

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI  
CARMEN LIGIA CESAR LOPES TORRES

**EM MEIO A HOSTILIDADES E PRAZERES EFÊMEROS:** um estudo qualitativo  
sobre a racionalidade instrumental e modelos de gestão no trabalho de publicitários

São Paulo

2019

CARMEN LIGIA CESAR LOPES TORRES

**EM MEIO A HOSTILIDADES E PRAZERES EFÊMEROS:** um estudo qualitativo  
sobre a racionalidade instrumental e modelos de gestão no trabalho de publicitários

Tese de Doutorado apresentada ao Centro Universitário FEI como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas. Orientada pelo professor Doutor Pedro Jaime Coelho Junior e co-orientada pelo professor Doutor Gilles Herreros, da Universidade de Lyon 2, em Lyon, França.

São Paulo

2019

**Aluno:** Carmen Ligia César Lopes Torres

**Matrícula:** 721505-6

**Título do Trabalho:** Em meio a hostilidades e prazeres efêmeros: um estudo qualitativo sobre racionalidade instrumental e modelos de gestão no trabalho de publicitários

**Área de Concentração:** Sustentabilidade

**Orientador:** Prof. Dr. Pedro Jaime Coelho Júnior

**Data da realização da defesa:** 16/12/2019

**Avaliação da Banca Examinadora:**

**ORIGINAL ASSINADA**

São Paulo, 16 /12/ 2019.

**MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Pedro Jaime Coelho Júnior** Ass.: \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Gilles Herreros** Ass.: \_\_\_\_\_

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Mariana Lima Bandeira** Ass.: \_\_\_\_\_

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Tereza Saraiva de Souza** Ass.: \_\_\_\_\_

**Prof. Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira** Ass.: \_\_\_\_\_

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Machado Barros

## **Agradecimentos**

Tudo que nos constitui tem um pouquinho de cada ser vivo e não-vivo e de cada situação que nos cerca e nos cercou durante nossa história de vida. E é daquilo que nos constitui, e vai se constituindo, que é feita uma produção intelectual, da qual este relatório é fruto. Escrito isso, me autorizo a simbolizar em algumas pessoas particularmente a força e a energia que impulsionaram mais fortemente este trabalho.

Começo pelo meu querido orientador Pedro Jaime, que generosamente me ofereceu a oportunidade de estudar este tema, acolhendo minhas dúvidas, meus questionamentos e por vezes minha teimosia sempre com afeição e respeito.

Agradeço aos professores da banca de Qualificação, Maurício Serva e Sigmar Malvezzi, por terem apontado os impasses que naquele momento o percurso intelectual mostrava.

Agradeço ao co-orientador deste trabalho, Gilles Herreros, por compreender tão bem meus interesses, minhas indagações e minhas buscas, apesar do meu frágil francês à época. Os caminhos apontados por ele, a partir das indicações de bibliografias, troca de ideias e aulas muito contribuíram para o enriquecimento das reflexões em desenvolvimento.

Agradeço aos meus entrevistados pela generosidade com a qual me ofereceram suas histórias de vida, suas memórias e percepções para que eu pudesse a partir delas compreender como a realidade se constrói a partir da prática de forma contínua e de maneira sutil.

Agradeço ao meu ex-marido e grande amigo Moacir, à minha filha Luana e ao meu filho Gabriel por terem sempre acreditado em mim, até nos momentos em que eu mesma duvidava.

Registro um agradecimento especial para minha psicanalista, Luciana Godoy, pela contribuição inestimável nas minhas buscas de mim mesma, que colaboram para que eu ganhe cada vez mais clareza e lucidez para ir ao encontro de meus propósitos de vida.

Agradeço aos meus colegas de estudos na FEI pelo incentivo, pelo carinho e pelo apoio especialmente em momentos de angústia e de intenso estudo.

Agradeço à instituição FEI pelo acolhimento à minha pesquisa e pelo financiamento dos meus estudos nos primeiros meses do curso.

Agradeço aos professores que tive nesta instituição, pelos ensinamentos e, sobretudo, pela camaradagem demonstrada nas relações que mantive com eles.

Por fim, agradeço à Capes, por ter financiado meus estudos em São Paulo desde 2016, e em Lyon, na França, com a bolsa-sanduíche. Em Lyon, meus horizontes intelectuais e pessoais se ampliaram grandemente. A partir desta experiência, cresceu, ainda mais, a minha certeza sobre a importância do financiamento público de estudos em país estrangeiro. Os resultados são por vezes silenciosos mas fundamentais para o avanço do conhecimento no Brasil.

"Nul problème ne pourra être résolu, voire perçu,  
si l'on soigne d'éliminer au départ toute possibilité de le poser".

*Bertrand Russell*, *Science et religion*, 1935,  
*apud* Gaulejac ; Hanique ( 2015, p. 71)

“...e aquilo que neste momento se revelará aos povos  
surpreenderá a todos não por ser exótico.  
Mas pelo fato de poder ter sempre estado oculto  
quando terá sido o óbvio”

*Caetano Veloso*, trecho da canção *Um índio* (1977)

## RESUMO

O adoecimento psíquico relacionado ao trabalho é um fenômeno social que se tem mostrado cada vez mais importante. Estudos de diversos países do mundo sinalizam o crescimento do número de casos de pessoas que chegam ao limite da exaustão psíquica como consequência de vivências opressoras e hostis no ambiente de trabalho. Depressão, síndrome de *burn-out*, crises de intensa ansiedade e até suicídios acometem profissionais de empresas de setores diversos, indicando haver algo em comum nos ambientes organizacionais que suscita o desencadeamento das doenças. O objetivo desse estudo é identificar os nexos entre a lógica do capitalismo neoliberal, a racionalização instrumental que marca o modelo de gestão dominante nesse sistema econômico e o sofrimento psíquico no trabalho. Ele pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a racionalização instrumental, marca do modelo de gestão empresarial dominante no capitalismo neoliberal, consegue a adesão dos profissionais das organizações, levando-os a vivenciarem situações que resultam no sofrimento no trabalho? Para isso, foi empreendida uma investigação qualitativa, com base em histórias de vida, com profissionais da área de publicidade, considerando que este setor de serviços espelha a competição ferrenha que permeia o mundo empresarial da contemporaneidade. Havia fortes indícios de que o acirramento da concorrência mercantil a partir do final da década de 1990, e consequente mudança nos modelos de gestão, no Brasil, estaria relacionado com o agravamento do fenômeno do sofrimento no trabalho. Esta relação mostrou-se verdadeira entre os profissionais de publicidade. A intensificação do uso das novas tecnologias no trabalho, juntamente com a internacionalização das agências, aprofundou a opressão no ambiente organizacional. Diversos processos de elaboração e reflexão na criação em publicidade foram automatizados. Ao mesmo tempo, o surgimento das redes sociais abriu um segmento no setor ainda mais opressor e fatigante que a publicidade tradicional. Os achados desta pesquisa mostram que os modelos de gestão empresariais atuais não fazem uso de técnicas diretas de controle disciplinar. No entanto, utilizam táticas de controle da subjetividade que atraem e mantêm os indivíduos em ambientes organizacionais cada vez mais estressantes. Sob uma ilusória autonomia, a responsabilidade pelo atingimento de objetivos organizacionais é transferida aos indivíduos, que confundem seus ideais pessoais com os das empresas. Esta mescla de ideais pessoais com os organizacionais leva os indivíduos a extrapolarem seus próprios limites de trabalho, tanto físicos como psíquicos. Os espaços para os diálogos entre colegas e superiores hierárquicos são cada vez mais restritos, reforçando o individualismo que permeia a sociedade. O ambiente organizacional é caracterizado por grande competitividade, como aquela que existe no mercado empresarial. Neste cenário, os

profissionais são levados a racionalizar ao máximo seu desempenho, sem tempo para reflexão. Acreditamos que a racionalização instrumental própria do modelo de gestão dominante no capitalismo neoliberal impõe uma racionalização instrumental velada aos profissionais, resultando no sofrimento psíquico no trabalho. Na medida em que a sociedade atual reforça narrativas de racionalização instrumental, como o empresariamento de si mesmo e o individualismo, há uma convergência dos discursos e práticas de fora das empresas com os que são vivenciados no interior delas. Envolvidos numa rede invisível composta por narrativas irreais, os indivíduos podem não enxergar a realidade e acabarem sendo vítimas de traumas psíquicos em decorrência de quebra das expectativas que constroem junto à organização.

**Palavras-chave:** Capitalismo neoliberal. Racionalização instrumental. Gestão flexível. Sofrimento no trabalho. Publicidade.

## RÉSUMÉ

Les maladies psychiques en rapport avec le travail sont un phénomène social toujours plus important. Des études de différents pays du monde signalent la croissance du nombre de cas de gens qui atteignent la limite de l'épuisement psychique en conséquence d'expériences oppressives et hostiles au travail. De la dépression, du *burn-out*, des crises d'anxiété intenses, voire des suicides, atteignent les professionnels d'entreprises de nombreux secteurs, ce qui indique l'existence d'éléments communs aux différents contextes organisationnels qui suscitent le déclenchement des maladies. L'objectif de cette étude est d'identifier les liens entre la logique du capitalisme néolibéral, la rationalisation instrumentale qui caractérise le modèle de gestion dominant dans ce système économique et la souffrance psychique au travail. Elle a l'intention de répondre au problème de recherche suivant: comment la rationalisation instrumentale, caractéristique du modèle de gestion d'entreprises dominant dans le capitalisme néolibéral, réussit-elle à avoir l'adhésion des professionnels des organisations, les menant à expérimenter des situations qui aboutissent à la souffrance au travail? Pour cela, une enquête qualitative a été entreprise, basée sur des histoires de vie, avec des professionnels du secteur de la publicité, considérant que ce secteur de services reflète la concurrence coriace qui imprègne le monde contemporain des entreprises. Il y avait de forts indices que le renforcement de la concurrence mercantile à partir de la fin des années 1990 et, par conséquent, le changement des modèles de gestion au Brésil, auraient des rapports avec l'aggravation du phénomène de la souffrance au travail. Cette relation s'est avérée réelle chez les professionnels du secteur de la publicité. L'intensification de l'usage de la technologie au travail, avec l'internationalisation des agences, a approfondi l'oppression dans le scénario organisationnel. Plusieurs processus d'élaboration et réflexion dans la création en publicité ont été automatisés. Au même temps, l'émergence des réseaux sociaux a ouvert un segment dans ce secteur encore plus oppressif et épuisant que celui de la publicité traditionnelle. Les découvertes de cette recherche montrent que les modèles de gestion d'entreprises actuels n'utilisent pas de techniques directes de contrôle disciplinaire. Cependant, ils utilisent des tactiques de contrôle de la subjectivité qui attirent et conservent les individus dans des contextes organisationnels toujours plus stressants. Sous une autonomie illusoire, la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation est transférée aux individus, qui se confondent inconsciemment avec les entreprises. Ce mélange d'idéaux personnels et organisationnels font que les individus ne respectent pas leurs limites de travail, physiques comme psychiques. Les espaces de dialogue entre collègues et supérieurs hiérarchiques sont toujours plus limités, d'où le renforcement de l'individualisme qui pénètre la société. La scène

organisationnelle se caractérise par une grande concurrence, telle que celle du marché d'entreprises. Dans ce contexte, les professionnels sont poussés à rationaliser au maximum leur performance, sans avoir le temps de réflexion. Nous estimons que la rationalisation instrumentale caractérisant le modèle de gestions dominant dans le capitalisme néolibéral impose une rationalisation instrumentale voilée aux professionnels, entraînant la souffrance psychique au travail. Dans la mesure où la société actuelle renforce les récits de rationalisation instrumentale, tels que l'entrepreneuriat de soi-même et l'individualisme, il y a une convergence des discours et pratiques en dehors et dedans les entreprises. Impliqués dans un réseau invisible composé de récits irréels, il se peut que les individus ne voient pas la réalité et finissent par être victimes de traumatismes psychiques découlant de l'effondrement des attentes qu'ils ont construites auprès de l'organisation.

Mots-clés: Capitalisme néolibéral. Rationalisation instrumentale.Souffrance au travail.  
Publicité. Gestion flexible.

## SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO.....	13
	UMA PESQUISA EM DOIS TEMPOS.....	16
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>25</b>
1.1	ÁREA FINANCEIRA DITA REGRAS NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	31
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
2.1	A INTERFACE ENTRE SER HUMANO, TRABALHO E ORGANIZAÇÃO.....	38
2.2	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COMO ELEMENTO-CHAVE.....	41
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1	AS PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44
<b>3.1.1</b>	<b>O trabalho nos olhares da psicodinâmica e da sociologia clínica.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Resgate histórico sobre a racionalização instrumental.....</b>	<b>47</b>
3.2	MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DOS DADOS: HISTÓRIAS DE VIDA... .....	48
3.3	LÓCUS DO ESTUDO: PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE.....	53
<b>4</b>	<b>REFERENCIAIS TEÓRICOS.....</b>	<b>56</b>
4.1	A SOCIEDADE COMO REDE DE RELAÇÕES DE INTERDEPENDÊNCIA.....	56
4.2	RAZÃO, RACIONALIDADES E RACIONALIZAÇÃO.....	61
<b>4.2.1</b>	<b>Uma história a partir da razão.....</b>	<b>63</b>
<b>4.2.2</b>	<b>A racionalidade na sociedade moderna.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Racionalidade instrumental e economia.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Racionalização = modernização = burocracia.....</b>	<b>77</b>
4.3	A RACIONALIDADE NAS EMPRESAS.....	82
<b>4.3.1</b>	<b>Teoria do agir comunicativo e as organizações.....</b>	<b>88</b>
4.4	TRANSFORMAÇÕES E SIGNIFICAÇÕES DO TRABALHO HUMANO.....	92
<b>4.4.1</b>	<b>Industrialização e a expropriação do trabalho.....</b>	<b>96</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Diferentes lentes teóricas.....</b>	<b>100</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Congruências entre abordagens.....</b>	<b>106</b>
4.5	DEPOIS DA GRANDE TRANSFORMAÇÃO, A GRANDE VIRADA.... .....	109
<b>4.5.1</b>	<b>Para uma acumulação flexível, uma gestão flexível.....</b>	<b>116</b>

<b>4.5.2</b>	<b>O mercado ressignificado.....</b>	<b>122</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Gerenciamento do imaginário.....</b>	<b>126</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Racionalização do desejo, uma ponte para o sofrimento.....</b>	<b>131</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>138</b>
5.1	MOMENTOS HISTÓRICOS DA PUBLICIDADE BRASILEIRA.....	138
5.2	PRODUTO BRASILEIRO É PRESTIGIADO NO EXTERIOR.....	139
5.3	ÁREA DE CRIAÇÃO É O CORAÇÃO DAS AGÊNCIAS.....	141
5.4	INTERNET PROVOCA GRANDES RUPTURAS NO SETOR.....	144
5.5	VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO.....	148
<b>5.5.1</b>	<b>Relações de prazer com o trabalho.....</b>	<b>151</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Desencanto coincide com a entrada da tecnologia.....</b>	<b>157</b>
<b>5.5.3</b>	<b>Competição estimula processos geradores de sofrimento.....</b>	<b>162</b>
<b>5.5.4</b>	<b>Perda do sentido do trabalho.....</b>	<b>164</b>
<b>5.5.5</b>	<b>Profissional é compreendido como peça de engrenagem.....</b>	<b>168</b>
<b>5.5.6</b>	<b>Um ambiente acelerado marcado pelo individualismo.....</b>	<b>173</b>
<b>5.5.7</b>	<b>Propósito e finalidade do trabalho ficam incertos.....</b>	<b>176</b>
<b>5.5.8</b>	<b>Reconhecimento é vital para ter prazer no trabalho.....</b>	<b>180</b>
<b>5.5.9</b>	<b>Solidariedade pode compensar a dureza do cotidiano.....</b>	<b>184</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>186</b>
6.1	UMA PERIGOSA RACIONALIZAÇÃO DO DESEJO.....	186
6.2	BUSCAS POR LUZES NO FIM DO TÚNEL.....	189
6.3	QUESTÕES PESSOAIS E A HISTÓRIA DE VIDA.....	190
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>194</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>201</b>
	<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>203</b>
	<b>APÊNDICE C.....</b>	<b>204</b>

## APRESENTAÇÃO

Durante meu percurso profissional, sempre trabalhei em empresas de prestação de serviços. As experiências foram em instituição de pesquisa, depois empresas do sistema financeiro, de assistência à saúde e de comunicação. Sou graduada em Comunicação Social e nesta área atuei tanto como jornalista em veículos de imprensa de economia e negócios como quanto assessora de imprensa e de comunicação estratégica em agências de comunicação corporativa.

As vivências corporativas sempre me foram muito dolorosas, embora eu não soubesse, à época, o motivo. Eu apreciava fazer o ‘trabalho bem feito’, mas sentia um grande incômodo com as relações pessoais. Eram competitivas, pouco amistosas e por vezes até agressivas. Em algumas empresas que trabalhei havia assédio moral e sexual, além de muita opressão. Eu imaginava, à época, que o meu sentimento de estranheza era devido à sensibilidade pessoal, avaliada por mim na ocasião como excessiva diante da naturalidade com que colegas aceitavam aquelas situações.

Em uma das empresas, um grande jornal da área econômica, cheguei a desenvolver DORT – Distúrbio Osteomolecular Relacionado ao Trabalho. Meus sintomas eram tendinite tanto nos braços como nos pés e crises de labirintite. Por este motivo, fui afastada por mais de uma vez do trabalho. Nesta empresa, eu era criticada por superiores por insistir em relações dialogadas e afetuosas com a minha equipe. A argumentação deles era de que quando bem tratadas as pessoas se deixam levar pela preguiça e não desempenham sua tarefa no prazo. Diziam também que a cordialidade gerava displicência com a qualidade. Minha vivência com a equipe na empresa mostrava exatamente o contrário. Cumpríamos os prazos designados e o material publicado era sempre de qualidade, atraindo até mesmo elogios de superiores. Mesmo assim, acabei sendo demitida por ‘incompatibilidade de personalidade com minha superiora direta’, conforme a explicação oficial.

