2009). A empresa seria incapaz de reconhecer a dádiva, enquanto que os trabalhadores não deixam de doar. O mal-estar no trabalho seria, portanto, o mal-estar da dádiva, uma questão de reconhecimento do quanto é doado. Esta perspectiva, ainda pouco estudada no campo empresarial, suscita um interesse evidente, mas também coloca algumas perguntas. Se a dádiva é inerente ao trabalho, onde ela se esconde? Como *enxergar* a dádiva, onde reconhecê-la?

Para respondermos a essas perguntas nos apoiaremos em duas pesquisas realizadas em organizações sanitárias francesas, nas quais havia um forte mal-estar no trabalho e sentia-se a falta de reconhecimento. Esta percepção da falta de reconhecimento é muito conhecida pelos pesquisadores da área. Estudos internacionais colocaram em evidência as conseqüências na saúde dos trabalhadores dessa percepção do desequilíbrio entre o esforço oferecido e a recompensa recebida (Siegrist, 1996). A psicologia do trabalho nos ensina também o quanto somos sensíveis ao fato de que um colega reconheça que fizemos um “bom trabalho” (Dejours, 2009). Porém, o que essas abordagens não explicam é a natureza do reconhecimento esperado. Uma leitura com as teorias da dádiva permite pensar de um modo novo esses temas e interrogar o que está em jogo no trabalho, que a lógica do contrato não consegue explicar.

O estudo se fundamenta em duas pesquisas realizadas em organizações sanitárias privadas. A primeira é um centro de tratamento (CT) polivalente, sem fins lucrativos, situado em uma zona rural, com 80 leitos e uma centena de funcionários. A segunda é uma clínica privada (CP) com 350 leitos e mais de 700 funcionários, entre os melhores de toda a França. Apesar da própria excelência, as duas organizações sofriam com um grande mal-estar dos trabalhadores, emersos em pesquisas internas ou, até mesmo, por uma grande greve feita pelos trabalhadores da clínica.

Na pesquisa, foi utilizada uma metodologia de tipo etnográfico². Foram feitas entrevistas longas (40 no centro de tratamento e 63 na clínica privada) com funcionários de todas as categorias, dos diretores ao pessoal da limpeza e, de modo especial, nos departamentos médicos. Observou-se também o trabalho nos departamentos para conhecer profundamente a experiência laboral das equipes e de seus responsáveis. Os dados recolhidos foram complementados pelo estudo dos documentos disponíveis, pelos questionários e por outras pesquisas paralelas que confirmaram os diagnósticos realizados. A pesquisa continuou por vários meses, trabalhando com os atores das organizações estudadas (tanto diretores quanto com grupos de trabalho com funcionários de várias categorias) a partir do diagnóstico feito, para construirmos um plano de ação que oferecesse respostas aos problemas identificados. Neste artigo, nos concentraremos na análise realizada de acordo com a abordagem da dádiva.

1. Quando as organizações sanitárias adoecem...

1.1 O efeito da “reviravolta administrativa” nas organizações sanitárias

O sistema sanitário francês, por várias décadas, sofreu reformas que buscaram, entre outras coisas, dar ao Estado a possibilidade de conter as despesas públicas. Tais políticas acabaram por introduzir instrumentos de gestão baseados em lógicas econômicas, levando a uma análise do trabalho cada vez mais em termos de custo e eficiência. Que se tratassem de normativas legais ou de critérios internos destinados a garantir para o exterior um certo nível de performance ou de qualidade, o trabalho se encontrou mergulhado em um crescente número de normas e procedimentos formalizados. A exigência de prestação de contas externa e de *benchmarking* se tornou aos poucos quase uma obrigação de excelência, de *qualidade extrema*, como dizem os trabalhadores.

*Há um nível de exigência, é uma loucura. (...) Não tem o direito de errar, precisa ser perfeito aqui. (Paramédico, CT)*³

Nesse contexto, a pressão cada vez mais forte se repercute em toda a cadeia hierárquica. A agenda dos managers intermediários é invadida por problemáticas externas. De *managers* à

² Para maiores informações sobre a metodologia utilizada, ver Detchessahar, Gentil, Grevin & Stimec (2015).