Quando finalmente o desencanto com o mundo empresarial me direcionou definitivamente para a academia, ingressei no campo da Administração como professora. Eu havia tido experiências acadêmicas anteriores no mestrado que fiz em Ciências da Comunicação e com um curso de especialização em gestão de processos de comunicação empresarial. Neste último, entrei em contato com autores como Jean-François Chanlat e Eugène Enriquez que haviam sido recentemente traduzidos no Brasil. Me identifiquei profundamente com as abordagens analíticas sobre as ‘dimensões esquecidas’ que eles

traziam, e que são o foco da tese que agora defendo. Talvez, já naquele momento, tenha se iniciado meu projeto de doutorado, sem que eu minimamente me desse conta. Desde minha aproximação desta abordagem sobre organizações até hoje passaram-se mais de 15 anos.

Na universidade onde fui contratada para dar aulas, passei a aprofundar os estudos sobre gestão para poder cumprir planos de ensino e atender às demandas protocolares dos cursos. A exigência era ensinar as técnicas de *management* aos alunos. No entanto, minhas motivações interiores me levaram, sempre, a estudos questionadores do *status quo* da Administração e também a adaptações críticas dos cânones do campo. Eu percebia que os alunos se identificavam com meus posicionamentos. Talvez minhas contribuições intelectuais fizessem ressonância a percepções que eles tinham dos climas organizacionais que viviam em seu trabalho. Talvez as minhas aulas representassem o espaço para trocas de experiências que eles não tinham nas suas vivências no trabalho, e que são tão fundamentais para alívio do sofrimento, como conceitua Christophe Dejours e tantos outros autores que são trazidos para as reflexões de minha tese.

Rememorando o percurso que me levou ao doutorado em Administração com Pedro Jaime, na FEI, me vem à mente uma reflexão do filósofo alemão Johann Goethe. Diz ele que “quando uma criatura humana desperta para um grande sonho e sobre ele lança toda a força de sua alma, todo o universo conspira a seu favor”. Acredito na força da vida psíquica, denominada de alma por Goethe, ainda mais depois de estudar alguns princípios da psicanálise para enfrentar os desafios de compreender os conceitos das duas abordagens teóricas principais de minha tese, a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica. Por isso, acredito que a elaboração desta tese certamente foi impulsionada pela busca de respostas a questões que há muito aguardavam a minha atenção.

Os questionamentos sobre a centralidade da razão instrumental e econômica da qual emana a força motriz para as relações sociais e intersubjetivas na contemporaneidade permeiam meu percurso intelectual desde a juventude, quando tive acesso aos textos da Teoria Crítica, ainda na escola de graduação em Comunicação Social. As vivências corporativas que tive me ligaram, de alguma forma, aos preceitos que a escola de Frankfurt desenvolveu para a dimensão macrossocial. A aspereza das relações sociais que eu vivi descartava aspectos humanos fundamentais para o bem-estar das pessoas. Era clara para mim a lógica que movia as empresas, a instrumental econômica. Mas, reflito atualmente que algumas indagações se

construíam para mim: foi sempre assim? A partir de quando havia se desenvolvido uma lógica tão perversa?

A aceitação de meus colegas aos ambientes empresariais hostis me confundia. Eu suspeitava que a relação de causa e efeito entre o trabalho e a vontade de conquistar o poder/dinheiro/*status* social era insuficiente para manter a resignação deles. Eu percebia que havia prazer no trabalho. E, também, que a vontade de fazer o trabalho bem feito era estimulada diante de relações dialógicas e afetuosas, como eram as minhas e de outras poucas pessoas com as quais tive o prazer de conviver. Aprendi que a linguagem é o amálgama das construções sociais e, como ensina Habermas, existe uma razão comunicativa, movida por certas lógicas que não funcionavam nos ambientes empresariais.

Me parecia que o prazer no trabalho movia as pessoas a vivenciarem lógicas incoerentes, paradoxais. Embora elas mesmas fossem vítimas muitas vezes de uma lógica da qual eram prisioneiras elas não conseguiam enxergar isso. O que as atraía para as situações que lhes trazia sofrimento era muito forte. Forte e desconhecida ao mesmo tempo.

As reflexões sobre meu percurso profissional que faço aqui fermentaram as indagações que eu busquei responder com esta tese. Assim, meu problema de pesquisa é: ‘Como a racionalização instrumental, marca do modelo de gestão empresarial dominante no capitalismo neoliberal, consegue a adesão dos profissionais das organizações, levando-os a vivenciarem situações que resultam no sofrimento no trabalho?’ Para responder a ela, estabelecemos como objetivo geral: identificar os nexos entre a lógica do capitalismo neoliberal, a racionalização instrumental que marca o modelo de gestão dominante nesse sistema econômico e o sofrimento psíquico no trabalho. Como objetivos específicos, nos propusemos a: 1. Realizar uma breve reconstrução histórica da organização do trabalho no sistema capitalista desde a Revolução Industrial até a atual fase neoliberal; 2. Evidenciar permanências e mutações da organização do trabalho nesse período, com ênfase para a presença da racionalização instrumental nos modelos de gestão empresarial; 3. Relacionar a racionalização instrumental presente nesses modelos de gestão com a subjetividade dos indivíduos e com o sofrimento no trabalho.

## UMA PESQUISA EM DOIS TEMPOS

Feita a apresentação inicial, passo a comentar sobre o processo de construção do percurso intelectual da pesquisa.

É possível dizer que toda pesquisa acadêmica feita a partir dos protocolos dos programas oficiais de mestrado e de doutorado no Brasil tem dois tempos, marcados pelo exame de Qualificação. A banca para avaliação do andamento da pesquisa em geral faz contribuições que despertam caminhos e levam muito frequentemente a novos horizontes para o estudo.

No caso desta pesquisa, a trajetória seguiu o mesmo padrão formal. Mas, o que merece destaque no percurso intelectual que construiu o estudo é que os impasses apontados pelos professores da banca só puderam ser superados com uma mudança no olhar para o objeto de estudo, tanto teórico como empírico.

Não seria fiel dizer que aquela que agora se apresenta seja uma nova pesquisa. Os alicerces epistemológicos e metodológicos são os mesmos. Assim como o assunto permanece: investigar o fenômeno da insatisfação, do mal-estar, do sofrimento ‘ruim’ dos indivíduos, sendo esses sentimentos todos despertados a partir da relação que eles constroem com o trabalho nas organizações. O *corpus* estudado continua sendo composto de profissionais da área de publicidade. É possível afirmar, no entanto, que o estudo ganhou sincronicidade entre o corpo teórico e o empírico, acentuando a capacidade de analisar as nuances das vivências das pessoas em relação ao trabalho. Também creio que não seja exagero afirmar que as mudanças permitem contribuir de maneira mais realista para o entendimento da complexidade que existe nas relações eleitas para o estudo.

Quando o estudo foi iniciado, o primeiro elemento que se apresentou foi o grande interesse pelo tema. A partir disso, um trabalho de arqueologia intelectual em bases de dados nacionais e internacionais<sup>1</sup> indicou não só a pertinência como também a importância de trazer para a área da Administração um outro olhar para o assunto que envolve a interface pessoas/trabalho/organização. Conflitos, dúvidas, idas e vindas, desvios, atalhos e retrabalhos fizeram parte do trajeto, e direcionaram todas as escolhas a partir de então.

---

<sup>1</sup> As pesquisas iniciais em bases de dados acadêmicas variadas não apontaram a expressão de estudos franceses sobre o tema, o que foi agregado com o estágio de 8 meses feito junto à l'Université Lumière Lyon 2, financiado pela Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

A busca da pesquisa se pautou para compreender quais os fatores presentes na organização do trabalho que pudessem favorecer, ou ao menos potencializar, o sofrimento psíquico de profissionais de empresas de publicidade, da cidade de São Paulo. Como se trata de um estudo circunscrito pela abordagem crítica, estavam claros alguns parâmetros de questionamento das lógicas usuais em estudos da Administração, a exemplo das gerenciais que estabelecessem como prioridade a produtividade e uma noção de eficiência centrada na idealização de crescimento e de lucratividade a qualquer custo. Desde o início percebemos que precisaríamos de abordagens multidisciplinares para construir as pontes necessárias para o aprofundamento pretendido.

O estudo foi levado à banca de Qualificação com os esboços que foram possíveis de serem feitos e com as intenções de continuidade que até aquele momento estavam contempladas.

Apesar da intenção de estudar o tema a partir dos indivíduos, não havia clareza, ainda, sobre como ela seria concretizada na fase que antecedeu a Qualificação. Os impasses e as dúvidas do percurso que estava sendo construído ficaram expressos no texto feito para o exame, e não passaram incólumes pelos avaliadores.

Naquele momento, o objeto do estudo, a organização do trabalho, e a metodologia para construção dos dados do campo estavam delineados. Mas, havia um ‘ponto cego’, ou seja, uma lacuna a ser articulada para que a opção inicial de dar voz aos indivíduos ganhasse corpo na pesquisa, e não ficasse apenas no desejo latente dos autores do estudo, a pesquisadora e o orientador. A vontade de dar voz aos indivíduos teria que se materializar efetivamente nas articulações teóricas e metodológicas para conferir coerência à pesquisa.

Os avaliadores da Qualificação, os professores doutores Maurício Serva e Sigmar Malvezzi, de pronto reconheceram o distanciamento entre a concepção teórica e o desenho da metodologia com a qual se pretendia compreender a realidade, evidenciando, assim, o primeiro grande impasse que deveria ser tratado com muito cuidado na continuidade do estudo.

Além disso, houve o questionamento sobre a proposta do olhar sobre o objeto de estudo. Na visão deles, a proposta revelou uma polaridade que seria inadequada para compreender o fenômeno social do mal-estar, ou do sofrimento, de indivíduos a partir de sua relação no trabalho. A situação a ser compreendida é de extrema complexidade, e o desenho da pesquisa estava sugerindo uma relação de causa e efeito, na qual de um lado estavam os sujeitos e de outro lado a organização do trabalho. Esta não era a intenção, na medida em que

o alinhamento teórico e metodológico proposto está na compreensão a partir de diferentes aspectos que interagem e compõem o fenômeno escolhido.

Os questionamentos foram profundos. Após o exame, no qual o estudo foi aprovado, reapareceram as tormentas e as angústias que costumam tomar de assalto os pesquisadores na fase inicial do desenho das pesquisas. Quando damos os primeiros passos para construir um trabalho intelectual, a sensação experimentada em geral é a de navegar em um espaço escuro, desconhecido e assustador onde a bagagem intelectual é apenas a capacidade de assimilar o conhecimento que é adquirido pelo caminho. No caso desta pesquisa, os apontamentos da Qualificação resgataram as primeiras inseguranças que naquele momento colocavam em xeque a trajetória futura nas mesmas bases que estavam edificadas até o exame de Qualificação.

A decisão foi continuar o trabalho partindo para o campo com base no que já havia sido feito e nos planos desenhados originalmente. Os questionamentos feitos foram acolhidos embora naquele momento não sabíamos muito bem o que fazer com eles. Com as entrevistas, realizadas no modelo de narrativas de vida, os dados começaram a ser construídos, e revelavam, aos poucos, sinais tênues do que poderia se tornar uma consistente pesquisa sobre o tema do sofrimento psíquico a partir do trabalho em organizações. Mas, é preciso confessar, tudo parecia ainda insuficiente para mostrar o trajeto adequado que deveria ser pavimentado para completar a pesquisa.

A mudança do olhar sobre o objeto que conseguiu apresentar as saídas para a superação dos impasses revelados pelos questionamentos da banca de Qualificação veio com a aproximação de certas linhas de pesquisa francesas, conhecidas a partir do contato com a equipe do Laboratório Centre Max Weber, da Universidade Lumière de Lyon 2, situada na cidade de Lyon, França. Uma bolsa de ‘doutorado-sanduíche’ da Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior financiou a estadia na cidade por oito meses, período durante o qual os cursos assistidos e as orientações recebidas conseguiram abrir os horizontes e fortalecer a capacidade de avançar, alinhando de maneira coerente as lacunas apresentadas no momento da Qualificação.

Como importante centro intelectual de pesquisa sobre o tema trabalho e os impactos dele no ser humano no mundo contemporâneo, a França é referência para esses estudos em grande parte pelas abordagens complexas, a partir das quais se articulam diversos saberes para compreender o fenômeno do sofrimento no trabalho. Em meio à ambiência vivenciada no

‘doutorado-sanduíche’, o percurso da pesquisa ganhou novas perspectivas. O objeto de estudo ganhou contornos mais precisos e, em consequência, a compreensão do fenômeno tornou-se mais clara. Os impasses para a concretização da intenção inicial ficaram mais definidos: até a Qualificação, a organização do trabalho estava sendo tomada como um elemento estático a ser mapeado. Da mesma forma, os indivíduos tinham, aparentemente, um papel secundário nesta organização, e também no desenho da pesquisa. Eles estavam sendo tomados como atores sem fala! Isto representava o contrário da intenção inicial. O desejo era o de que os indivíduos conduzissem o estudo, assim como o objetivo era expor a complexidade do fenômeno estudado, o que até aquele momento não aparecia expresso no esboço do estudo.

Como articular indivíduos e a organização do trabalho sem cair em relação de causa e efeito? Analisando o percurso depois que as dúvidas fermentaram a solução foi possível perceber que tanto a organização do trabalho quanto os indivíduos estavam sendo compreendidos de uma maneira atomizada. A organização do trabalho estava sendo interpretada a partir de um quadro fixo, composto de procedimentos e processos, prescrições de tarefas, relações de poder e hierarquia pré-estabelecidos. O que a pesquisa ameaçava trazer naquela configuração era a organização do trabalho prevista em muitos manuais de administração, que estabelecem procedimentos padronizados que escondem a dinâmica complexa do tecido organizacional.

O entendimento de que as questões práticas e concretas produzem múltiplos significados para os trabalhadores, e são sinalizadores e construtores da organização e do negócio da empresa, não estava a princípio contemplado de forma relevante no desenho inicial da metodologia. Ou, ainda, este entendimento também não estava sendo contemplado na arquitetura teórica proposta no texto da Qualificação. Da mesma forma, os indivíduos estavam sendo observados como atores aprisionados nesta estrutura organizacional, sem se atentar também para a complexidade da interação entre as pessoas e destas com as regras, com a hierarquia, com os processos.

Quando os impasses da pesquisa se apresentaram por meio das observações da banca de Qualificação, uma das alternativas ao desenho inicial fixo, que sombreavam o cenário, era aderir ao discurso do *management* e acreditar na autonomia e na liberdade de agência das pessoas no modelo de gestão flexível. No entanto, esta não parecia uma saída coerente. O quadro de mal-estar, de sofrimento e de adoecimento a partir do trabalho não é coerente com as prescrições dos manuais de gestão. Isto porque os manuais indicam a gestão moderna como ambientes organizacionais harmônicos e plenos de iniciativa e criatividade. Em um contexto

de verdadeira liberdade criativa e harmonia as pessoas teriam bem-estar e não adoecimento. Como o objeto empírico ainda não havia sido explorado de maneira profunda, não havia como perceber a percepção dos profissionais sobre os modos de gestão.

O contato com as novas literaturas que analisam profundamente os modelos de gestão envelopados na categoria conhecida como gestão flexível, a partir da abordagem da sociologia clínica, evidenciou as idealizações e paradoxos que ficam bem distantes dos manuais do *management*. Os referenciais teóricos e empíricos da nova bibliografia se reverberaram nos depoimentos das pessoas ouvidas pela pesquisa quando a análise dos dados começou a ser aprofundada.

Aos poucos, mas de forma crescente, as articulações entre a teoria que construiu inicialmente a pesquisa, abordagens agregadas pelos cursos e orientações em Lyon, os dados empíricos brasileiros somados às diversas pesquisas empíricas sobre o tema disponíveis na literatura francesa, evidenciaram um fértil caminho para a compreensão do fenômeno central desta pesquisa, em coerência com as intenções iniciais.

As vivências trazidas pelos entrevistados mostraram a organização do trabalho por trás dos discursos oficiais, revelando como os paradoxos desconcertam, desencantam e, muitas vezes, podem levar aos adoecimentos. Expuseram o que para eles é vivido como dinâmicas hostis e violentas que podem aturdir mas muito frequentemente são consideradas como ‘parte do jogo’. As falas mostraram também como essas pessoas podem reproduzir a própria violência da qual são vítimas. Entre as pessoas entrevistadas para o estudo contam-se algumas que decidiram abandonar o cenário organizacional no qual vivenciaram o peso da violência e do desencantamento. Outras se aperceberam do peso da dinâmica organizacional sobre suas vidas e buscaram saídas alternativas, como montar um negócio próprio. Outras ainda não conseguem ver saídas, reconhecendo que não conseguem viver desatreladas da máquina organizacional, embora demonstrem certa clareza sobre os malefícios que a organização traz para sua subjetividade.

Independentemente das decisões dos personagens que compõem o estudo, foi possível observar a importância do trabalho nas suas vidas, os reflexos da atividade para a sua realização pessoal e, ainda, a angústia pela qual passam diante das situações e fatos que não conseguem compreender. Ficou claro que eles desejariam, antes de tudo, ‘fazer o trabalho bem feito’ (CLOT, 2015) e que não conseguem perceber muito bem onde está a mão invisível da organização do trabalho que atrapalha tão nobre objetivo.

A organização do trabalho ainda é o centro dos estudos. No entanto, o olhar se ampliou para compreender fatores sutis que permeiam as relações intersubjetivas dentro do ambiente das empresas, as narrativas subliminares da gestão contemporânea e também a relação que os indivíduos tecem consigo mesmo em decorrência de um contexto social e econômico que incentiva e intensifica o individualismo e a competitividade. Dentro deste contexto, muitas vezes permeia a violência ordinária nas relações interpessoais. A violência ordinária nas organizações é um quadro diagnosticado pelo sociólogo francês Gilles Herreros (2018) para definir uma dinâmica hostil presente nas relações do dia a dia nas organizações que, na maior parte das vezes, é assimilada como natural e até mesmo como parte do trabalho. Há que se ressaltar que Herreros (2018) não relaciona a violência ordinária à racionalização instrumental, como é o caso desta pesquisa. O pesquisador diagnostica quadros organizacionais permeados por uma violência nas relações intersubjetivas em empresas de diferentes segmentos de atuação. Esta violência não se expressa apenas nas relações entre pessoas de hierarquia diferentes. Ela se dá, também, entre colegas, que passam a conviver naturalmente com a agressividade, o desrespeito, muitas vezes o assédio moral, reproduzindo o clima hostil que, além de trazer danos às relações humanas, perturba e impede o desenvolvimento do trabalho e, conseqüentemente, dos bons resultados para a empresa. Como antídoto para as relações violentas, Herreros (2018) aponta ser necessário resgatar a reflexividade no ambiente organizacional. O autor aperfeiçoou uma metodologia para intervir nas organizações buscando abrir espaços de diálogos para que os profissionais se reconheçam como verdadeiros agentes participantes do processo de trabalho. Na obra ‘Pour une sociologie d’intervention’, Herreros (2009) enfatiza a importância de acolher as percepções pessoais dos profissionais sobre seu universo de trabalho para que eles mesmos consigam vislumbrar as saídas para os entraves do cotidiano. Ele acredita que a cadeia de violência poderia ser quebrada com a reflexividade que leva ao diálogo.

No caso deste estudo, a tese defendida é que a lógica instrumental ainda é o elemento organizador do contexto organizacional e que essa lógica se relaciona com o desencadeamento do adoecimento psíquico a partir do trabalho.

As pessoas ouvidas na pesquisa sinalizam para um importante personagem que compõe o cotidiano dos indivíduos como um fator a mais de pressão: trata-se do cliente. No cenário complexo das empresas em disputa feroz dentro de uma economia cada vez mais internacionalizada, ele é o grande objeto do desejo para as empresas, uma vez que vem dele o resultado do negócio. Por ser tomado como ‘rei’, ele passa a decidir e avaliar o trabalho nas

empresas de serviços, como aquelas que são o foco deste estudo. Mesmo não tendo a competência para tal eles podem parametrizar, julgar e condenar o trabalho, expondo os trabalhadores a hostilidades para as quais não há respaldo nas organizações.

O objetivo das reflexões é contribuir para o conhecimento deste complexo fenômeno social contemporâneo no intuito de se somar àqueles interessados em enfrentar os difíceis desafios que ele representa para melhorar a condição de vida e de trabalho das pessoas no ambiente organizacional.

A estrutura do relatório foi construída buscando articular as dimensões macrossocial, a dimensão mesossocial, no âmbito da qual abrigam-se as análises sobre as empresas, e finalmente a dimensão microssocial, no âmbito da qual enfoca-se a interação dos indivíduos na gestão das organizações. A intenção ao longo dos textos é expressar a articulação entre as três dimensões na tentativa de apresentar as imbricações entre sociedade, organizações e indivíduos pontuando o papel do trabalho nas três dimensões. Cabe ressaltar que a literatura de base desta pesquisa permite o olhar multidisciplinar: conforme será verificado, os autores consultados não se furtam a compreender os fenômenos a partir de abordagens que podem ser chamadas de complexas, dentro dos limites das ciências humanas e sociais.<sup>2</sup>

Para organizar o relatório, os grupos de textos das três dimensões foram acomodados na estrutura convencional composta por introdução, na qual há a contextualização, justificativa da pesquisa, referenciais teóricos, análise dos dados e finalmente considerações finais. Na contextualização é registrado um panorama social, organizacional e dos indivíduos trabalhadores na contemporaneidade. Em seguida, na justificativa da pesquisa as análises têm por objetivo ressaltar a importância de estudar a interação entre o indivíduo seu trabalho e a gestão organizacional.

No item dedicado à metodologia da pesquisa estão explicadas brevemente quais foram as opções teóricas e as metodológicas incluindo as justificativas pela escolha do *locus* da pesquisa, os profissionais da publicidade.

---

<sup>2</sup> Edgar Morin, filósofo e sociólogo francês, ficou conhecido por desenvolver o que se denomina de pensamento complexo. Ele defende novos paradigmas e metodologias para a ciência interligando saberes tanto das chamadas ciências exatas, como das biológicas e das humanas. No caso desta pesquisa, o que está sendo chamado de abordagens complexas é sinônimo de interdisciplinaridade, porque estão restritas a um campo da ciência, a humana. Um dos eixos teóricos, a sociologia clínica ou psicossociologia, é um exemplo de abordagem multidisciplinar que já conta com legitimidade no campo das ciências humanas, especialmente na França.

No referencial teórico busquei estruturar o conteúdo iniciando com o esclarecimento sobre qual base teórica a pesquisa compreende o que seja uma sociedade. Em seguida, estão reflexões sobre o tema razão e como ela constitui nossos modelos mentais desde a antiguidade grega. São aportados autores que analisam a centralidade do mercado econômico na sociedade desde a época da revolução industrial para buscar as pegadas indicativas da adesão do mundo moderno à lógica instrumental e à racionalização econômica que conquistaram corações e mentes desde aquela época. Trata-se da sustentação teórica da dimensão macrosocial da pesquisa.

Em seguida, trago para o foco teórico discussões sobre a racionalização instrumental como constitutiva do modelo empresarial das sociedades. As empresas representam a materialidade da reprodução social, tendo por isso um papel central para o desenvolvimento do capitalismo. Neste item, há também registros sobre a presença do tema desta pesquisa no campo de estudos da Administração.<sup>3</sup>

A partir de então, o relatório traz um debate sobre o significado do trabalho humano como caminho para a formação da identidade social e para o amadurecimento psíquico. Este item abriga ainda análises sobre o papel do trabalho na sociedade atual, buscando fazer um breve percurso histórico sobre suas modificações dentro do contexto socioeconômico imediatamente pós-revolução industrial e o contexto atual, caracterizado pelo neoliberalismo financeiro. São reunidos conceitos que compreendem a atividade laboral como uma grande oportunidade para a transformação e enriquecimento da subjetividade do ser humano.

Depois do trabalho, é a vez dos modos de gestão contemporânea. A intenção foi trazer análises comparativas sobre traços da gestão na fase taylorista/fordista e a contemporânea, denominada de administração flexível. Com base nos autores trazidos para a reflexão, alinhavo a ideia de que uma nova razão neoliberal permeia hegemonicamente as relações sociais a partir do modelo da competição econômica do mercado. As práticas sociais e intersubjetivas com base nesta racionalidade levaram à introjeção de uma mentalidade instrumental que pretende definir um novo modo de regulação social. A gestão flexível é um cenário reforçador deste modo de regulação. A dinâmica psíquica dos indivíduos se acopla aos elementos organizacionais e pode, assim, engendrar o sofrimento no trabalho.

---

<sup>3</sup> No capítulo dois, sobre metodologia, há observações sobre a abordagem deste tema por outros campos de pesquisa.

Na parte da análise de dados, começo registrando momentos da história da publicidade no Brasil e a estrutura interna deste tipo de empresa prestadora de serviços. Depois, os relatos dos entrevistados situam no mundo real suas experiências nas diversas agências de publicidade que trabalharam. Com eles, é possível compreender algumas práticas dos novos modos de gestão e também situações pelas quais passaram que expressam os conflitos e dramas que levam ao sofrimento no trabalho e podem desencadear adoecimentos psíquicos e até levar ao suicídio.

Finalmente, nas considerações finais, são registradas as minhas impressões sobre o tema e a tese que defendi neste estudo.

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade paradoxal, conforme decodificação precisa de diversos autores que se debruçam para compreender uma lógica que dê sentido às dinâmicas que se disseminam e compõem o mundo atual (GAULEJAC; HANIQUE, 2015; DARDOT; LAVAL, 2016; AUBERT, 2017; PAGÈS et al., 2019). Paradoxal porque construída a partir de relações sociais, econômicas e de trabalho que desafiam a lógica, por demandarem questões cujas opções de resposta podem negar as próprias questões. Um exemplo lapidar de paradoxo nas relações de trabalho nas organizações, registrado por Gaulejac e Hanique (2015, p. 40), ajuda a compreender como uma situação paradoxal se expressa na prática. Durante pesquisa que os autores fizeram em uma grande organização multinacional, um gerente não pestanejou em resumir a nova dinâmica de trabalho, a partir da entrada das tecnologias da informação: “graças a elas (tecnologias de informação), nós somos livres para trabalhar 24 horas por dia.” A demanda de ser livre e a demanda de trabalhar 24 horas por dia se negam reciprocamente. Ninguém é livre quando existe uma cobrança por mais velada que seja de trabalhar mais e mais. No mundo moderno das organizações parametrizadas pela tecnologia é ela mesma, a máquina, que é a referência tanto do ritmo de trabalho quanto da produtividade e da eficiência.

Os autores lembram, ainda, que a cultura de resultados é composta por diversos paradoxos, a exemplo da máxima ‘fazer mais com menos’. A demanda por extrema criatividade e autonomia para fazer o trabalho desde que atenda estritamente as normas e regras impostas pelas corporações é outro exemplo de paradoxo no modo de gestão contemporânea. Da mesma forma é paradoxal a imposição de metas de crescimento desconectadas da realidade da economia. Quem questiona os paradoxos está arriscado frequentemente a ser julgado como uma pessoa inflexível, que tem resistência às necessárias mudanças pelas quais a gestão precisa passar para se adaptar aos novos tempos de competição globalizada (GAULEJAC; HANIQUE, 2015; HERREROS, 2018).

O paradoxo não é exclusivo do ambiente empresarial. O estilo de gestão predominante no mundo capitalista globalizado denominado de paradoxal pelos autores acompanha movimentos presentes em diversos setores da sociedade. Ele dá o tom sem se fazer notar pois foi aos poucos se naturalizando como a racionalidade social incontestável, e a única possível para ser vivenciada tanto nas relações sociais, como econômicas e, também, nos relacionamentos intersubjetivos, pessoais.

O que agora é compreendido como insensato e desafiante à lógica por pesquisadores sociais críticos ao *status quo* intelectual dominante tem sua gênese na intensificação do capitalismo a partir do começo do século XX. O desenvolvimento da racionalidade instrumental corporificada pela burocracia a partir da industrialização do modo de produção se espalha pela sociedade envolvendo todas as dimensões da vida. E o acirramento das dinâmicas sociais instrumentalizadas desembocaram no que foi denominado de sociedade hipermoderna (AUBERT, 2017) especialmente a partir dos anos 70/80, com a virada neoliberal. No nível das organizações o modelo de gestão flexível acompanha o movimento à mesma época para enfrentar os desafios de um sistema econômico dentro do qual a lógica financeira passou a ditar as regras do jogo.

Dardot e Laval (2016, p. 189) analisam que a partir da década de 80 começa a ser tecida uma nova mentalidade como “resposta política à crise econômica e social do regime ‘fordista’ de acumulação do capital”, ocorrida no contexto da globalização e da financeirização do capitalismo. Trata-se da construção do que estes autores denominam de uma nova razão do mundo, que começa por reforçar e aprofundar os pilares do liberalismo capitalista com medidas práticas de poder institucional que visam a desregulamentação do mercado e das relações institucionais de trabalho. Ronald Reagan, ex-presidente dos Estados Unidos (1981-1989), e Margareth Thatcher, ex-primeira-ministra do Reino Unido (1979-1990), inauguram esta nova fase do sistema capitalista.

A nova razão do mundo na qual habitam os paradoxos não foi engendrada exclusivamente pelas forças políticas neoliberais de direita como fazem questão de frisar Dardot e Laval (2016). A aceitação da estratégia de reabertura econômica de mercados, incluindo o do trabalho, e a redução do papel do Estado como propulsor do desenvolvimento foi encampada também por amplos setores progressistas, convencidos de que este caminho levaria à superação dos impasses econômicos que o momento apresentava. A ideologia reinaugurada nesta etapa foi compreendida apenas como pragmática, ao apontar saídas às crises econômicas e financeiras de 1980.

As medidas econômicas e políticas evidenciaram transformações sociais mais profundas que estavam em curso. Dardot e Laval (2016) contemplam investigações relativas à sustentação da nova ordem econômica também na dimensão simbólica para que ela fosse enraizada no tecido social de maneira consistente. Detecta-se, então, a edificação de valores éticos e morais que conseguiram alterar o modo de regulação social a partir de mudanças

significativas no conjunto das crenças sociais vigentes, que redundou na mudança de comportamento e de atitudes. A construção da nova ordem simbólica passou pelo ataque a políticas públicas de benefícios sociais de países europeus que ainda mantinham o estado do bem-estar social. Isto porque os valores de solidariedade embutidos na configuração composta por apoios públicos aos cidadãos constituíam uma ameaça para o desenvolvimento da cultura neoliberal, que tem na competição a mola propulsora de sua reprodutibilidade. A noção de solidariedade social se transformou por isso no núcleo central da estratégia para minar liames sociais que mantêm os valores baseados em ideias coletivas. A intenção foi e ainda é fragilizar resistências a uma nova ordem econômica e social.

O convencimento social sobre a superioridade de uma nova mentalidade enaltecida do individualismo e da competição social é embutida subliminarmente nos mais variados tipos de discursos. Dardot e Laval (2016) analisam que as privatizações dos serviços públicos, por exemplo, eram e são justificadas frequentemente com a necessidade de implementação de uma gestão eficiente, impossível de ser obtida com a gestão estatal. O centro da argumentação é a redução de custos para o Estado, ficando de fora da análise outros aspectos sociais envolvidos, como o encarecimento dos serviços para os cidadãos no caso da transferência dos serviços para a iniciativa privada. As mensagens que sustentam as motivações para a mudança contêm a defesa da livre concorrência como caminho para bons serviços de qualidade. Instituições públicas passam a ser sinônimo de atraso social, de morosidade em diversas dimensões da sociedade. Da mesma forma que a iniciativa privada é sempre embalada como símbolo da modernidade e de evolução social. A narrativa passa ao largo de debates sobre o mérito do tema, centrando o debate meramente na esfera econômica.

Dardot e Laval (2016) mostram também que os argumentos desenvolvidos para a desconstrução da solidariedade social se esmeram para associar a “segurança dada aos indivíduos (pelo estado do bem-estar social) com a perda do senso de responsabilidade, com o abandono dos deveres familiares, com a perda do gosto [tanto] pelo esforço [como] pelo amor ao trabalho” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 211). As mensagens subliminares apresentam os sujeitos beneficiados pelo poder público como acomodados e não necessitados do amparo da sociedade por serem excluídos de uma ordem econômica injusta. Os discursos não discutem os contextos históricos e políticos que geraram as desigualdades. Dissociam indivíduos das sociedades onde eles nascem e crescem, apresentando seres atomizados que precisam de sofrer dificuldades para se fortalecer e vencer na vida. As narrativas demolidoras

da solidariedade social que é representada pelo apoio do Estado aos cidadãos ecoam até hoje não só na Europa e nos Estados Unidos como também na América Latina. Algumas delas são:

o seguro-desemprego e a renda mínima são responsáveis pelo desemprego; os gastos com saúde agravam o déficit e provocam a inflação dos custos; a gratuidade dos estudos incentiva a vadiagem e o nomadismo dos estudantes; as políticas de distribuição de renda não reduzem as desigualdades, mas desestimulam o esforço (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 210).

É importante destacar que o ideário capitalista se dissemina pelos diferentes países do mundo, sendo apropriado de maneira diferente em cada um deles, de acordo com as diferenças culturais e políticas. Isto significa, também, que os novos valores e crenças encontrarão mais ou menos resistência para se estabelecerem de acordo com uma construção sócio-histórica própria de cada país.

No *ethos* neoliberal, o pretendido menosprezo à solidariedade e exaltação ao individualismo e à competição constitui um modelo de sujeito desvinculado de seu meio social, que deve conquistar o direito de participar da sociedade utilizando apenas suas condições pessoais e particulares. A partir disso, o indivíduo deve constantemente “mostrar o seu valor, para merecer as condições de sua existência” na sociedade (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 213 e p. 151). Nesse contexto, por exemplo, “a valorização do empreendedorismo e a ideia de que essa faculdade só pode se formar no meio mercantil [...] redesenha, de certo modo, a figura do homem-econômico”, desenvolvida por ideólogos do sistema industrial em seu nascedouro. Agora, no entanto, a ideia ganha ainda mais força e dinâmica do que tinha há um século. É a insistência da retórica de que o mais forte é que deve vencer, resgatando um tipo de darwinismo social (HERREROS, 2018).

Um outro exemplo da adesão de agentes sociais hegemônicos aos esforços para valorizar a competição com ênfase no individual é o investimento maciço em esporte feito por grandes corporações. As propagandas generalizadas das competições se incumbem de apresentar entusiasticamente vencedores de campeonatos como verdadeiros heróis, que muitas vezes conquistam o apogeu do sucesso a partir de vidas muito simples e pobres (GRUPO MARCUSE, 2012). No Brasil, é cada vez mais comum esportistas, como o tenista Guga, ou a jogadora de basquete Hortênsia, se transformarem em ícones utilizados como referência de vida e de trabalho. Alguns passam a fazer sucesso como palestrantes em grandes empresas, sendo chamados a participar do esforço contínuo para despertar a motivação dos funcionários.

O individualismo é identificado com a liberdade de escolha em todas as dimensões da vida, como se não houvessem referenciais existenciais, históricos e econômicos parametrizando a trajetória de cada pessoa. Ele é apresentado ilusoriamente como condição para a autonomia. A ideia tem a intenção de construir um indivíduo convencido de que pode prescindir dos laços sociais e vencer heroicamente dificuldades em seu percurso. A perversidade dos discursos está em insistir na capacidade de luta solitária sem sinalizar os muitos e poderosos obstáculos que estão totalmente fora do controle das pessoas porque são configurações inerentes a estruturas sociais, além de muitas vezes próprias das caminhadas de cada um. Ser livre e lutar e vencer sozinho, tornam-se o *ethos* da nova razão econômica, colocando-se “no centro das mensagens publicitárias e das estratégias de marketing” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 224).