³ As citações são extraídas das entrevistas realizadas com o pessoal das duas organizações estudadas. A função do entrevistado e a empresa são indicadas entre parênteses. CT: centro de tratamento. CP: clínica privada.

escuta de suas equipes operativas e dos seus problemas concretos, se tornam membros de uma equipe de direção alargada, preocupada principalmente com questões estratégicas. A multiplicação dos instrumentos de *reporting* exige deles um contínuo trabalho de coleta e controle de dados que se soma ao tradicional trabalho de elaborar e adaptar os turnos de serviço. Quando os chefes de departamento não estão fechados em seus escritórios ocupando-se de tarefas administrativas, estão ocupados com reuniões de todos os tipos para coordenar e comunicar. De fato, as políticas e os instrumentos trazidos pela “reviravolta administrativa” são de natureza participativa, exigindo, assim, que cada nova modalidade na organização seja precedida por grupos de trabalho que envolvam todas as categorias de funcionários na concepção das regras que deveriam, depois, aplicar. Este processo tem, por consequência, a ausência de tempo para que eles façam as ordinárias reuniões semanais de equipe e, ainda menos, para estar junto com os trabalhadores partilhando sua fadiga cotidiana.

Os únicos momentos de encontro que restam nos departamentos são cada vez mais colonizados pela ordem do dia, ditada pela direção e pelas exigências externas, cada vez menos abertos ao diálogo sobre os problemas reais da atividade operacional ordinária. O diálogo, aos poucos, desaparece.

Poucos dias após a morte acidental de um paciente durante uma cirurgia, que deixou a equipe do centro cirúrgico muito abalada, uma enfermeira comentou com amargura:

Tivemos uma super reunião para entendermos o organograma, que durou uma hora e meia. Teria sido óbvio termos começado com: “Segunda-feira tivemos um grave problema. Alguém, gostaria de falar a respeito?”. (Enfermeira CP)

Mesmo se os trabalhadores tivessem a possibilidade de expressar suas dificuldades, encontrariam pouca repercussão para que pudessem ser tratadas nas reuniões com os responsáveis de departamento ou resolvidas pelos diretores. Os micro-problemas cotidianos não são, absolutamente, uma prioridade para diretorias bastante solicitadas por questões estratégicas e cada vez mais distantes do campo de atuação. Portanto, os trabalhadores permanecem sem respostas para problemas de custo mínimo, mas geralmente verdadeiros obstáculos para a execução do trabalho concreto. Conseqüentemente, desenvolvem um sentimento de não serem escutados e de valerem bem pouco aos olhos dos dirigentes que, por sua vez, não cessam de impor-lhes novas solicitações. Desaparece a possibilidade de diálogo sobre o trabalho e suas dificuldades e de elaborar coletivamente soluções adequadas sob o olhar da hierarquia, enquanto os espaços de discussão que restam se tornam cada vez mais instrumentos de uma comunicação monológica descendente de regras vindas do alto. A

atividade de gestão se reduz à sua dimensão administrativa, o estímulo das equipes é sacrificado em favor da alimentação dos instrumentos de gestão. A organização parece estar doente de “*gestionite*” (Detchessahar & Grevin, 2009).

Nesse contexto o mal-estar se desenvolve, as reclamações aumentam e os conflitos tendem a se multiplicar, enquanto a desconfiança se alarga em todos os níveis da organização. Os trabalhadores, embora sempre atentos aos pacientes, se retiram das atividades coletivas, deixando de responder às solicitações do *manager*, como forma de expressar o próprio descontentamento.

Não estamos mais motivados, fazer o meu trabalho sim, mas outras coisas, por que quebrar a cabeça quando lá em cima não reconhecem tudo o que fazemos? (Cuidador, CT)

Tem-se a forte impressão de que os enfermeiros, os cuidadores e o pessoal de serviço devem dar muito e não apenas em alguns momentos, mas sempre e com um ritmo cada vez mais constante, com um esforço permanente.

É do início ao fim do dia, é sempre com o mesmo ritmo, e às vezes ainda mais. Precisa sempre dar, sempre estar aqui, e nos pedem cada vez mais. (Cuidador, CP)

1.2 O trabalho não é visto!

Como um refrão, volta no discurso da equipe que o trabalho, o esforço, não é percebido, não é reconhecido, nem pelos médicos nem pelos responsáveis dos departamentos.