O trunfo da liberdade de escolha esconde, na verdade, a redução do indivíduo a um consumidor. Mensagens publicitárias associam a decisão de compra a decisões de condutas e comportamentos. Cidadãos passam a valer como compradores e clientes, que ‘têm sempre razão’, para utilizar um jargão caro ao marketing pró-consumidor. Não se trata aqui de debater os múltiplos aspectos que envolvem as narrativas. O interesse é ressaltar como elas auxiliam a criar um *ethos* de consumidor hipervalorizado, tratado como um ‘rei’, que vale socialmente pelo que é capaz de comprar. A liberdade de decisão é reduzida à liberdade de decidir a compra de produtos e serviços. Agora, muito mais do que pessoas, sujeitos ou cidadãos, elas valem pelo que consomem. É esse sujeito consumidor que o Estado passa a proteger, cuidando para que a concorrência entre as empresas seja equilibrada para permitir abundantes ofertas de produtos e serviços para atender quem possui os meios materiais para consumi-los. Por outro lado, a proteção do indivíduo como cidadão, participante da sociedade, deixa de ser a preocupação pública, dentro da nova ordem do mundo.

A mescla entre liberdade de consumo e liberdade de escolha é uma mistificação da época contemporânea (TOURAINÉ, 1992; GAULEJAC, 2008; GAULEJAC; HANIQUE, 2015; DARDOT; LAVAL, 2016; AUBERT, 2017). Em obra que discute as questões da modernidade, Touraine (1992) enfatiza que não se pode confundir o que existe na atualidade, que é a liberdade de consumir em um mercado de extrema abundância, com a liberdade de fazer escolhas de vida com base naquilo que levaria o sujeito a emancipar-se como cidadão, envolvendo nisso suas emoções, sentimentos, desejos profundos, crenças e valores próprios. As decisões baseadas nas motivações da subjetividade, que poderíamos chamar de mais

profunda, podem efetivamente levar à emancipação e ao bem-estar. O pensador francês é um defensor da modernidade, insistindo, no entanto, que ela ainda não se completou, na medida em que os seres humanos não conseguiram se emancipar efetivamente na sociedade que vem sendo construída desde o Iluminismo. Diz ele que vivemos, na atualidade, uma realidade social que se confunde com a dimensão econômica técnica, baseada na racionalidade instrumental.

A vivência humana no contexto racional instrumental e competitivo molda uma subjetividade peculiar, composta também por paradoxos. Resulta em um indivíduo “desconectado simbolicamente de tudo, para o qual não tem mais sentido em se colocar no ponto de vista de um conjunto social” (AUBERT, 2017, p. 18). Recai sobre esse indivíduo o peso de suas próprias escolhas, em um modelo social que lhe é apresentado perniciosamente como capaz de lhe oferecer todas as condições para o atendimento de suas demandas. Mesmo que elas sejam paradoxais e se neguem mutuamente. Sem se dar conta, este indivíduo é aprisionado pelos deveres sociais impostos. Ele deve ser bem-sucedido, deve ser feliz, deve ser criativo, deve ser livre, deve trabalhar bem, deve ter boa saúde, deve atingir as metas, deve [...]

Gaulejac e Hanique (2015) e Dardot e Laval (2016) definem esse indivíduo como alguém que está submetido a uma prescrição de autonomia baseada em normas que não estão mais na sociedade, e sim introjetadas em sua subjetividade. Os parâmetros da racionalidade instrumental foram, de certa forma, introjetados como os critérios do desejo, dos sentimentos, das emoções, se distanciando da busca de critérios ligados à profundidade da existência e da experiência humana. Resgatando o conceito de simulacro, (BAUDRILLARD, 1991), é possível conceber que a subjetividade cedeu lugar a um simulacro de subjetividade, que passa a guiar as condutas.

Em obra organizada a partir de análises de autores de diversas disciplinas das ciências humanas, com título de ‘L’individu hypermoderne’, Aubert (2017) desenha as diversas facetas que poderiam indicar os traços e as razões que estão levando à composição de uma nova subjetividade humana. Entre os traços, há um conjunto de caracteres que definem o excesso de existência ofertada externamente ao indivíduo que, ao mesmo tempo, tende a conviver com um vazio de sentido existencial. Também aqui, se evidencia o paradoxo.

Na nova configuração das redes de interdependência, as corporações são os agentes com livre poder para comandar o desenvolvimento e o andamento da sociedade. Passam a

ganhar cada vez mais as atenções do Estado, em forma de legislações e medidas que as beneficiem. Evidência desta primazia são os investimentos públicos que governos de economias maduras, e de outras nem tão maduras, fizeram durante a crise financeira de 2008, para salvar instituições financeiras e corporações do *debacle* que poderia ser originado pela fragilização do mercado financeiro. Dentro da mesma lógica, estão as reformas relativas ao trabalho. As políticas abraçadas pelo poder público buscam salvaguardar os lucros empresariais, que estariam hipoteticamente onerados pelo custo do trabalho vivo. A mensagem sob o discurso é que se a produção estiver protegida, as empresas poderão cumprir bem seu papel de guardiãs zelosas da sociedade.

No ambiente organizacional as mudanças da gestão acompanham o individualismo e o acirramento da competição. Os paradoxos convivem e se retroalimentam em torno de uma lógica instrumental naturalizada. Ao mesmo tempo que a gestão flexível abre espaço aparentemente à criatividade, à autonomia e à iniciativa pessoais ela é parametrizada com regras e exigências de resultados muitas vezes irrealistas, que contradizem os enunciados da criatividade, da autonomia e da iniciativa pessoal. Como sintetizam Dardot e Laval (2016, p. 330), “a neogestão não é ‘antiburocrática’. Ela corresponde a uma nova fase, mais sofisticada, mais ‘individualizada’, mais ‘competitiva’ da racionalização burocrática [...]”. A cobrança pela criatividade e autonomia de ação pressupõe o atendimento a parâmetros bem definidos previamente. Embora o discurso empresarial se esforce para apresentar a empresa com uma aparência humana, o território das organizações não é o lugar da “realização pessoal, mas sim um instrumento e espaço de competição” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 330).

### 1.1 ÁREA FINANCEIRA DITA REGRAS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O contexto socioeconômico que leva à precarização das relações de trabalho no modo neoliberal está diretamente relacionado aos fatores de tensão interna no ambiente organizacional. O cenário organizacional competitivo e sobrecarregado de tarefas é consequência direta do momento socioeconômico, caracterizado pela intensificação do uso da tecnologia de informação nos processos produtivos e pelo crescente desemprego. Segundo Harvey (2011), o direcionamento dos esforços de desenvolvimento e pesquisa para as tecnologias produtivas, de comunicação e de integração dos fluxos físicos e de informação atendem exigências direcionadas para a redução do poder do trabalho humano, além de outras para o giro intenso na circulação de mercadorias e de capital.

É importante destacar que nesta pesquisa a compreensão do fenômeno trabalho/pessoas/organizações está guiada por um setor de atividades de serviço, e é neste âmbito que as reflexões devem ser compreendidas. Embora seja possível traçar alguns paralelos, há diferenças expressivas entre a dinâmica de atividades em empresas do setor industrial em relação à do setor de serviços, como é o caso do ramo publicitário, foco destas reflexões.

Para o setor de serviços, a tecnologia agregou enormes ganhos em relação à facilidade, à flexibilidade e à agilidade de realizar as tarefas. Na área de publicidade, o uso dos sistemas informatizados revoluciona a maneira de trabalhar tanto nas atividades chamadas de criativas, como a elaboração de uma ideia para uma peça de propaganda, como naquelas operacionais, que incluem contratação de fornecedores e de mídia. “Agora, os meios de produção estão ao alcance de qualquer pessoa, em qualquer hora do dia ou da noite”, resume Leila<sup>4</sup>, uma das pessoas entrevistadas para a pesquisa. Ela conta que, muitas vezes, em noites de insônia navegando pelas redes sociais pelo seu celular, tem uma ideia interessante para um cliente, a partir de um *post* compartilhado. Ela não titubeia em rapidamente produzir uma peça e lançá-la nos espaços de *web* de seu cliente. Ela faz este trabalho de madrugada sem que tenha sido solicitada para isso.

As consequências da intensificação do uso da tecnologia no mercado de trabalho são conhecidas: redução drástica de postos nas empresas a partir da argumentação de que os processos foram simplificados. No entanto, esta justificativa mostra-se sem fundamento prático pois frequentemente a tecnologia aumenta o trabalho das pessoas que permanecem nas empresas, sem que este fato seja considerado no planejamento do quadro de pessoal. A consequência é perversa: quem consegue manter um posto de trabalho percebe a si mesmo como um sobrevivente de uma catástrofe social. O empregado sente-se ameaçado de ser lançado ao cenário externo negativo em caso de resistência à aceitação das novas regras internas. A obediência pode ser fruto do temor, mesmo que muitas vezes seja preciso enfrentar situações que beiram o insuportável. É possível dizer que há uma mobilização cruel dos fatores desfavoráveis ao trabalhador no desenho organizacional em favor dos resultados quantitativos e financeiros da organização. Ou seja, a sobrecarga de tarefas e a sujeição ao poder abusivo se transformam em uma moeda de troca velada ante o desemprego.

---

<sup>4</sup> Os nomes dos participantes da pesquisa são fictícios para preservar o anonimato das pessoas.

Assim, as pressões sociais e psicoemocionais dos indivíduos para que eles sejam bem-sucedidos, tanto no aspecto material como no social, podem compor fortes impulsionadores para a geração de quadros organizacionais marcados pela agressividade das relações intersubjetivas. Ou seja, os indivíduos estão expostos a um contexto macroeconômico de configuração do capitalismo financeiro que leva as empresas a reduzirem os postos de trabalho. Ao mesmo tempo, as legislações trabalhistas avançam em direção de uma desregulamentação que torna precária a relação com o empregador. Os empregados ficam sob ameaça constante de perder o trabalho, potencializando climas organizacionais de competitividade e, conseqüentemente, de agressividade no interior das organizações. Os temores os levam, também, à aceitação de condições geradoras de sofrimento psíquico.

No jogo econômico balizado pela globalização, a redução do valor do trabalho como componente da produção é um dos centros de sustentação da etapa neoliberal do capitalismo, na qual os critérios financeiros ditam todas as regras. Se no início da industrialização, e do desenvolvimento do sistema capitalista, a economia se tornou o centro da sociedade, agora é a vez de o sistema financeiro assumir o controle. O dinheiro se tornou a mercadoria principal, e é em favor de sua rentabilidade que se curvam as dinâmicas do mundo real produtivo (HARVEY, 2011; GAULEJAC; HANIQUE, 2015; DARDOT; LAVAL, 2016). Aos poucos, a economia financeira se distancia da economia real, e do trabalho como parte dela. O cálculo da rentabilidade financeira passa a ser o indicador central da performance de cada organização. Gaulejac e Hanique (2015, p. 58-59) registram que “certas empresas chegam a estabelecer taxas de 10%, 15% e até 20% de lucro para crescimentos efetivos de produção que não passam de 2%, 3% ou 5%”.

As normativas financeiras, sob a impulsão de fundos de pensão, de instituições bancárias e de Conselhos de Administração transformam radicalmente as relações de trabalho, canalizando a energia produtiva em direção à rentabilidade financeira sob os jargões de flexibilidade, adaptabilidade e de performance, que são apresentados como os valores principais da cultura do *management*, evidenciando as novas normas que modelam as organizações em prol dos valores dos acionistas (GAULEJAC; HANIQUE, 2015, p.59)

Dentro da lógica neoliberal, o trabalho vivo (DEJOURS, 2012a), desenvolvido pelo ser humano, tem um custo financeiro alto na produção e deve ser reduzido a qualquer preço. Como já foi comentado, as economias centrais do sistema econômico, dos Estados Unidos e da Inglaterra, foram as primeiras a deflagrar a guerra ao trabalho vivo, na década de 1980, editando medidas para flexibilizar as legislações que levaram à dissipação de movimentos sindicais e a modificações de políticas de proteção social, abrindo espaço para a redução do

emprego nas organizações, privadas e estatais (LEGGE, 1995; HARVEY, 1998; DARDOT; LAVAL, 2016).

No Brasil, o processo de precarização tem se intensificado nos últimos anos, com as transformações que já começam a ditar as regras e a fragilizar a relação de trabalho entre pessoas e empresas. O discurso que se presta, no Brasil, a sustentar simbolicamente as regras econômicas carrega a mesma disposição de engendrar argumentações favoráveis ao desmonte das relações de trabalho utilizando justificativas enganosas, a exemplo de que o custo do trabalho humano é o grande obstáculo na criação de novos empregos. Na verdade, em qualquer lógica econômica sabe-se que a criação de empregos depende do crescimento da produção que, por sua vez, depende do consumo. Ao mesmo tempo, as narrativas que exaltam o individualismo para o mercado de trabalho travestido da figura do empreendedorismo são intensificadas no esforço de convencimento à adesão da nova ordem. Formadores de opinião, especialistas em economia e outros atores midiáticos emanam nos meios de comunicação tradicionais as retóricas que anunciam a prosperidade social de uma nova etapa da economia.

Harvey (2011) analisa que mesmo em períodos anteriores à aguda financeirização dos mercados globalizados houve processos semelhantes de desoneração da produção dos custos do trabalho na busca por minimizar o poder desse fator no processo de geração de riquezas. Em análise dos paradoxos do mundo capitalista, a partir “da crise das hipotecas *subprime*”<sup>5</sup>, em 2008, Harvey (2011) acredita que as consequências das táticas utilizadas para fragilizar o fator trabalho são contrárias à própria reproduzibilidade do sistema, uma vez que o coloca em risco. A lógica de Harvey (2011) indica que a redução das remunerações ao trabalho e o desemprego, gerados pela opção de desvalorizar o trabalho humano, acarretam como consequência profundos problemas sociais como a onda de migrações que assola o mundo, a pobreza, a desigualdade social, a concentração de renda e todas outras derivações que deterioram o tecido social. Em última instância, Harvey (2011) acredita que a crise social e política é gerada pela velocidade e pela direção tomada pelo capitalismo. Paradoxalmente, a crise pode se tornar também um obstáculo para o avanço econômico, caso chegue ao limite.

---

<sup>5</sup> A crise das hipotecas subprime, segundo Harvey (2008), é a ‘mãe de todas as crises’ do capitalismo. Foi o ápice de um processo de virtualização de produtos financeiros, também caracterizada por ‘bolha’, ocorrido a partir dos Estados Unidos em 2008, com consequências que se alastraram por todas as economias do mundo, uma vez que a globalização dá o tom.

## 2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

No campo da Administração, área de estudos abrigada sob o guarda-chuva das Ciências Sociais Aplicadas, o fenômeno que esta pesquisa busca compreender mais profundamente, a relação pessoas/trabalho/organização, não é exatamente uma novidade. Desde que a industrialização se inseriu como uma forma de produção na sociedade, o que pode ser datado do começo do século XX, a relação dos trabalhadores com a organização é tema de interesse de pesquisadores especialmente quando se trata de pesquisas que buscam melhorias da produção.

Refletindo apenas sobre grandes marcos dos estudos do *management* que têm maior repercussão no Brasil, especialmente aqueles originados dos Estados Unidos (VERGARA, 2001), o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor já se preocupava com a relação do ser humano com o trabalho em seu tratado sobre os princípios da Administração Científica publicado em 1911. Ele buscou formas e métodos de bem adaptar o corpo humano à máquina para obtenção dos melhores resultados de produtividade. Os estudos de tempos/movimentos, por exemplo, demonstram a preocupação deste engenheiro com a relação do ser humano com o trabalho. Do mesmo modo no final da década de 30 quando os pesquisadores de Harvard liderados por Elton Mayo desvendaram os fatores psicossociais que poderiam incrementar a produtividade dos trabalhadores da Western Electric Company é possível dizer que a preocupação estava voltada para a relação do que era e ainda é considerado como recursos humanos e destes com seu trabalho e com a organização. Os resultados dos estudos de Mayo levaram ao aprimoramento de técnicas para adaptar as mentes dos empregados para gerar maior produtividade.

Outro importante marco do *management* moderno o ‘guru’ norte-americano Peter Drucker se empenhou de maneira didática a desenvolver uma ‘nova filosofia de gestão’ tendo as pessoas como centro de sua doutrina. Na base de sua pregação, está também o controle da mente, pois ele acreditava que o conhecimento tem grande peso para o bom desempenho dos resultados financeiros. Da mesma forma que os outros dois pensadores da Administração citados, Drucker colocou no núcleo de seu sistema de ideias o controle do trabalho, por conseguinte o controle das pessoas, em prol das empresas (DARDOT; LAVAL, 2016).

Assim como esses pioneiros, todos os pesquisadores que abraçam a causa das organizações abordam necessariamente a relação de pessoas/trabalho/empresas. Seja para buscar conhecimento para melhorar a produtividade e a eficiência seja para compreender

melhor o seu papel ou seu impacto na sociedade. Neste momento da reflexão, é importante problematizar algo que pode, muitas vezes, parecer óbvio: uma empresa não existe como uma entidade una e homogênea, atomizada. O que existe, definido juridicamente como uma empresa, são relações entre pessoas e seu trabalho parametrizadas por recursos materiais e relações de poder. As dinâmicas que resultam destas relações podem afetar positiva ou negativamente tanto os resultados pragmáticos da produção quanto a saúde física e/ou psíquica das pessoas. Podem ainda gerar fortes impactos nos recursos naturais do planeta.

Sendo assim, é preciso distinguir a abordagem a partir da qual foi tomada a relação pessoas/trabalho/organização na presente pesquisa para justificar a relevância do estudo para a área da Administração.

Não trataremos aqui de examinar a dinâmica organizacional buscando caminhos e soluções para incrementar a produtividade ou a eficiência para gerar ganhos financeiros. Trata-se antes de tudo de olhar para as organizações dando a elas “seu estatuto de uma instituição econômica, de um ator maior da produção de bens e de serviços e de um elemento central para a construção de uma sociedade” (GAULEJAC; HANIQUE, 2015, p. 59). A visão que baseia a intenção deste estudo se distancia de outra, talvez predominante, que é conceber uma empresa prioritariamente como uma máquina de fabricar lucros financeiros.

Neste sentido, o objetivo é entender como as dinâmicas organizacionais do mundo contemporâneo podem levar as pessoas ao desencantamento com seu próprio trabalho (HERREROS, 2018) ou levá-las ao adoecimento psicoemocional a partir de seu envolvimento com ele. Trata-se portanto de se aproximar da relação pessoas/trabalho/organização a partir do referencial de quem trabalha nas empresas, não com a esperança de descobrir fatores de motivação para que elas cegamente busquem lucros financeiros. Ao contrário, o interesse é sondar a dinâmica empresarial para buscar os motivos pelos quais a atividade desenvolvida pelos funcionários não consegue ser aquilo que os estimula em direção ao crescimento profissional e pessoal visando um objetivo social por meio do trabalho em uma empresa. Ou ainda trata-se de buscar compreender como pode esta atividade se tornar um contexto pernicioso para a saúde mental das pessoas.

Os registros de adoecimento psíquico originado a partir do trabalho contemporâneo já podem ser considerados caracteres que compõem um problema social relevante. Pesquisadores e especialistas de diversos campos do conhecimento tentam compreendê-lo melhor. No Brasil, os estudos deste fenômeno podem ser considerados incipientes no âmbito

da Administração. A preocupação com o tema é maior no campo da Psicologia. Pesquisadores (as) brasileiros (as) da Psicologia já construíram sólidas abordagens teóricas e metodológicas que permitem avançar a reflexão sobre os impactos da gestão sobre a subjetividade, focalizando prioritariamente a relação do indivíduo com ele mesmo, tendo o trabalho e a organização como mediação de sua construção simbólica. Neste sentido, a organização do trabalho é compreendida como um importante elemento do quadro individual de adoecimento de cada trabalhador, mas não é o objeto de estudo principal.

O presente estudo, abrigado na área de Administração, tem como centro de interesse a organização do trabalho buscando compreender com maior profundidade como ela pode tocar os indivíduos. A proposta então é colaborar para ampliar o espaço de discussão sobre as dinâmicas organizacionais, não a partir da abordagem gerencial e prescritiva e sim analítica e crítica, tomando a expressão ‘crítica’ no sentido de questionar o *status quo* de uma situação para colaborar com melhorias. O objetivo é compreender a composição e os elementos que participam do espaço organizacional a partir dos indivíduos que na realidade são parte constitutiva e fundamental do tecido social organizacional.

A ideia foi reunir o conhecimento multidisciplinar já desenvolvido em outros países, especialmente na França, para abrir as trilhas analíticas que permitam a compreensão de como se dão os cruzamentos das perspectivas do ser humano, do trabalho e da organização que redundam na problemática eleita como foco nesta pesquisa. Ou seja, buscar a partir das luzes de diferentes disciplinas as lógicas – é possível dizer as racionalizações (MORIN, 2010) – que acabaram por engendrar o quadro organizacional atual que tudo indica não é favorável ao bem-estar das pessoas. Os aportes teóricos e metodológicos vêm da economia, da sociologia, da antropologia, da psicologia e psicanálise e da gestão organizacional em prol de um conhecimento que pretende evidenciar a complexidade, evitando a redução do fenômeno em relações lineares de causa e efeito.

Desde há longo tempo pesquisadores que se debruçaram para analisar criticamente o modelo de organização do trabalho industrial baseado na racionalidade instrumental e sua concretização social e organizacional na burocracia apontam o impacto negativo que os processos de trabalho poderiam ocasionar aos indivíduos. Embora esta literatura consultada (TRAGTENBERG, 1971, 2004, 2006; MOTTA, 1986 e 1996; BELISÁRIO DE SOUZA, 1989; FERRARI, 1990; AMATUCCI, 1993; HELOANI, 2011; BRAVERMAN, 2014) não aprofunde o conhecimento sobre a interface entre indivíduo, trabalho e organização, ela evidencia de forma bastante clara o ovo da serpente inoculado nas prescrições do *management*.

Essas vozes foram ignoradas pois em realidade tocaram em um tabu no âmbito de estudos em Administração. As prescrições do *management* formam a base dos estudos de Administração e criticá-las ou ao menos insinuar a necessidade de mudança de paradigma fere o coração deste campo acadêmico (VIZEU, 2005; GERMAIN, 2013).

A receita para a redução do custo humano representado pelo sofrimento nas organizações se contrapõe aos fundamentos em torno dos quais gira a engrenagem capitalista e por consequência o mecanismo gerencial. Por isso não é fácil para as comunidades de pesquisadores e de outros agentes sociais que gravitam em torno do ideário capitalista predominante aceitarem evidências que indicam serem necessárias mudanças profundas em um sistema que parece à primeira vista estar naturalizado como dinâmica da vida social (GAULEJAC, 2008; PIKETTY, 2014).

## 2.1 A *INTERFACE* ENTRE SER HUMANO, TRABALHO E ORGANIZAÇÃO

Ainda tomando como referência estudos franceses, partir da década de 50 começam a ser desenvolvidas pesquisas empíricas para compreender a relação da saúde física e/ou psicossomática dos indivíduos com a organização do trabalho (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). A partir daí, abriram-se diversas linhas teórico-metodológicas que contemplam as questões que envolvem a subjetividade do indivíduo com seu trabalho, buscando compreender as dinâmicas que decorrem da relação entre o ser humano e sua atividade.

A reorganização da gestão das empresas guiada pela revolução da tecnologia da informação para acompanhar a intensificação da globalização da economia, colocaram novas questões para os pesquisadores desta temática. A redefinição dos processos de trabalho no interior das empresas, a exigência de maior velocidade para o cumprimento das tarefas, as transformações do mercado e dos clientes seguindo o ritmo acelerado imposto pelos algoritmos dos sistemas informatizados exigiram que os pesquisadores incluíssem novas perspectivas para compreender o fenômeno ser humano/trabalho/organização.

A chamada gestão flexível entra em cena em resposta às novas dinâmicas econômico-financeiras da globalização e da tecnologia. Aparentemente, ela é caracterizada pela participação dos funcionários, que passariam a ter maior liberdade de iniciativa, autonomia e criatividade. Tanto no setor industrial a partir da etapa denominada de toyotismo (RIBEIRO, 2015) como no setor de serviços os discursos do *management* proclamam uma nova era para os funcionários, na qual eles estariam livres das tarefas mecânicas e estressantes do período

taylorista. Estariam enfim livres da lógica instrumental para finalmente se comprometerem de corpo e alma nas atividades que desempenham. O engajamento e o comprometimento surgem como as palavras de ordem da nova gestão para atrair o indivíduo, que deveria em contrapartida projetar toda a sua subjetividade para desenvolver as tarefas para as quais está designado, seduzindo clientes a qualquer preço para o bom aproveitamento financeiro da empresa. As entrelinhas das novas mensagens da gestão flexível apresentam os conflitos de interesses entre funcionários e acionistas como coisas do passado, elegendo a harmonia das relações como o centro do novo ideário do *management* (PAGÈS , et al, 2019).

Paradoxalmente, na nova fase da gestão onde a participação e o envolvimento na atividade atuam a favor do bem-estar dos indivíduos crescem as doenças psíquicas e psicossomáticas. Algumas pistas são dadas por pensadores que analisaram a interface entre os novos modos de gestão e as pessoas. Max Pagès, líder da obra fundadora da psicossociologia francesa, 'L'emprise de l'organisation', é um ícone da psicossociologia francesa que liderou uma abordagem de pesquisa que gera férteis estudos até os dias atuais. Em 1979, Pagès e uma equipe de pesquisadores sociais de organizações (Michel Bonetti, Vicent de Gaulejac e Daniel Descendre) se lançam a estudar empiricamente as mudanças de gestão pelas quais passava uma gigante organização da tecnologia da informação, IBM. O estudo durou 4 anos, e teve lugar na unidade de Bruxelas, na Bélgica. Entrevistas com funcionários, observação participante, seminários com profissionais da empresa e intensos debates entre os integrantes da equipe de pesquisadores resultaram na obra seminal sobre uma gestão flexível ou gestão neoliberal em seu nascedouro, sob o olhar da psicossociologia.

A partir de então, as pesquisas caminharam para observar as contradições presentes nos novos modos de gestão. Ao mesmo tempo em que a subjetividade é chamada a se engajar é a objetividade que entra em campo no momento da cobrança das responsabilidades e dos resultados, não só na forma das metas como também na exigência para conseguir alcançá-las. Duas dinâmicas atuam de maneira contraditória: uma apresenta uma empresa 'humanizada', com valores e princípios; a outra apresenta uma instituição fria e sem alma, referenciada pelos ditames do mercado financeiro, caracterizado pela amoralidade, para não dizer imoralidade. Os paradoxos convivem e se retroalimentam no ambiente organizacional, em torno de um eixo econômico instrumental invisível porque é naturalizado como a única maneira possível de pensar uma organização. Os conflitos vivenciados de forma velada na atividade prática ressoam nos conflitos psíquicos e emocionais de cada um, contribuindo para o desencadeamento do quadro de mal-estar e de sofrimento a partir do trabalho.

Pesquisas indicam que os indivíduos estão crescentemente afetados em sua saúde, especialmente psicoemocional e psicossomática (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; MENDES; TAMAYO, 2001; BARROS; MENDES, 2003; SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010; FORTINO; LINHART, 2011; GERMAIN, 2013; LINHARES; SIQUEIRA, 2014; FINNE; CHRISTENSEN; KNARDAHL, 2014). Não param de crescer os registros de insatisfação no trabalho e mais que isso o de doenças psíquicas relacionadas a ele. Estresses prolongados e crônicos, depressão em diferentes graus, perturbações psicoemocionais de diversos tipos, hipertensão, hiperatividade, alteração das defesas imunológicas, úlceras, perturbações cardiovasculares, astenia, perturbações do sono e gástricas e outros tipos de sofrimento psíquico e também físicos como as manifestações das denominadas DORTs – doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho são exemplos de anomalias decorrentes das relações com o trabalho na contemporaneidade (GAULEJAC, 2008; MARTINS, 2012). As consequências são nefastas. Podem aniquilar a vida da pessoa chegando a quadros extremamente graves como a síndrome de *burn out* e síndrome do pânico ou até chegar ao ponto de o indivíduo não mais querer viver.

Ocorrências de doenças relacionadas ao trabalho não chegam a ganhar espaço na mídia no Brasil na proporção de frequência em que ocorrem, embora a divulgação dos casos mais dramáticos dos últimos anos tenha tido alguma repercussão, a exemplo dos suicídios de trabalhadores franceses das empresas Renault, Peugeot, Carrefour e France Telecom, entre 2007 e 2010 (CLOT, 2015; FREITAS, 2011). No entanto, mesmo quando eles são noticiados, há um deslocamento da análise sobre os acontecimentos para fora do contexto social, econômico e organizacional no qual as ocorrências estão ligadas. Os dramáticos suicídios ou adoecimentos são apresentados como casos pontuais, nos quais os indivíduos são qualificados como pessoas frágeis. O tema também é apresentado em reportagens que trazem recomendações para que as pessoas gerenciem de maneira bem-sucedida o estresse e a depressão, caracterizando os problemas de saúde como inerentes ao trabalho na contemporaneidade. A mensagem subliminar é que os desequilíbrios psíquicos são a contrapartida para se alcançar o sucesso (GAULEJAC, 2008; FLACH et al, 2009). Este discurso reproduz a lógica do darwinismo social (HERREROS, 2018), por meio da qual se depreende que apenas os mais fortes vencem, numa espécie de lei da selva humana.

Alguns outros números ajudam a dimensionar a gravidade dos adoecimentos relacionados ao trabalho. Germain (2013) registra o crescimento do número de casos de suicídios ocupacionais nos Estados Unidos contabilizados por agências a serviço do governo.

Ele alerta para o fato de que o número de ocorrências tende a ser entre 50% e 60% maior em relação aos registros, devido à pouca divulgação dos canais de notificação. A vergonha dos familiares das vítimas também pode inibir a iniciativa da comunicação das ocorrências para os canais competentes. O relatório oficial indica que entre 1995 e 2012 foram 3.534 suicídios vinculados a situações de trabalho, além de um número expressivo de mortes não consumadas. As tentativas superam em muito as mortes efetivamente ocorridas, chegando a 100 para cada uma, em pessoas da faixa etária de 14 a 24 anos (dados de 2010). A análise de Germain (2013) indica que o ato de acabar com a vida é um fenômeno presente em todos os segmentos organizacionais e níveis hierárquicos, afetando tanto trabalhadores sem qualificação como executivos.

Estudos acadêmicos brasileiros sobre o assunto evidenciam que o suicídio ocupacional e os seus predecessores representados pelas doenças já mencionadas estão se tornando mais frequentes, alastrando-se para além das categorias usualmente mais atingidas, como aquelas que vivenciam situações de intensa pressão ocupacional como policiais e bombeiros (VENCO; BARRETO, 2010). As doenças psicoemocionais ocupacionais entre os trabalhadores do setor bancário brasileiro, por exemplo, têm se mostrado relevantes, com aumento do número de afastamento no trabalho por transtornos mentais e de comportamento (LINHARES; SIQUEIRA, 2014; FREITAS, 2011). Entre 2009 e 2012, dados do Ministério da Previdência e Assistência Social registraram um total de 3.640 afastamentos de empregados por problemas de depressão, resultando em uma média de 11% de crescimento ao ano de adoecimentos declarados oficialmente. Conforme Linhares e Siqueira (2014), a realidade tende a ser mais grave do que os números oficiais mostram, pois há divergências de classificação das doenças pelos profissionais de saúde no momento do enquadramento.

Além das perdas de vidas humanas, a pesquisa de Germain (2013) registra prejuízos financeiros, de produtividade e de desempenho para as organizações em decorrência das doenças dos trabalhadores, sem falar nas perdas para o sistema de saúde dos países. Nos Estados Unidos, no início dos anos 2000 as perdas foram calculadas entre US\$ 30 e US\$ 44 bilhões anuais em decorrência de doenças psíquicas e de suicídio.

## 2.2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO COMO ELEMENTO-CHAVE

O conhecimento científico acumulado até agora sobre esta temática indica claramente que a organização do trabalho é um elemento-chave no contexto das empresas para a compreensão do quadro de deterioração das relações entre os indivíduos e seu trabalho. Ao

entender a dinâmica da *psiqué* do indivíduo na atividade laboral, o psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours percebeu a importância da organização do trabalho como o fator de equilíbrio psíquico. Para o criador desta corrente de pensamento, os elementos presentes na organização do trabalho “incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito”, e, também “mobilizam investimentos afetivos, como o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, entre outros” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 123).

Em pesquisas empíricas expostas na literatura consultada para esta pesquisa (FERREIRA; MENDES, 2001; GAULEJAC, 2008; WEBER; GRISCI, 2010; LINHART, 2011; HERREROS, 2018; MARTINS, 2012; PINTO; PAULA; 2013; CARRIERI; AGUIAR; DINIZ, 2013; VILELA; GARCIA, 2013; LINHARES; SIQUEIRA, 2014), os autores contam situações constrangedoras e opressoras vivenciadas pelas pessoas no ambiente organizacional. Os relatos incluem dinâmicas de contínuo constrangimento psicoemocional, falta de respeito pelas iniciativas e desenvolvimento das atividades, vivências de opressão e de dominação simbólica muitas vezes de forma velada, medo entre outros sentimentos que geram profundo mal-estar. Nestes estudos, é possível perceber que o ambiente organizacional é caracterizado por um clima muito distante da harmonia idealizada pela gestão flexível, eliminando “as possibilidades de autorrealização, concretização de projetos pessoais e coletivos” que a atividade laboral pode proporcionar (HERREROS, 2018, p. 162).

A partir dos paradoxos encontrados nos relatos da bibliografia consultada, fica evidente a existência de uma superposição de discursos na cena organizacional. Um deles é expresso diretamente em palavras e em procedimentos regulatórios. São exemplos a horizontalização de postos hierárquicos, e a substituição da linguagem de ‘funcionários’ por ‘colaboradores’, numa clara indicação do desejo de apresentar a harmonia dentro das empresas. Este discurso propõe a participação, a autonomia e a criatividade, sugerindo o engajamento e o comprometimento completo da subjetividade para o bom desempenho da atividade. Ele seduz e encanta, pois movimenta mecanismos psíquicos de respostas a desafios, que são inerentes a impulsos humanos para a autorrealização e para o crescimento pessoal (PAGÈS et al., 2019). O ‘outro’ discurso age de forma velada, ao apresentar o cenário externo de atuação da empresa como impessoal, regido por uma lógica fria e distante de todo e qualquer elemento de subjetividade. Trata-se da lógica da racionalidade instrumental, na qual os valores são os do mercado financeiro e da conquista de lucros a qualquer preço (PAGÈS et al. 2019; DARDOT; LAVAL, 2016; GAULEJAC; HANIQUE, 2015). Dessa forma, o trabalho da subjetividade

deve ser encarado como um instrumento, quando não uma arma, que as pessoas devem utilizar para que a empresa possa obter resultados financeiros crescentes.

A organização do trabalho na gestão flexível é plena de tecnologia. Ela modifica o papel do trabalhador que passa a ser polivalente ao mesmo tempo que mantém de forma rigorosa o controle das atividades, do tempo de trabalho e, ainda, dos resultados, cobrados a partir de sistemas internos de competição entre as pessoas. A liberdade é apenas aparente. Na administração flexível a subjetividade é o alvo do controle, quando na era taylorista o alvo era o controle dos corpos. A forma de controle também mudou (RIBEIRO, 2015). Na contemporaneidade, a gestão dissimula o controle da subjetividade por um modo de gestão baseado em narrativas sedutoras, que tentam cooptar os indivíduos para os objetivos empresariais. Como resumem Dardot e Laval (2016, p. 224):

É como se o mundo do trabalho tivesse ‘interiorizado’ a lógica da competição exacerbada que existe ou deveria existir *entre empresas*, assim como a lógica concorrencial para captar e manter o capital dos acionistas que leva à criação de valor em benefício deles.