A gente tem a impressão de que não se tem consciência do trabalho realizado e do esforço que fazemos. (Cuidador, CP)

A direção, de acordo com sua lógica própria, parece interessar-se somente com o resultado, com o trabalho diretamente produtivo. Parece não enxergar todo o esforço de coordenação que cada função exige. Enquanto que, aos olhos dos trabalhadores, o que mais dá valor ao próprio trabalho é, justamente, o esforço oferecido, o zelo com o qual trabalham. Mas é muito difícil para um responsável enxergar o que não aparece mais no resultado final: as dificuldades superadas, o quanto custou o trabalho, quanto foi dado de si próprio.

Pergunto se eles percebem todo o trabalho dos funcionários fora da própria função, o investimento (...) Não fazemos só o nosso trabalho e basta. (Enfermeira, CT)

Os trabalhadores esperam de seus chefes que se movam, que venham até eles para ver pessoalmente o trabalho feito e não observem-no somente à distância por meio de instrumentos informáticos. Os responsáveis, sufocados, como vimos, por inumeráveis questões externas que

concentram a atenção deles nas fronteiras da organização, não se fazem presentes no campo de trabalho. Ou então ficam nos seus escritórios alimentando os sistemas de informação. Mas não conhecem mais o trabalho real, o vêem somente à distância.

Não servem todos esses cálculos! Precisa vir trabalhar com a gente, precisa ver!
(Técnico em esterilização, CP)

As consequências dessa ausência ou distância, efetiva ou somente percebida, são fundamentais: quando o trabalho não é visto, reconhecido, o trabalhador se sente invisível.

Ninguém me vê, praticamente. Ignoram que eu trabalhe aqui, nem sabem que eu vim!
(Agente de serviços, CT)

Impressiona que este senso de dar sem que o próprio esforço seja visto, reconhecido, não se encontra somente entre os trabalhadores operacionais, mas muito freqüentemente é expresso, de modo semelhante, pelos *managers* e até por membros da diretoria, que geralmente se encontram em dificuldades diante dos acionistas. O trabalho dos diretores, e talvez ainda mais o dos *managers* intermediários, é completamente invisível para os médicos, que não têm a mínima idéia no que consiste a função deles. Para a própria equipe dos departamentos, o trabalho de seus responsáveis permanece um mistério: não sabem o que fazem.

Me pergunto o que fazem. É impressionante, devem ter muito trabalho para serem como são, com certeza, se vê, mas o quê? (Cuidador, CP)

Parece que os diretores não são mais capazes de ver o trabalho de contínuos ajustes feito pelos responsáveis de equipe. Quando alguns chefes de departamento foram encarregados de várias equipes, às vezes em diferentes planos, o papel de proximidade que buscavam garantir, apesar de todas as funções administrativas ou transversais que já tinham, pareceu-lhes negada pelos diretores.

Em qualquer que seja o nível hierárquico, o trabalho, o esforço, não é visto, não é conhecido por ninguém, não lhe é dado o devido valor. Portanto, não pode suscitar o reconhecimento merecido.

1.3 Senso de ingratidão

As equipes não se opõem ao trabalho, não hesitam em doar-se sem medir esforços. Mas é necessário que não seja por obrigação. De modo geral, tanto os trabalhadores do centro de

tratamento quanto os da clínica, afirmam que o que eles doam não suscita a reciprocidade esperada.

Temos a impressão de dar, dar, dar, dar, dar ainda mais e que não recebemos nada em troca. (Enfermeira, CP)

Eles consideram que doam muito, inclusive em um registro – aspecto administrativo – com um alto custo para eles, dado que não o consideram como primeira função; e não entendem que, posteriormente, os diretores sejam tão pouco sensíveis às suas preocupações. Que retorno esperam? Respondem: um obrigado, um bom dia, um sinal de que existem para alguém, mas também, e principalmente, uma avaliação do trabalho, uma confirmação de que o trabalho foi visto e apreciado. Quando falta um bom dia, um breve comentário pessoal, as pessoas têm a impressão de ser uma simples peça do jogo, sem valor. Não existem para ninguém. A manifestação de reconhecimento, de gratidão, é uma questão de identidade, faz com que percebam que existem.

Não trabalhamos para receber cumprimentos, mas um pouco é necessário para saber que existimos e que estamos ali. (Agente de serviços, CP)

Trata-se de reconhecer a pessoa por meio de seu trabalho. Sem reconhecimento, a pessoa se torna um “peão”, um objeto. De fato, o reconhecimento é muito ligado ao senso: se o trabalho não é reconhecido, por que doar-se? “*Às vezes temos a impressão de nos sacrificar por nada*”, dizem os trabalhadores. A dívida tem sentido somente se acolhida, recebida.

Comecei a me perguntar por que nos cansamos tanto neste trabalho maluco? Por que corremos por todos os lados para que tudo funcione e quando tudo vai bem não percebem nem mesmo que corremos por todos os lugares! (Enfermeira, CP)

O senso de ingratidão não é somente do pessoal da saúde ou dos serviços, é igualmente expresso pelos responsáveis, aos quais também falta um retorno da parte da equipe à qual não se cansam de se doar.

Eu não sinto compreensão da parte deles. Nós, como managers, são a nossa prioridade cotidiana, não pensamos senão neles e na melhor maneira de organizar o trabalho deles (...) Não tem nenhum retorno! (Manager, CP)

A percepção da falta de reconhecimento é, sobretudo, um modo para reclamar que o trabalho, o esforço, seja visto, reconhecido, e que seja manifestada gratidão. Agora, apresentaremos esses resultados para evidenciar as dimensões da dívida inerente ao trabalho e os desafios para que seja reconhecida.

2. RECONHECER A LÓGICA DA DÁDIVA NO TRABALHO

2.1 Não há trabalho sem dádiva

A pesquisa feita no centro de tratamento e na clínica confirmaram o quanto existe, em todos os níveis da organização – incluindo o nível de gestão – o sentimento de doar-se e, muito frequentemente, a troca de nada, faltando gratidão e reciprocidade. Revelou, ainda, o quanto a dádiva está presente no centro do trabalho. Ela não está somente nas horas a mais trabalhadas para ajudar os colegas sem saber se poderão ser recuperadas. A dádiva é inerente ao modo de trabalhar, de investir em si mesmo, de realizar em primeira pessoa atividades invisíveis, de alto custo, de utilizar a própria subjetividade para enfrentar imprevistos, diante de procedimentos incompletos. É o que possibilita a cooperação e, portanto, a competência coletiva, a realização de um trabalho de qualidade em um contexto muito exigente.

Várias pesquisas evidenciaram a dimensão do esforço e da engenhosidade exigidas pelo trabalho⁴. Porém, a lógica econômica de gestão não consegue enxergar esta contribuição de empenho e de engenhosidade. Tal lógica concebe a atividade somente por meio de prescrições, ou na perspectiva do trabalho realizado na sua dimensão possível de ser verificada com os indicadores calculáveis. Enquanto que, arranjar-se para fazer o que foi pedido em condições impróprias, atividade em parte individual e em parte coletiva, representa uma quota significativa do trabalho invisível que consome uma quantidade importante de tempo e de recursos. Este ajuste contínuo, este trabalho organizativo invisível, pode ser somente iniciativa espontânea, uma decisão livre. Por esta razão, N. Alter sugere que seja considerado uma dádiva feita à organização, à coletividade.

Nem obrigatórios nem codificados, engenhosidade e trabalho de regulação representam um presente, uma dádiva que os operadores destinam ao correto funcionamento de suas funções ou de sua missão, mas também para o bom funcionamento da empresa. (Alter, 2009, p. 141)

Por esse motivo, Christophe Dejours, psicólogo do trabalho, considera que o trabalho não pode ser avaliado, dado que é possível ter acesso somente à dimensão visível dos resultados; não se pode reduzi-lo à uma atividade de produção. *“O trabalho ordinário nos coloca diante*

⁴ Faço referência de modo especial à corrente denominada «ergonomia da atividade» (cf. por exemplo Guérin *et al.*, 2006).

de uma dívida que, às vezes, ultrapassa e, ao mesmo tempo, é normal e irredutivelmente necessária à produção”, afirma (Dejours, 2009, p. 201).