O que esta pesquisa se dispõe a fazer é compreender como a lógica instrumental se apresenta na prática do cotidiano e como os indivíduos se envolvem nessa teia que potencializa o desencadeamento do sofrimento. Assim, a ponte teórica que se tentou construir neste estudo é unir a lógica instrumental, como a ‘mão invisível’ que tem, aos poucos, levado o ambiente organizacional à precarização, com o desencantamento e/ou sofrimento experimentado pelas pessoas no trabalho.

### 3. METODOLOGIA

Para construir a pesquisa resumida neste relatório, foram trilhados alguns caminhos teórico-metodológicos que serão apresentados a seguir em três grupos, com o objetivo de facilitar a exposição das justificativas que sustentaram as escolhas feitas para dar consistência e coerência à pesquisa: 1) a bibliografia, contendo breves explicações dos eixos teóricos principais que sustentam a pesquisa; 2) a estratégia de construção dos dados; 3) e, finalmente, a escolha do *locus* da pesquisa, os profissionais do segmento publicitário.

#### 3.1 AS PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS

##### 3.1.1. O trabalho nos olhares da psicodinâmica e da sociologia clínica

A partir das primeiras explorações bibliográficas para desenvolver a presente pesquisa uma questão se colocou como central para reflexão: o significado do que seja trabalho. As discussões sobre o tema se centrarão nos aspectos que interessam a esta pesquisa, sem intenção de ampliar em demasia o espectro de análises.

Para os estudos hegemônicos sobre gestão desenvolvidos no campo da Administração o trabalho humano é compreendido como um fator de produção. Ou para melhor dizer um fator de produção que deve ser gerenciado e controlado para que os resultados da empresa sejam satisfatórios. Uma vez que o objetivo desta pesquisa está distante da abordagem prescritiva da Administração, foram aportados conceitos teóricos que apresentam o trabalho como uma atividade humana que demanda não apenas investimentos físicos para manejar instrumentos e equipamentos como também mobiliza recursos psíquicos fundamentais para a formação da identidade humana e para o enriquecimento da experiência de vida em grupamento social.

As leituras exploratórias de diversos artigos científicos brasileiros sob palavras-chave como sofrimento no trabalho, assédio moral, estresse no trabalho, mal-estar no trabalho entre outras levaram a estudos com posicionamento crítico, sejam eles na área da Administração, da psicologia e psicanálise, ou da sociologia. Conseguimos perceber a partir disso que no âmbito da Administração as análises questionadoras dos ambientes organizacionais são sustentadas sobretudo pela abordagem de trabalho dada pela psicodinâmica do trabalho, corrente de pensamento desenvolvida pelo psiquiatra e psicanalista francês Christophe Dejours.

A obra e a pesquisa de Christophe Dejours têm ampla aceitação no Brasil, especialmente na área de psicologia, na qual contínuas pesquisas florescem em departamentos

e laboratórios de universidades públicas e privadas: departamento de fisioterapia da faculdade de medicina da Universidade de São Paulo; Programa de Pós-graduação em psicologia e educação, na Universidade Católica de Brasília; Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília; Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e institucional da faculdade de medicina da Universidade do Rio Grande do Sul; departamento de psicologia da Universidade Federal da Amazônia; e Programa de Pós-graduação stricto-sensu de Psicologia da Universidade Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (MACÊDO, 2017). É dessa fonte que saem a maioria dos trabalhos críticos da área da Administração.

Além da psicodinâmica do trabalho, outras três abordagens de matriz convergente e também de origem francesa têm presença em artigos que tratam do fenômeno do sofrimento e adoecimento relacionados à atividade laboral. São elas a clínica da atividade, a ergologia e a sociologia clínica, ou psicossociologia. A obra intitulada ‘Clínicas do Trabalho – novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade’ organizada pelos brasileiros Pedro Bendassolli e Lis Andrea Soboll (2011), traz uma síntese das quatro correntes teórico-metodológicas. Depois da psicodinâmica do trabalho, a sociologia clínica é a abordagem que mais tem conquistado espaço nos estudos brasileiros e latino-americanos (MATA, 2010), com maior frequência também no âmbito da psicologia ou da sociologia.

O conceito básico da psicodinâmica do trabalho sustenta o ponto de partida do objeto desta pesquisa, que tem seu interesse centrado no indivíduo e nas suas relações intersubjetivas. No contexto teórico-metodológico desta corrente, o trabalho tem um papel central para o equilíbrio psíquico do indivíduo. As tensões experimentadas no ambiente organizacional participam da dinâmica de prazer-sofrimento na dimensão psíquica. Quando o equilíbrio entre o prazer e o sofrimento provocados no trabalho é fragilizado, aumentam as possibilidades de adoecimento.

A compreensão conceitual sobre o trabalho para este estudo, inicialmente, se centrou na psicodinâmica do trabalho, passando na segunda etapa do desenvolvimento da pesquisa a contemplar fortemente os aportes teóricos da psicossociologia, ou sociologia clínica, a partir de diversos autores franceses.

A sociologia clínica, ou psicossociologia, aporta a esta pesquisa referenciais teóricos que contemplam a análise do ambiente organizacional buscando interpretá-lo a partir dos entendimentos que são dados a ele pelos indivíduos. Nesse sentido, as falas das pessoas como expressão de suas percepções e sentimentos conjugadas com análises conceituais de eixos

fundamentais das relações entre sociedade e empresa conseguem fornecer os subsídios para compreender o fenômeno de forma complexa. A sociologia clínica dá ênfase ao contexto social, às relações de poder e aos interesses econômicos que entrelaçam indivíduo, empresa e sociedade.

A metodologia de trabalho tanto da psicodinâmica do trabalho como da sociologia clínica contemplam frequentemente intervenção de profissionais junto às empresas para diagnosticar problemas da organização do trabalho que afetam os indivíduos. A proposta da metodologia da intervenção é a de levar as pessoas a reconhecerem seu papel dentro da situação em que vivem na organização para que, em segundo momento, elas estejam capacitadas a modificá-lo. A finalidade da intervenção é capacitar os trabalhadores a resgatar a motivação e o prazer da atividade laboral por meio da conscientização e emancipação psíquica. Fortalecidos, eles poderão interferir nos fatores do ambiente que eles avaliem coletivamente como inadequados e participar efetivamente do trabalho.

No presente estudo, não foi utilizada a metodologia de intervenção nas empresas. Não existe, também, a proposta de estimular um processo de abertura dos indivíduos para a emancipação. No entanto, mantém-se o princípio da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho de construir o conhecimento reconhecendo como legítima e verdadeira a realidade percebida e narrada pelos entrevistados. Ao mesmo tempo, consideram-se legítimas as articulações teóricas feitas e interpretadas em conjunto pelo pesquisador/pesquisadora e sujeitos da pesquisa. A construção do conhecimento pela fala dos entrevistados e as análises articuladas conjuntas entre pesquisadora e sujeitos da pesquisa são abordagens que fazem parte tanto da psicodinâmica do trabalho como da sociologia clínica.

A apropriação do arcabouço teórico da psicodinâmica do trabalho apartado do método de pesquisa-intervenção é prática comum entre pesquisadores brasileiros de diversos campos acadêmicos. Não desmerece nem invalida a sustentação dos estudos. Ao contrário. Segundo estudiosos especialistas em psicodinâmica do trabalho no Brasil, este tipo de estudo traz colaborações expressivas para o conhecimento do fenômeno subjetividade/trabalho. Em análise de 80 artigos científicos utilizando a psicodinâmica do trabalho, Merlo e Mendes (2009) afirmam que uma minoria de pesquisadores se apropriara da escola dejouriana de modo completo, ou seja, lançando mão do arcabouço teórico-metodológico que inclui a pesquisa-intervenção. Os autores validam estudos que utilizam apenas o aspecto teórico reconhecendo que eles agregam conhecimento desde que mantenham a coerência epistemológica, utilizando a sociologia crítica como abordagem complementar (MERLO; MENDES, 2009). No contexto

deste trabalho, a sociologia é apropriada pela linha da Teoria Crítica e também pela psicossociologia, ou sociologia clínica.

Além das duas correntes que sustentam a compreensão sobre o trabalho para esta pesquisa, outra importante contribuição teórica veio do pensador, filósofo e economista alemão Karl Marx. A intenção, neste caso, foi agregar uma reflexão sobre o significado da atividade laboral a partir de um pensador que marcou a história do pensamento sobre a sociedade capitalista e as relações de produção levando o trabalho para o centro da mistura e o trabalho não era um elemento dissociado da vida em família. Marx analisa a natureza do trabalho humano e seu significado na cadeia produtiva capitalista, diferenciando-o de outros tipos de trabalho existentes no reino animal.

### **3.1.2 Resgate histórico sobre a racionalização instrumental**

Depois de resolvida a abordagem teórica sobre o trabalho, surgiu a necessidade de resgatar historicamente o significado da razão instrumental e da burocracia. Foram mobilizadas análises com base em Max Horkheimer, um dos expoentes maiores da Teoria Crítica, e em Max Weber, cujas reflexões sobre são insuperáveis para a compreensão da modernidade, segundo Habermas (2012a).

A opção de fazer um resgate histórico sobre esse tema se deve a dois aspectos. O primeiro é a convicção de que somente o entendimento sobre o passado oferece consistência para a compreensão lúcida do presente e para a providência de melhorias consistentes para construir o futuro. O segundo aspecto é a proposta da pesquisa. Defendemos que o fenômeno da fragilização da subjetividade na relação com o mundo do trabalho está relacionado à racionalização instrumental. Para compreender como esta lógica se disseminou e permaneceu pelo mundo do trabalho até a contemporaneidade foi necessário reunir pensadores que estudaram o tema desde o nascedouro.

Por esta razão, são apresentadas análises que interpretam a intensificação do fenômeno da burocracia no mundo moderno, a concretização dela na organização do trabalho e as mudanças na dinâmica organizacional a partir dos movimentos de produção e consumo capitalistas que culminam no atual neoliberalismo financeiro. A busca foi por olhares críticos que vislumbraram prognósticos há décadas sobre os efeitos nocivos que a prática constante baseada na dinâmica instrumental poderia trazer às pessoas. Tais projeções se confirmaram, pelo que indicam os números de crescimento de casos de insatisfação social e adoecimento psíquico no trabalho.

### 3. 2 MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DE DADOS: HISTÓRIAS DE VIDA

A construção dos dados de campo da pesquisa sobre a relação dos profissionais com a organização do trabalho se valeu do método de história de vida. Desta forma, coerentemente com a premissa de dar voz às pessoas para compreender o fenômeno organizacional atual por meio das percepções dos trabalhadores, a história de vida ofereceu a condição de entrar no mundo da gestão pelo olhar de quem trabalha para reconstruir assim a dinâmica da gestão organizacional.

O método da história de vida tem sua origem no interacionismo simbólico, que se funda a partir do pensamento do filósofo, sociólogo e psicólogo Georg Herbert Mead a partir dos anos de 1940/1950 na cidade norte-americana de Chicago (DELAS; MILLY, 2015). A abordagem sociológica dos pensadores de Chicago e seus temas de pesquisa marcam as ciências sociais ao proporem um novo paradigma de pesquisa, que considera o universo simbólico dos atores sociais como ponto de partida para a compreensão dos fenômenos. Com forte influência da psicologia social, o então novo olhar sobre o fato social pretende compreender “as significações que os próprios indivíduos põem em prática para construir seu mundo social” (GOLDENBERG, 2003, p. 27). Os pesquisadores de Chicago consideravam que não existem fatos sociais exteriores ao indivíduo. Ele é o centro de toda atividade social e, por isso mesmo, ele “deverá ser o objeto principal da análise social” (DELAS; MILLY, 2015, p. 415). Os pesquisadores rejeitam as abordagens culturalistas, funcionalistas e estruturalistas que consideram os indivíduos como “modelados pelas suas condições de vida, [sendo] aprisionados pelas estruturas sociais e pelas instituições”. Da mesma forma, recusam a abordagem metodológica individualista que tenderia a enxergar o social apenas “sob o ângulo de motivações utilitaristas individuais” (DELAS; MILLY, 2015, p. 412). Para eles, a sociedade se constrói e é concebida como resultado das trocas intersubjetivas, interindividuais.

Para apreender os fenômenos sociais a partir das abordagens propostas pelo interacionismo simbólico, os pesquisadores desenvolveram “métodos originais de pesquisa qualitativa” para a época, utilizando “documentos pessoais, como cartas e diários íntimos, a exploração de diversas fontes documentais e o desenvolvimento de campo sistemático na

cidade” (GOLDENBERG, 2003, p. 28). A história de vida<sup>6</sup>, ou narrativa de vida, é um dos recursos metodológicos originados neste contexto.

Na medida em que a vida de uma pessoa é parametrizada por suas relações e a formação dos seus significados e sentido da vida estão relacionados com seu meio social ouvir uma pessoa é ouvir um pedaço do social, ou seja, o resultado de um emaranhado de relações intersubjetivas marcadas pelo contexto social (BERTAUX, 2006). Assim, as narrativas de vida permitem ao pesquisador fazer ligações da história individual que as pessoas contam de suas trajetórias, pessoais e profissionais – no caso desta pesquisa – com os contextos sociais sob um ponto de vista macrossocial. Um exemplo entre outros dentro das fronteiras deste estudo foram os relatos trazidos pelos profissionais de criação de publicidade sobre os impactos decorrentes da entrada da tecnologia da informação na relação subjetiva deles com o processo criativo. O computador foi um elemento novo que entrou no processo de trabalho e alterou completamente a relação subjetiva do profissional com sua criação. O fator tecnológico afetou as histórias de vida dos indivíduos ouvidos no estudo modificando a relação subjetiva dos profissionais com sua atividade de criação, além de ter afetado profundamente os processos de trabalho e a gestão organizacional.

Bertaux (2006) analisa que entre o narrador de sua vida e o pesquisador se estabelece um pacto que irá orientar a abordagem da narrativa para as experiências subjetivas tangenciadas pelas questões sociais. O enunciado feito pelo pesquisador é compreendido pelo narrador e este direciona seus relatos de acordo com o que pensa ser seu papel na construção da pesquisa. O fator que atrai as lembranças sociais ou a transversalidade da perspectiva social para as histórias de vida é a apresentação do assunto da pesquisa pelo pesquisador. Ao remeter e vincular os temas sociais e subjetivos a um estudo científico o pesquisador estabelece de antemão um contexto de narrativa singular, que não existe por exemplo quando a pessoa está escrevendo suas memórias ou vivências sozinha em seu quarto.

Se a história de vida singular conta muito da história social, não é menos verdade que este método é competente para compreender a dinâmica de uma profissão ou de uma empresa. Para Bertaux (2006, p.46), as empresas “são microcosmos de trabalho e de vida”, constituindo um mundo social no qual são criados valores, regras, relações de hierarquias e avaliações

---

<sup>6</sup> Alguns autores utilizam indistintamente os termos história de vida e método biográfico, como é o caso de Goldenberg (2003). Bertaux (2006) distingue as duas terminologias, considerando que a história de vida seja um método para apreender um fenômeno social, na medida em que toda experiência de vida comporta uma dimensão social. Já o modelo biográfico busca a compreensão de um personagem a partir do social.

apreendidos por todos que vivenciam os ambientes organizacionais. O microuniverso organizacional se mescla ao universo particular de cada pessoa e, assim, a dinâmica organizacional permeia a história singular do indivíduo, seus interesses e seus objetivos próprios. “Os empregados não se reduzem a ser peças das engrenagens das empresas, o que a maioria dos dirigentes tende a não perceber, por considerá-los como instrumentos” (BERTAUX, 2006, p. 46).

Bertaux (2006) considera que o pesquisador deverá avaliar quantas histórias de vida deverão ser ouvidas para que seja possível extrair os elementos que permitam a compreensão do fenômeno social por meio das narrativas. Da mesma forma, para um contexto organizacional, Bertaux (2006) comenta que pessoas de níveis hierárquicos e funções diferentes podem contribuir para o enriquecimento da compreensão do fenômeno estudado. Embora não cite números precisos, o autor sugere dez como um bom patamar de histórias de vida em pesquisas sociais. A sugestão do pensador francês inspirou esta pesquisa e apesar de existirem justificativas para bons estudos com um número menor de participantes, reunimos 12 histórias de vida para a construção dos dados empíricos, sendo uma de um profissional de produção feita para uma primeira aproximação com o mercado de publicidade.

Os profissionais da área de publicidade que foram entrevistados não trabalharam, ou trabalham, na mesma agência. Buscou-se, a princípio, desenhar uma arquitetura metodológica para obter relatos e depoimentos de pessoas das diferentes áreas de uma mesma agência. No entanto, as portas das empresas não se mostraram abertas. O desenho manteve a composição com profissionais de distintas áreas que compõem o mundo publicitário, a saber: Planejamento e Atendimento, Criação, Mídia e Produção<sup>7</sup>. Há mais profissionais da área de criação entre os participantes em relação às outras áreas porque ela é considerada o coração do setor. Entre os 12 profissionais, cinco deles são da área da Criação, um de Planejamento/Atendimento, um da área de Mídia e 2 da área de Produção. Todos os entrevistados têm muito tempo de profissão (veja Quadro 1), sendo que 10 deles trabalharam nas principais agências de São Paulo. O longo tempo de trabalho no setor em diversas agências favoreceu uma visão ampla do trabalho, pois os profissionais puderam vivenciar e contar suas histórias vividas em diferentes ambientes organizacionais.

É importante registrar também que entre os entrevistados há dois profissionais de publicidade de um segmento que hoje é denominado de conteúdo digital. Um deles ainda

---

<sup>7</sup> No item de análise dos dados, é feita um detalhamento das funções de cada área da estrutura do setor.

trabalha como produtor de textos para alimentar sites, blogs e redes sociais. O outro chegou a cargos de direção em áreas de marketing digital.