Assim sendo, para o psicólogo clínico, o trabalho é definido como o que o sujeito deve acrescentar às prescrições a fim de alcançar os objetivos a ele confiados; ou então o que deve acrescentar de si mesmo para resolver o que não funciona quando respeita escrupulosamente tais prescrições. (Dejours, 2009, p. 21)

Trabalhar exige, portanto, dar algo de si que já não era dado pelas prescrições. O trabalho contém uma dimensão de dívida, uma parte que o sujeito deve escolher para doar e que os procedimentos não podem substituir ou impor, uma parte invisível no resultado final, mas que o condiciona no seu êxito. Em tal perspectiva, a dívida não se encontra somente na parte do trabalho realizado além do que é pedido; se inscreve no coração do trabalho ordinário, é o que possibilita o trabalho efetivo.

Empenhar-se na cooperação também significa um custo, uma dívida, assim como o fato de empenhar-se além das regras para inventar soluções produtivas diante de imprevistos e, assim, realizar o trabalho apesar dos vínculos impostos pela organização e pelas regras da profissão. Porque é sempre livre e jamais obrigatório, porque representa um custo e um risco importante, dos quais a contraparte não é sempre segura; e porque almeja mais do que uma finalidade exclusivamente econômica, o empenho no trabalho mobilizando a própria subjetividade, bem como a participação na cooperação, na regulação coletiva, representam uma dívida.

Portanto, a dívida está no coração do trabalho, é inerente à atividade humana. Não há trabalho efetivo sem uma dimensão de dívida. Com esta afirmação não se pretende, obviamente, reduzir o trabalho à dívida, mas sim ressaltar uma de suas características que uma abordagem puramente econômica não evidencia.

2.2. A difícil necessidade de reconhecer a dívida

Os estudos apresentados precedentemente nos levaram a ver que se há um elemento que aumenta a sensação de doar muito, ou até mesmo excessivamente, é quando se percebe que a dívida não é acolhida como se deveria. Isto pode acontecer porque ninguém enxerga a dívida, porque o que é pedido parece não fazer sentido, porque os meios insuficientes não favorecem

a satisfação do trabalho bem feito, porque às vezes se corre o risco de ser sancionado por ter desejado fazer bem o próprio trabalho.

O antropólogo Marcel Mauss (1924) ressaltou, há um século atrás, esta característica fundamental da dinâmica da dádiva: é um movimento de “*doar, receber, retribuir*” no qual o receber e o retribuir são tão importantes quanto o doar. “*Recusar-se a receber equivale a declarar guerra, significa rejeitar a aliança e a comunhão*”, observa M. Mauss (1924, p. 18). Uma dádiva tem por objeto o vínculo e, portanto, reclama ser recebido e suscitar uma reciprocidade entendida não como busca de equivalência, mas como compromisso de entrar, por sua vez, na dinâmica da dádiva. Por este motivo, uma dádiva não reconhecida gera decepção; uma dádiva rejeitada é percebida como ofensa e como ruptura da relação; uma dádiva considerada obrigação provoca um sentimento de traição, porque rompe o vínculo de confiança que pretendia construir ou manifestar (Alter, 2009). Nesta perspectiva, exprimir gratidão é fundamental na dinâmica da dádiva: é o sinal de que a dádiva foi reconhecida como tal e, ao mesmo tempo, já é um primeiro retorno, garantia de que a relação de reciprocidade foi estabelecida e de que a dádiva não ficará sem resposta.

Expressar gratidão é, portanto, ao mesmo tempo, reconhecimento da dádiva e um retribuir por gratidão. O termo reconhecer tem sempre este duplo significado que a língua italiana expressa melhor do que as outras, seja de reconhecimento da dádiva, seja de gratidão ao doador. É o sinal de que a dádiva foi recebida e acolhida como tal, e que o donatário se reconhece obrigado, comprometido em uma relação, vinculado à gratidão.

Tanto no centro de tratamento quanto na clínica, vimos que quando somente um obrigado ou um breve cumprimento coroam a alegria de doar, o esforço parece desaparecer e a dádiva parece não ter custado nada porque valeu a pena. O reconhecimento é o que dá sentido à dádiva dá “*senso de existir*” (Alter, 2009). Entende-se, portanto, que a falta de reconhecimento possa ser fonte de um profundo mal-estar e conduza, progressivamente a um retirar-se da relação ou até mesmo a um exaurimento em uma dádiva “*impedida*” (Dumond, 2010).

Portanto, a dádiva exige ser vista, acolhida, recebida como tal. Não tem, obrigatoriamente, necessidade de um outro retorno, senão, seria vã. A gratidão poderia bastar-lhe, enquanto é já sinal de reciprocidade na relação, primeira finalidade da dádiva (Bruni, 2010). A dádiva gratuita, agápica, encontra seu próprio sentido em si mesma, desde que alcance seu objetivo e não seja negada. Por esta razão, se o trabalho é uma dádiva, precisa, primariamente,

ser visto, reconhecido. Não pode ficar eternamente na sombra. O trabalho invisível gera o sentimento de dar-se em vão, de não ser reconhecido.

2.3 O desafio de reconhecer a lógica da dádiva nas organizações

Observamos, tanto na clínica quanto no centro de cura, que o reconhecimento da dádiva inerente ao trabalho por parte da organização não se faz sem grandes dificuldades.

Primeiramente, reconhecer supõe considerar a contribuição pessoal dos doadores, isto é, ter podido ver com os próprios olhos. Contrariamente, os *managers* de hoje (vimos o que ocorre nas organizações estudadas) estão cada vez menos presentes no campo de trabalho de suas equipes, aspirados por um *macroleadership* que os distancia do terreno do *micromanagement* (Mintzberg, 2014). Não vêem mais o trabalho, conhecem cada vez menos as suas dificuldades e os seus truques. Os diretores das duas organizações estudadas, mais do que todos, pareceram distantes de seus funcionários e o trabalho deles não é centralizado no tratamento e, por esta razão, é considerado de pouca utilidade. Os próprios médicos, embora tenham um papel essencial na prescrição dos trabalhos, parecem não enxergar os desafios organizacionais de uma atividade que conhecem apenas na perspectiva médica. Reconhecer exige conhecimento, estar em condições de ver o que foi realizado e de poder avaliar a competência que foi exercida.

Reconhecer, considerar a contribuição de cada um, não se reduz, porém, a verificar a conformidade do trabalho realizado com a norma escrita, geralmente idealista e inatingível (Dujarier, 2012). Frequentemente foi necessário muito esforço para decidir como resolver questões controversas, como prover o serviço de forma mais adequada possível às normativas contraditórias que definem a qualidade e a *performance*. Reconhecer significa também saber ler o que o sujeito fez de original, enquanto pessoa única e criativa, e não como indivíduo intercambiável, simples peões no sistema.

O reconhecimento, atestado pelo débito gerado pela dádiva, coloca outras dificuldades às modernas organizações. Na lógica mercantil, as contas devem estar em equilíbrio e os riscos sempre calculados e controlados. Enquanto a relação de dádiva, que repousa na gratuidade, na reciprocidade e na liberdade (Grevin, 2011), jamais oferece a garantia que o comportamento do outro será de troca.

O reconhecimento apresenta também a dificuldade de exprimir a gratidão. A dádiva se exprime somente por meio de um jogo sutil entre o dito e o não dito, no qual gestos, olhares e emoções explicitam o que as palavras não podem dizer, sob o risco de desnaturar a dádiva. A manifestação do receber se torna, portanto, uma delicada operação de dar visibilidade ao indizível. “*A explicitação da regra da reciprocidade mata a dádiva*”, adverte o sociólogo Jacques Godbout (1992). Um verdadeiro desafio para a administração, cuja linguagem é geralmente a dos números e dos indicadores agregados, aos quais, a dádiva é, de certo modo, *alérgica* (Godbout, 1992, p. 192).

Ademais, justamente porque se joga com o registro da partilha das emoções, do “*recíproco despertar das pessoas que habitam os indivíduos*” (Alter, 2009, p. 31), o reconhecimento supõe uma relação que envolva plenamente as pessoas, além do status ou posição que ocupam, com tudo o que elas são, com a própria história, com a própria sensibilidade, com suas fragilidades e capacidade relacional.