A seleção dos participantes se deu por meio de indicações de pessoas conhecidas da área de publicidade. Todos receberam previamente um texto explicativo sobre o tema do estudo e sobre como a análise dos dados iria contribuir para a compreensão do fenômeno social que é foco da pesquisa (Anexo 1). Foram contatadas 20 pessoas, entre as quais sete desistiram. Uma pessoa apenas explicou sua desistência alegando motivos éticos: argumentou não se sentir à vontade em criticar o setor no qual ela ainda trabalha. Entre os participantes, foi perceptível um engajamento diante da possibilidade de contribuir para um estudo que pretende investigar uma situação de trabalho considerada por todos eles como opressora e permeada, frequentemente, pela falta de ética, autoritarismo e relações intersubjetivas marcadas pela violência psíquica. Provavelmente em decorrência deste aspecto, durante as conversações estabeleceu-se uma relação de confiança e cumplicidade entre narradores e pesquisadores. A maioria dos participantes se prontificou a complementar informações ou análises, caso isso fosse necessário.

As conversações giraram em torno de 2 horas, sendo uma delas de mais de 3 horas. Em determinados momentos da entrevista houve esclarecimentos sobre o objeto teórico a pedido dos narradores de suas histórias ou a partir da percepção da necessidade de esclarecimento por parte dos pesquisadores.<sup>8</sup>

Durante as entrevistas os participantes falaram não apenas sobre sua vivência particular nas agências como também contaram histórias de outras pessoas com as quais trabalharam. Falaram ainda sobre bastidores da gestão com a experiência em cargos na alta hierarquia, o que permitiu que participassem ou pelo menos tomassem conhecimento de táticas de motivação, de políticas de gestão, de filosofia e dinâmicas de trabalho.

É possível fazer uma relação entre o tom das conversas e interpretações dos participantes e a área de atuação na publicidade. O perfil das diferentes áreas da publicidade é identificado por tipos diferentes de conhecimento, conforme Rocha (1990). Nesse sentido, as áreas atraem pessoas cujas personalidades são coerentes com a atividade a ser desenvolvida. A Criação é a área onde são abrigados conhecimentos artísticos, habilidades para criar narrativas e dar livre fluxo às ideias. Os outros departamentos, Planejamento/Atendimento e

---

<sup>8</sup> Algumas das entrevistas foram realizadas em conjunto com o orientador.

Mídia são identificados com saberes sistematizados, como matemática, estatística, sociologia e psicologia (ROCHA, 1990).

A história de vida dos participantes criativos desta pesquisa mostra, desde muito cedo, afinidade com a arte, com a comunicação e uma maneira de estar no mundo instigada pela curiosidade, questionamento e propensão a atitudes de ruptura com o *status quo* em alguma dimensão. Comparativamente às falas das pessoas que trabalham ou trabalharam nas áreas de Planejamento/Atendimento, Mídia e também nas de Produção, esses profissionais da Criação expuseram com maior paixão e eloquência suas impressões sobre a vivência que tiveram na atividade. Já os profissionais cujas áreas são identificadas com outros saberes, tiveram falas menos apaixonadas. Faço uma ressalva em relação a um dos entrevistados, da área de Produção: a entrevista se deu em momento de grande estresse profissional de sua vida, devido a uma injustiça que acredita ter vivido em uma agência. Por este fato, ele expressou tensões e conflitos que ainda vivenciava com seus superiores. Analisei que a participação dele no estudo representou uma forma de denunciar o desrespeito que ele me confidenciou ter passado semanas antes de me conceder a entrevista.

A seleção das interpretações, análises, informações e histórias trazidas pelos participantes da pesquisa para esta construção de dados se baseou fundamentalmente no critério de semelhança entre o significado das interpretações feitas mediante o lançamento das questões para incitar o resgate de memória. Para sustentar a minha segurança em relação ao rigor na análise dos dados, lancei mão de pesquisas em diversas fontes de informações, nem todas citadas diretamente neste relatório. Foram consultados blogs, sites de profissionais da área, sites de agências de publicidade, redes de denúncias de profissionais que circularam e ainda circulam pela internet, entre outras.

Quadro 1 Informações relevantes sobre os participantes

IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS			
Nome*	Função na estrutura da indústria da publicidade	Tempo trabalho em AP ***	Tempo de entrevista
Leila	proprietária de pequena AP **	30 anos	2h30m
Berenice	ex-diretora planejamento e atendimento de AP	6 anos	1h26m
Carlos	produtor de AP	18 anos	1h30m
Raquel	produtor em AP	6 anos	1h40m
Sergio	coordenador mídia em AP	21 anos	2h20m
Rafael	diretor de mídia em AP	10 anos	1h30m
Alberto	criativo de conteúdo em AP	7 anos	1h46m
Ricardo	criativo em AP	20 anos	2h27m
Chicão	criativo de conteúdo em AP	25 anos	1h55m
Ronaldo	criativo em AP	17 anos	2h20m
Gabriel	criativo em AP	10 anos	1h30m
Fred	ex-produtor para AP	16 anos	3h30
<i>* Foram utilizados nomes fictícios, para manter o anonimato dos profissionais</i>			
<i>** AP, Agência de Publicidade</i>			
<i>*** Trata-se da somatória do tempo de trabalho no setor, em agências diversas</i>			

Fonte: dados das entrevistas, 2018, elaborado pela pesquisadora

### 3.3 LÓCUS DO ESTUDO : PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE

Desde o início do planejamento desta pesquisa, a área de comunicação se mostrou instigante objeto de estudo. Na medida em que a pesquisa bibliográfica se desenvolvia e ficavam mais evidentes os contornos dos questionamentos teóricos sugeridos pelo tema os aspectos que guiavam os olhares para o campo da comunicação se mostraram ainda mais coerentes e consistentes. É a partir deste setor de serviços que são veiculadas as narrativas que sustentam valores, princípios, comportamentos e atitudes que dão corpo às práticas permeadas pela lógica instrumental. Além disso, a comunicação comercial na qual se insere a publicidade representa um papel crucial para a reprodução concreta do capitalismo, pois é a mola propulsora do consumo e portanto da manutenção da vitalidade do sistema (ROCHA, 1990; GRUPO MARCUSE, 2012; DARDOT; LAVAL, 2016). A publicidade se vincula “fundamentalmente à produção de massa moderna e ao seu corolário, à imperiosa necessidade de se desfazer da superprodução por meio da venda” (GRUPO MARCUSE, 2012, p. 64). É sobre este setor que recaem diretamente as exigências de aperfeiçoamento da arte de vender valendo-se para isso dos valores que movem e mantêm o capitalismo. Como analisa o Grupo Marcuse (2012, p. 64), “uma economia de subsistência [...] ou uma economia de mercado próspera, rural e artesanal, como a dos Estados Unidos até meados do século XIX” não precisa de publicidade.

A publicidade trabalha na mediação entre o universo da produção e o do consumo, numa lógica que pretende sempre incentivar a abundância e o prazer (DA MATTA, 1990). Em contexto de aceleração da competitividade ela absorve as mesmas pressões que atingem

seus clientes os fabricantes que atuam no mercado empresarial. Desta forma, as empresas que prestam serviço na área de publicidade impõem a seus trabalhadores uma sofreguidão similar ou até maior do que aquela que caracteriza empresas da área da produção de mercadorias. A publicidade também está cada vez mais matizada pela velocidade da tecnologia e exigência de prazos apertados e estressantes para acompanhar a competitividade do sistema produtivo. Como afirma Carrascoza (2011, p. 12) para atender ao desejo dos anunciantes de “colonizar a mente dos consumidores para que estes passem a maior parte do tempo convivendo com suas marcas”, as agências de publicidade e propaganda exigem “atuação ininterrupta de sua força de trabalho”, gerando um clima organizacional potencialmente nocivo para a subjetividade dos profissionais.

Além do interesse pelos aspectos macrosociais, representado pela importância da publicidade na preservação e reprodução do capitalismo, e o microsociais, representado pelo clima organizacional de grande tensão e estresse, a publicidade atraiu este estudo por ser uma área em que a criação é um elemento central. Há uma percepção generalizada de que a atividade é marcada pela liberdade de criar. Essa característica se mostrou no início do estudo como um interessante contraste com a lógica instrumental, colocada como eixo a ser compreendido no ambiente organizacional. A principal questão que se apresentou foi averiguar o contraste que potencialmente poderia haver entre uma instrumentalização de processos produtivos e o trabalho criativo.<sup>9</sup> Veremos pelos relatos dos participantes da pesquisa que o cotidiano em uma agência no mundo contemporâneo deixa bem pouca margem para a criatividade, havendo mesmo uma grande insatisfação dos profissionais criativos por causa disso.

O setor de publicidade é caracterizado como área de serviços produtivos, juntamente com outros tipos de comunicação em estudo de 1998 do Ipea – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. Os serviços em geral têm atualmente grande importância para as economias no mundo todo. Na medida em que as economias se desenvolvem, há uma tendência ‘natural’ de o setor de serviços ampliar a participação e a importância na geração de empregos assim como na geração de riquezas, medida pelo Produto Interno Bruto (MELLO *et al.*, 1998). Para se ter uma ideia da importância econômica do segmento de publicidade e propaganda no Brasil, o investimento das 50 maiores agências de publicidade do país no ano de 2018 foi de R\$ 79,1 bilhões, segundo dados da Kantar Ibope Media, divulgados na revista

---

<sup>9</sup> Já havia conhecimento prévio sobre casos de profissionais de publicidade com sintomas de grande sofrimento no trabalho, depressão grave, contato com drogas de forma contínua.

PropMark digital (2019). O valor representa 10% de crescimento em relação a 2017. Cabe aqui uma explicação sobre a dinâmica do setor de publicidade. A saúde financeira é medida pelos valores que são investidos pelos clientes na medida em que a agência movimenta recursos dos anunciantes. O indicador 'investimento' é a evidência do dinheiro que irriga a comunicação por meio da publicidade. O faturamento das agências de publicidade e propaganda vem desse investimento.

Segundo análise do Grupo Marcuse (2012), a partir da revolução industrial a publicidade se transformou no coração do sistema capitalista e seu crescimento tende a ser mais rápido que o restante da economia. Esta lógica é explicada pelo motivo de que, para manter o consumo que alimenta a mola do capitalismo, é preciso criar necessidades, o que é feito por meio das mensagens subliminares desenvolvidas a partir de sofisticadas pesquisas sobre o comportamento do consumidor. Grande parte de muitas demandas é criada por uma complexa dinâmica social na qual a publicidade tem um papel de grande importância. A análise do Grupo Marcuse (2012) é de que a produção determina o consumo, e não o consumo, ou a demanda, que dirige a produção.

## 4. REFERENCIAIS TEÓRICOS

A partir desta parte deste relatório, são trazidos os conceitos teóricos que sustentam a tese defendida pela pesquisa. Nos textos a seguir buscamos articular teoricamente as três dimensões que guiam o eixo das análises: macrossocial, mesossocial e microssocial, representando respectivamente a sociedade, as organizações e os indivíduos.

### 4.1. A SOCIEDADE COMO REDES DE RELAÇÕES DE INTERDEPENDÊNCIA

Para tecer uma rede analítica a partir de elementos da sociedade, das empresas e dos indivíduos a fim de compreender a relação das pessoas com o trabalho que se desdobra em adocimentos psíquicos, cabe estabelecer a princípio quais são as referências conceituais utilizadas para sociedade.

A importância de agregar essa base conceitual surgiu a partir de certos impasses que insistiam em se fazer presentes em meio às buscas teóricas e empíricas. Durante o percurso do estudo, algumas questões permaneciam sem ressonância com os alinhavos que iam se formando para a tessitura da tese: ‘a estrutura da sociedade é algo tão forte a ponto de aprisionar o sujeito de forma inelutável?’; ou ‘qual o grau de liberdade que tem o sujeito para se mover entre as divisórias invisíveis que configuram o social e construir sua própria história?’; ou ainda ‘o indivíduo é vítima ou construtor da sociedade?’ Embora esta pesquisa tenha requerido mergulhos em teorias sociológicas, a partir de Max Weber e de Habermas, estas indagações não encontraram eco nos recortes sociológicos aos quais tive que recorrer para compreender e sustentar a análise do fenômeno que é objeto deste estudo.

Percebi que a busca de respostas para estas perguntas remetia na verdade a construções conceituais de base das ciências sociais, que ora declaram a fragilidade do indivíduo atribuindo às estruturas sociais um poder extremo e ora atribuem ao indivíduo superpoderes para romper quaisquer amarras sociais e assumir as rédeas da trajetória de sua própria vida. Grosso modo Elias (1991) identifica dois grupos de pensamento social que se sustentam a partir de uma ou de outra visão de mundo. Diz ele que os socialistas se identificam com a força aprisionadora das estruturas sociais enquanto os liberais se confortam em lançar o indivíduo à própria sorte.

O esforço para sair da polaridade e abrir a reflexão no sentido de contemplar a complexidade encontrou na obra ‘La société des individus’ (ELIAS, 1991) a chave perfeita. O autor alemão compreende a sociedade como redes de relações de interdependência que vêm se tornando mais e mais complexas ao longo da história dos grupamentos humanos. Os

indivíduos participam e agem para a construção das redes e dependem da ação e da agência dos outros para efetivar sua participação.

Elias (1991) lança mão de um exemplo para ajudar a compreender seu conceito. Trata-se de uma rede, a exemplo de uma rede de pesca<sup>10</sup>, composta de diversos fios. A configuração dos fios cria o campo de força que comunica e mantém a energia que segura esse campo de força composto por todos os fios a partir da tessitura dos diferentes fios. Ao mesmo tempo cada um dos fios mantém suas características próprias que são elas mesmas diferentes das características da rede. Nesta ilustração, cada fio seria um indivíduo e as redes a sociedade. “A imagem é suficiente apenas como desenho esquemático conceitual da imbricação das relações humanas [...] da interdependência que liga as diferentes unidades, que não podem ser compreendidas de forma isolada”, esclarece Elias (1991, p. 71). Ele insiste no caráter de movimento contínuo da rede, com as relações de interdependência em constante transformação se tecendo e se desfazendo. Um novo fio ou indivíduo que passe a fazer parte da rede participa de uma configuração pré-existente ao seu nascimento mas passa a contribuir para a formação da rede. Ressalte-se que a formação dos indivíduos se dá a partir dessa interação. Diz Elias (1991) que os indivíduos interagem não apenas com as outras pessoas como também com as coisas que constituem o mundo e que essa interação não pode ser desprezada nas análises sociais.

Na obra em que discorre sobre a sociedade de indivíduos, Elias (1991) traça uma trajetória histórica comparativa das diferentes sociedades, analisando o equívoco que existe na insistência do estudo da vida social a partir do paradigma das ciências naturais. As dinâmicas presentes no mundo físico e biológico diferem daquelas que caracterizam o mundo constituído pelos seres humanos. Para ele, refletir sobre as mudanças das redes de interdependência que estruturaram uma sociedade de guerreiros, uma sociedade de Corte (aristocrática) e uma sociedade burguesa evidencia os movimentos contínuos pelos quais passaram, e passam, tanto indivíduos quanto suas redes de interdependências. Ou seja, as redes de interdependência de cada uma dessas sociedades citadas são muito diferentes porque os indivíduos que as compunham tinham estruturas de personalidade, de pensamento e de instinto também diferentes. A interação provocou mudanças que redundou nas mudanças das configurações sociais posteriores. A estrutura psíquica individual é moldada pelas atitudes

---

<sup>10</sup> A palavra em francês utilizada por Norbert Elias é *filet*, que pode ser traduzida como uma rede. Pelo contexto da explicação do autor, o significado mais próximo para entendimento do exemplo é imaginar uma rede de pesca.

sociais, levando a transformações que se configurarão em outras, desenhando uma trajetória nova. Esta lógica se distancia daquela linear, atomizada e estática que serve de eixo condutor para as ciências da natureza, na qual os fenômenos teriam uma tendência a se repetir de maneira equivalente ou com muito poucas alterações.

Chartier (1991), na apresentação da obra ‘Société des individus’ resume algumas reflexões de Elias (1991) considerando que os processos que marcam a evolução da civilização<sup>11</sup> ocidental desenharam um percurso que apresenta três características principais: ele é irregular, alterna avanços e estagnação, é marcado por desvios e defasagens e pode apresentar regressões. No processo social, existe uma fixação de identidade coletiva denominada por Elias (1991) de *habitus* social. Em determinados momentos, quando existe a ‘fossilização do *habitus* social’ ou seja a cristalização de identidades sociais pode haver choque entre redes de interdependência. Um exemplo é a fixação de identidades coletivas nacionais em um mundo unificado por interdependências planetárias: a noção de direitos humanos limita os direitos particulares dos Estados nacionais em nome do pertencimento de cada ser humano à humanidade inteira; da mesma forma o risco de destruição do meio ambiente configura relações planetárias que cada vez mais se conflitam com os interesses nacionais. Para Elias (1991) este tipo de contradição e de conflito é típico da arquitetura composta pela estrutura de personalidade e estruturação social, na medida em que a primeira exige sempre tempos mais longos para transformação. “A vida coletiva dos homens é tudo, menos harmoniosa [...] a coexistência social é plena de contradições, de tensões e de explosões”, concebe Elias (1991, p. 47).

Para Elias (1991), o avanço da civilização só foi possível pelo controle das forças da natureza, possibilitada pela revolução científica a partir do século XVII. Ao mesmo tempo contribuiu para a evolução o aprofundamento da diferenciação das funções sociais originado de diversos fatores. A partir disso, houve uma ampliação e diversificação maior das redes de interdependência em relação a épocas anteriores. Este contexto requereu controles ainda mais estritos das pulsões, instintos e emoções, levando a transformações na estrutura da personalidade dos indivíduos. “Controle da natureza, controle social e controle individual compõem um círculo de interdependência que pode servir de modelo para compreender os

---

<sup>11</sup> Registro que a expressão ‘civilização’ e suas derivadas trazem uma carga etnocêntrica que é motivo de importantes debates tanto no campo da sociologia como no da antropologia. Para ser fiel aos autores que as utilizam, elas serão mantidas no relatório, embora a autora ressalve sua discordância por reconhecer a densidade de sentido que elas carregam.

problemas humanos”, analisa Chartier (1991, p. 24). A forma e a medida de cada um dos controles dependem da forma e medida dos outros controles.