Além do mais, tanto no centro de tratamento quanto na clínica, constatamos que manifestar o sentimento de falta de reconhecimento é em si mesmo problemático: parece que quem se lamenta está calculando e rejeita a doar com uma medida larga, enquanto que, com o seu protesto pretende denunciar uma traição à lógica da dádiva.

De fato, N. Alter, observa com frequência a “*tentação do egoísmo*”; o fato de limitar o próprio dar-se para tornar menos dolorosa a falta de *reconhecimento* “*corresponde mais a um comportamento de prudência do que a uma vontade afirmada de equilibrar a troca*” (Alter, 2009, p. 209). Retirar-se pode ser também uma forma silenciosa do *voice* que convém levar a sério (Bruni & Smerilli, 2009) em relação ao que diz sobre a dádiva. Nas empresas estudadas, o retirar-se dos trabalhadores pode claramente ser analisado como rejeição ao fato de que o trabalho seja reduzido a um fator de produção racional.

Reconhecer a dádiva, além do mais, coloca um problema de fundo na lógica econômica. A dádiva gratuita é por natureza livre, indizível, não cessa de derrogar as regras, de criar incertezas, enquanto a empresa deseja cancelar os riscos. Não há dádiva sem transgressão, sem exceder em relação às regras. Observamos no centro de tratamento e na clínica que engenhosidade e trabalho de ajustes são de fato um ato de liberdade, um jogo com as regras, uma incursão na clandestinidade para poder realizar o trabalho, apesar dos vínculos colocados pela instituição. Justamente por isso se trata de uma dádiva, de um presente cujo valor está precisamente no custo, no risco; uma dádiva, portanto, muito constrangedora para os membros

da empresa que se ocupam da elaboração das regras de trabalho e do controle dos processos. Reconhecer este trabalho invisível de reelaboração das regras, esta atividade escondida e desconsiderada, significaria aceitar que a racionalização não é suficiente para garantir a eficácia do sistema e que são necessárias contínuas revisões. Significaria colocar em questão a lógica econômica.

Apesar disso, espera-se da parte dos gestores, sinais de reconhecimento. A avaliação que eles fazem do trabalho é expressão da gratidão pela dádiva feita à empresa. Não bastam os agradecimentos formais nas festas de fim de ano nem o bônus oferecido quando uma meta é alcançada. Quem estará em condições de expressar o reconhecimento se os managers observam o trabalho à distância e não sabem colher a contribuição particular de cada um?

Somente um *manager* próximo ao trabalho é capaz de enxergar o custo do trabalho não expresso nos resultados. A dinâmica da dádiva é uma relação, supõe um encontro de pessoas face a face. O reconhecimento do trabalho real não pode deixar de ser incluído no contexto de uma relação de gestão efetiva, no encontro entre a pessoa e seu superior imediato.

3. Conclusões

Este artigo se propôs a fazer um convite para renovar a nossa leitura das questões que tratam do reconhecimento no trabalho, descobrindo a lógica da dádiva. De fato, o trabalho real, seja pela sua dimensão de engenhosidade e de criatividade local, seja pela sua dimensão coletiva de esforço de cooperação, ressalta a lógica da dádiva. Trata-se de um ato voluntário, livre, que não pode ser prescrito nem exigido, que envolve a pessoa e pressupõe um custo, um risco.

Cada dádiva reclama ser recebida, reconhecida como dom, suscitar uma relação de reciprocidade que se expressa com um retorno, seja ele qual for, para indicar que também o donatário entra na lógica da dádiva. O reconhecimento da dádiva é, portanto, fundamental para a relação, de outro modo, a dinâmica da dádiva, embora inicialmente gratuita, se exaure.

Os casos estudados colocaram em relevo a necessidade que a lógica da dádiva atuante no trabalho seja vista, reconhecida e manifestada com expressões de gratidão. Sendo a dinâmica da dádiva uma relação de pessoa a pessoa, a relação gerencial imediata é o espaço mais natural para que tal reconhecimento seja manifestado.

Cuidar do trabalho significa recolocar o manager em sua função, a de estimular o trabalho e, portanto, liberá-lo, se necessário, das muitas tarefas administrativas que o impedem de se concentrar no apoio do trabalho cotidiano de sua equipe. Supõe igualmente devolver a eles a capacidade de agir, espaços e instrumentos para desenvolver a própria função de modo que possam dedicar-se a olhar, reconhecer e valorizar o trabalho em todas as suas dimensões, inclusive aquelas invisíveis aos olhos da economia.

Ressaltar a centralidade da pessoa e da relação pode parecer uma simples revocação aos fundamentos já conhecidos da administração. Infelizmente, como observa S. Ghoshal (2005), muitos princípios antigos não foram ainda suficientemente tomados em consideração na teoria das organizações para influir de modo duradouro na prática de gestão. A problemática do mal-estar no trabalho nos recorda que esses princípios não são aplicados cotidianamente, a capacidade de trabalhar se reduz, o diálogo se apaga, a confiança desmorona, as dinâmicas da dádiva se exaurem, a gratuidade desaparece e as pessoas sofrem. O trabalho é ferido no seu coração.

Considerar a lógica da dádiva nos processos produtivos nos convida a renovar nossas representações do *management*, da sua função, e da própria organização (Gomez, Grevin & Masclef, 2015). Inevitavelmente, se confronta com a questão de reconhecer a unicidade e a criatividade da pessoa que não pode ser reduzida a um indivíduo intercambiável, contradizendo, desse modo, a visão puramente racionalista que muito frequentemente domina nas organizações. Reconhecer a dimensão da dádiva no trabalho supõe, de fato, uma antropologia que não reduza o trabalhador a um *homo economicus*, mas que leve em consideração também a sua dimensão de *homo donator* (Godbout, 2010). Os pressupostos antropológicos são muito raramente explicitados nas pesquisas sobre *management*. Uma tal perspectiva poderá colocar em questão muitas das teorias das organizações e suas declinações práticas, de modo especial, na administração dos recursos humanos.

Referências

- ALTER N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Ed. La Découverte, Paris, 2009.
- BRUNI L., *L'ethos del mercato. Una analisi sui fondamenti antropologici e sociali dell'economia*, Mondadori, Milano 2010.

- BRUNI L. & SMERILLI A., «The Value of Vocation. The Crucial Role of Intrinsically Motivated People in Value-based Organizations», *Review of Social Economy*, 2009/LXVII:271-288.
- DEJOURS J., *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*, Ed. Payot et Rivages, Paris, 2009.
- DETCHESSAHAR M. & GREVIN A., «Un organisme de santé... malade de "gestionite"», *Rivista Annales des Mines / Gérer et Comprendre*, 2009/98:27-37.
- DETCHESSAHAR M., GENTIL S., GREVIN A. & STIMEC A., «Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique», *Rivista @GRH*, 2015/16:63-89.
- DUJARIER MA., *L'idéal au travail*, Ed. PUF, Coll. Quadrige, Paris 2012.
- DUMOND JP., « La relation de travail : de la reconfiguration des prescriptions au don empêché », *Revue Travailler*, 2010/23:151-161.
- GHOSHAL S., «Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices», *Academy of Management Learning and Education*, 2005/4:75-91.
- GODBOUT J., *L'esprit du don*, Ed. La Découverte, Paris 1992.
- GODBOUT J., *Le don, la dette, l'identité. Homo donator vs homo oeconomicus*, Ed. La Découverte/MAUSS, Paris 2000.
- GOMEZ PY., GREVIN A. & MASCLEF O., *L'entreprise, une affaire de don. Ce que révèlent les sciences de gestion*, Ed. Nouvelle Cité, Collana GRACE, Bruyères-le-Châtel, 2015.
- GREVIN A., *Les transformations du management dans les établissements de santé et leur impact sur la santé au travail: l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don. Etude d'un centre de soins de suite et d'une clinique privée malades de "gestionite"*, Tese de doutorado, Università di Nantes 2011.
- GUERIN L. et al., *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Ed. ANACT, Lyon 2006.
- Mauss M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, 1924.
Disponível on-line em:
http://classiques.uqac.ca/classiques/mauss_marcel/socio_et_anthropo/2_essai_sur_le_don/essai_sur_le_don.html
- MINTZBERG H., *Il lavoro manageriale in pratica. Quello che i manager fanno e quello che possono fare meglio*, Ed. Francoangeli, 2014.
- SIEGRIST J., «Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward conditions», *Journal of Occupational Health Psychology*, 1996/1:27-41.