Os limites para o exercício da liberdade ou o exercício do poder nas redes de interdependência é dado pelo equilíbrio de tensões de cada configuração. Para Elias (1991), o poder é medido pelo grau de liberdade que permite a um grupo ou indivíduo não se submeter às regras e pressões sociais. “O exemplo clássico de uma tal posição de poder é o rei absoluto, capaz de manipular a rede de relações de interdependência e o equilíbrio das tensões que sustentam seu domínio” (CHARTIER, 1991, p.17 ).

Na conceituação de Elias (1991), a evolução da civilização é marcada por um processo crescente de individualização das pessoas. Para entender a ideia de Elias (1991) imaginemos olhar por um espelho retrovisor de uma aeronave o percurso humano sobre a Terra. Podemos perceber que o impulso de se aventurar no mundo leva os indivíduos a se distanciar de seus grupos de nascença e de suas comunidades, que desempenham o papel de proteção a eles. A intensificação do processo de urbanização e da divisão social do trabalho dispersa cada vez mais os seres humanos requerendo o desenvolvimento de características próprias para se proteger diante da complexidade que enfrentam na caminhada. Na medida em que as redes de relações de interdependência se tornam mais complexas os indivíduos precisam ser mais autônomos. As possibilidades de participar de novas redes diferentes se ampliam e a eles não resta escolha além daquela de se lançar em busca de seu destino. “A possibilidade e a necessidade desta grande individualização são aspectos do processo de transformação social que não estão acessíveis ao controle dos indivíduos isoladamente” (ELIAS, 1991, p.169).

Este processo de individualização é marcado por um retraimento e autocontrole da afetividade na relação de um com o outro, que redundará na modificação da estrutura da personalidade e dos instintos humanos.

No curso da transformação social, os homens são mais e mais levados a se dissimularem ao olhar dos outros, quase a se dissimularem para si próprio, ao ponto de perderem a consciência das pulsões instintivas e dos desejos que anteriormente poderiam exprimir abertamente, ou ao menos que não teriam tido medo de expressar perante os outros. (ELIAS, 1991, p.169)

O grau de retração dos impulsos espontâneos dos indivíduos é tamanho em determinadas etapas do processo de evolução que desencadeia sentimentos de angústia, de vergonha e de embaraço social. Ocorre então um movimento de interiorização do indivíduo, que passa a se perceber como alguém que não faz parte da sociedade ou ainda que existe um

grande abismo existencial entre si mesmo e a sociedade que ele em realidade teceu e tece continuamente.

A articulação conceitual entre indivíduo e sociedade, proposta por Elias (1991), convergiu com as tessituras que vinham sendo feitas a partir das bases conceituais mobilizadas para as reflexões da tese. A busca então pelas respostas às perguntas registradas no início deste capítulo levou desta forma ao questionamento das próprias perguntas. A reflexão leva a crer que talvez elas tenham sido fruto de uma visão estática e reificada da história e da sociedade que foi abalada pelo movimento de perpétuo contínuo que permeia a realidade apreendida na concepção do pensador alemão. Desta forma a análise não comporta saber se há vítima ou herói prisão ou liberdade total do sujeito. O que existe são constantes conflitos e paradoxos nos fluxos dos acontecimentos sociais e nas histórias de vida permeadas pela sociedade. Compreender os processos sociais como malhas de conflitos e tensões nas quais os indivíduos participam ativamente ao mesmo tempo em que estranham o resultado de sua criação, em moto contínuo, desmistifica a realidade vivida por todos os atores. Torna sim mais complexa a teia humana mas também mais verdadeira.

Com Elias (1991), os aspectos trazidos para a recuperação histórica feita neste estudo para a compreensão da dimensão macro do fenômeno ganham intensidade para evidenciar a maneira pela qual eles se imbricam na individualidade dos humanos. Os recortes recolhidos neste relatório mostram como as sociedades ocidentais caminharam elegendo a razão instrumental como bandeira e a esfera econômica como o guia no percurso. A prática da racionalização instrumental e a centralidade econômica ditando as decisões redundaram em relações entre as pessoas no trabalho crescentemente menos afetivas e solidárias, conforme testemunhos ouvidos dos participantes deste estudo. O ambiente laboral tem se tornado crescentemente competitivo e agressivo, marcado desrespeito e pelo assédio moral. A naturalização deste cenário facilita a interiorização que leva à reprodução. Aprendemos com Elias (1991) que a transformação das estruturas psíquicas das pessoas é inerente aos processos indivíduo/sociedade. Esta investigação se detém no exame do adoecimento psíquico ligado à atividade laboral que se alastra aceleradamente nesta teia de relações da época contemporânea, como parte do processo social e laboral. A partir da concepção de Elias (1991) de sociedade, se fortalecem os indicativos que relacionam o autocontrole pulsional, emocional e de sentimentos com a fragilização psíquica e com os adoecimentos de que trata este estudo.

Por meio de reflexões e análises de pensadores de disciplinas diversas, inicia-se, a seguir, um breve resgate da história da razão humana, da racionalização instrumental, da burocracia e da centralidade econômica.

#### 4.2 RAZÃO, RACIONALIDADES E RACIONALIZAÇÃO

Para defender a necessidade de um novo paradigma para as ciências, que inclua a complexidade como método, Edgar Morin (2010) registra um sumo histórico e teórico sobre a razão em sua obra ‘Ciência com consciência’. É com o registro do pai do pensamento complexo que me sinto confortável em trazer uma definição do que seja razão humana: “um método de conhecimento baseado no cálculo e na lógica (na origem, ratio significa cálculo), empregado para resolver problemas postos ao espírito, em função dos dados que caracterizam uma situação ou fenômeno” (MORIN, 2010, p. 157). A partir da raiz ‘razão’, o autor ensina que se derivam os termos racionalidade, racionalismo e racionalização, que embutem significados diferentes e importantes de serem comentados para enriquecer o contexto desta explanação.

Racionalidade, na síntese de Morin (2010, p. 157), “é o estabelecimento de adequação entre uma coerência lógica (descritiva, explicativa) e uma realidade empírica”. Neste sentido, há diferentes tipos de racionalidades, sendo que a caracterização de cada uma é marcada pela coerência lógica utilizada para descrever ou explicar a realidade que está sendo examinada.

Racionalismo é uma visão do mundo que compreende a realidade do universo perfeitamente coerente com o racional, defendendo uma ética “afirmando que as ações e as sociedades humanas podem e devem ser racionais em seu princípio, sua conduta e sua finalidade” (MORIN, 2010, p. 157). Morin (2010, p. 158) analisa que a ciência ocidental é fruto de uma busca por racionalidade, nos séculos XVI e XVII, que se deu por oposição às explicações mitológicas e às revelações religiosas. A partir daí, o racionalismo foi, aos poucos, ocupando um espaço crescente como princípio ordenador e como a identidade do real.

A racionalização é uma espécie de circuito fechado uma “construção de uma visão coerente” de algum fenômeno “a partir de dados parciais, de uma visão parcial ou de um princípio único”. “A racionalização pode a partir de uma proposição inicial totalmente absurda ou fantasmática, edificar uma construção lógica e deduzir desta as consequências práticas” (MORIN, 2010, p. 157). Racionalizações se prestam a explicar realidades em função de um

só aspecto ou fator como por exemplo o rendimento, a eficácia, o aspecto político ou o aspecto econômico.

Em determinado momento da história das sociedades ocidentais caracterizadas pelo eurocentrismo a visão racionalista engendra ideologias e processos racionalizadores. “O desenvolvimento econômico-tecnoburocrático das sociedades ocidentais tende a instituir uma racionalização instrumental, em que a eficácia e rendimento parecem trazer a realização da racionalidade social” (MORIN, 2010, p.160). Assim é que a sociedade industrial que floresce com a revolução industrial no final do século XVIII é vista “como sinônimo de racionalidade em relação às outras sociedades consideradas infra-rationais” (MORIN, 2010, p.160).

A racionalização industrial ganha corpo no tecido social prometendo trazer a evolução e o progresso. Teve a colaboração determinante das ciências naturais e humanas, estas últimas então convencidas dos benefícios das novas relações de produção e sociais que se formavam a partir da nova ideologia. A racionalização instrumental passa a se disseminar efetivamente por todos os aspectos da vida social transformando valores, princípios e tradições de acordo com o eixo organizador da indústria e da economia.

Depois da Segunda Guerra Mundial, com o susto trazido pelo nazismo e pelos governos fascistas da Itália e Espanha, somado à decepção em relação aos regimes comunistas, pensadores denunciam a razão instrumental como dominadora da lógica social no mundo moderno, acusando-a de ter se tornando “ditatorial e totalitária” (MORIN, 2010, p.163). Os principais intelectuais dissidentes da ordem racionalista então hegemônica se agregaram em torno do que ficou conhecido como a Escola de Frankfurt. Inauguram a abordagem epistemológica denominada Teoria Crítica. Um dos mais importantes do grupo, Max Horkheimer, publicou em 1947 a obra ‘A Eclipse da razão’, na qual investigou os significados de razão e de racionalidade para compreender como o conceito de razão teria se reduzido a apenas uma das facetas do que poderia ser entendido como a razão humana. Ou seja, como a razão derivou para a racionalização instrumental.

A partir das reflexões críticas, Horkheimer analisa que a ideologia racionalista ocidental, então descolada da racionalidade humanista que caracterizou o racionalismo do Iluminismo, estava estabelecendo os parâmetros e explicando o mundo real por meio de uma racionalização. A funcionalidade, instrumentalidade e o utilitarismo passaram a ser, e ainda são, identificados como os verdadeiros parâmetros das relações intersubjetivas em todos os

aspectos da vida não apenas no econômico e no trabalho. Ao nível simbólico identificam-se com a realidade.

Utilizarei a obra de Horkheimer (2015) para embasar as reflexões sobre a disseminação e a naturalização da racionalização utilitarista nas relações e no tecido social. Será percorrido um fio analítico e narrativo que evidencia a construção das motivações e dos momentos da história intelectual e social que apontam a adesão à racionalização instrumental, funcional e utilitarista em detrimento da compreensão de uma razão mais aberta que pudesse ou ainda possa emancipar o ser humano efetivamente. (RAMOS, 1989; MORIN, 2010; HABERMAS, 2012a; POLANYI, 2012; HORKHEIMER, 2015).

#### **4.2.1 Uma história a partir da razão**

A história do pensamento ocidental gira em torno da razão, sendo ela o tema central da filosofia ocidental (HABERMAS, 2012a). É possível ter como um marco do nascimento do pensamento racional a Antiguidade Grega a partir do final do século VII a. C., “quando a filosofia se ocupa fundamentalmente com a origem do mundo e as causas da transformação na natureza” (CHAUÍ, 2015, p. 48), compreendendo que as respostas às questões da vida e da natureza e da relação do ser humano com seu meio ambiente poderiam ser dadas com a ajuda da razão humana (CHAUÍ, 2015). As explicações do mundo por meio da razão foram um contraponto às explicações mitológicas e religiosas que regiam a vida das pessoas. Os filósofos, à época, queriam chegar à verdade sobre a vida, os sentimentos, os pensamentos e os estados da natureza, e a razão funcionou como uma ligação entre o conjunto de aspectos que compõem a vida e a realidade concreta.

Mesmo que esses princípios não pudessem ser explicitados, eles eram respeitados porque passavam segurança ao entendimento do mundo ao redor, conferindo a sensação de controle. Chauí (2015) esclarece que o estudo da história da filosofia grega indica que o possuidor de razão, na Antiguidade, era aquele que tinha uma capacidade intelectual própria, que lhe permitia pensar e falar de modo ordenado, claro e compreensível. Para os antigos, a razão permitia ao ser humano distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, por isso, era um recurso fundamental para ordenar a vida pessoal e social (CHAUÍ, 2015).

Para Ramos (1989), em sua origem, a racionalidade era atribuída à *psiqué* humana e, por isso, ela não era considerada fruto da história ou do meio social de quem era seu portador.

Essa ideia não se alinha à de Horkheimer (2015) sobre o lugar da razão. Este último percebe nos sistemas de ideias dos filósofos da Antiguidade Grega, como os de Platão e de Aristóteles, “um princípio inerente de realidade” (HORKHEIMER, 2015 p.13), a partir do qual a razão se coloca como uma força “não apenas na mente individual, mas também no mundo objetivo” (HORKHEIMER, 2015, p.12). Isto significa que a capacidade lógica que reside na mente humana se interliga com aspectos do mundo real, tendo como objetivo a harmonia do ser com seu mundo social e com os outros seres humanos. Para Horkheimer (2015, p.12), esse aspecto da razão está na origem da filosofia grega: “O grau de razoabilidade da vida de um homem poderia ser determinado de acordo com sua harmonia em relação a essa totalidade”. A forma de articulação existente entre indivíduo e sociedade é que possibilitaria o discernimento entre valores do bem e do mal e do conhecimento falso e verdadeiro.

Horkheimer (2015) analisa que o recurso da razão permite ao ser humano desenvolver lógicas diversas que ele agrupa em dois grandes grupos denominando-os de racionalidade objetiva e racionalidade subjetiva. Esta última capacita o indivíduo a contar, calcular, medir, reunir, ordenar, classificar, agrupar, separar, reunir entre outras operações lógicas que, atualmente, podem ser chamadas de mecânicas. A maioria dessas habilidades vem sendo operacionalizada por máquinas sem interferência humana e apontam para o que chamamos de inteligência artificial.

Em síntese, a racionalidade subjetiva que embasa a linha de pensamento para a qual a razão é restrita a uma faculdade subjetiva da mente é um recurso que permite que se coordene os melhores meios disponíveis para se atingir um fim. A racionalidade subjetiva legitima a razoabilidade de uma situação com critérios técnicos, de cálculos lógicos utilizados para ordená-la e organizá-la. Não é desta origem lógica que se situam os questionamentos mais complexos que incluem contextos nos quais estão princípios morais e éticos, que são dimensões da criação coletiva dos seres humanos. Para Horkheimer (2015), as lógicas derivadas desse tipo de racionalidade não abrangem a perspectiva de análise e decisão que contemple a harmonia social ou os interesses de uma coletividade.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Atualmente, campos de conhecimento como a neurologia e a neuropsicologia se ocupam de temas ligados à razão, com o auxílio de tecnologias que permitem visualizar as atividades em diferentes regiões do cérebro. O neurocientista Antonio Damasio, autor da obra ‘O erro de Descartes – emoção, razão e o cérebro humano’, lançada em 1994 e atualmente na 3ª. edição no Brasil (2012), evidencia, por meio de diversas pesquisas e reflexões, como o que chamamos de razão é um processo complexo de criação de lógicas para o qual a regulação biológica, a emoção e o sentimento participam ativamente; ele sugere que os circuitos entre diferentes regiões cerebrais responsáveis mais intensamente pelas lógicas cognitivas interagem com aqueles das regiões mais

Continuando com Horkheimer (2015, p. 19), as lógicas que ativam a racionalidade objetiva estão ligadas à totalidade do ser humano e de suas relações com o mundo real tendo como finalidade a “visão da verdade ou a faculdade individual de perceber a eterna ordem das coisas e, conseqüentemente, a linha de ação que deve ser seguida na ordem temporal”. Para o teórico crítico, a razão objetiva inclui a razão subjetiva, “mas a considerava [a razão subjetiva] tão somente como uma expressão parcial, limitada, de uma racionalidade universal da qual se derivavam os critérios para todos os seres e coisas” (HORKHEIMER, 2015, p. 13).

Uma ilustração da diferença entre a operação dos sistemas lógicos da razão objetiva e da subjetiva é dado por Horkheimer (2015) na análise da disputa pelos votos dos cidadãos pelos poderes constituídos na Antiguidade Grega. As propostas de regulamentos para ordenar a vida das pólis gregas eram levadas às praças onde os cidadãos eram reunidos para eleger as normas preferidas pela maioria. Ali havia sempre os denominados sofistas, que eram homens de boa oratória com discurso dotado de uma lógica linear, coerente e fechada. Os sofistas se prestavam a defender os interesses dos poderosos para conquistar os votos dos cidadãos.

Filósofos como Sócrates e Platão faziam parte da multidão grega e representavam o contraponto aos sofistas. Seus discursos lógicos eram capazes de suscitar o debate sobre os assuntos colocados em pauta agregando questionamentos profundos que instigavam os cidadãos a refletir sobre as finalidades das propostas e a considerar possíveis conseqüências decorrentes da implementação delas. Os filósofos pretendiam despertar a consciência e a reflexão dos cidadãos para que eles submetessem à prova da razão ampla ou da racionalidade objetiva as ideias pré-estabelecidas impostas pela tradição e pelas explicações míticas prevalentes na Grécia Antiga dos séculos IV/III a. C.

Neste exemplo, sofistas estariam operando os recursos da racionalidade subjetiva, enquanto que os filósofos operavam recursos da racionalidade objetiva.

A história registra que por se contrapor à razão subjetiva ou seja aquela que pode ser compreendida aqui como racionalização, e tentar ampliar as reflexões dos cidadãos gregos

---

fortemente responsáveis por regular o processamento das emoções e sentimentos. O ‘erro’ de Descartes estaria em afirmar que existe uma separação cabal entre a razão e a emoção. Damasio sugere em seus estudos baseados em pesquisas com pacientes lesionados no cérebro a interação entre razão e moção. De outra parte, estudo científico feito por pesquisadores neurologistas alemães, em 2013, comentado mais adiante neste relatório, inter-relaciona conceitos de Jürgen Habermas, referentes à razão comunicativa, com a atividade em áreas do cérebro responsáveis pelos circuitos mais fortemente ligados a respostas instrumentais e aquelas mais diretamente responsáveis por respostas que requerem a ética.

com sua capacidade de usar a razão no sentido mais amplo e profundo, Sócrates foi condenado a beber cicuta.

Os filósofos lutaram contra os poderes constituídos do império grego, que pregavam lógicas conservadoras do *status quo* encadeadas pela mecânica do pensamento dos sofistas. O discurso para o convencimento dos cidadãos era constituído por uma sucessão de ideias superficiais capazes de driblar a reflexão mais profunda sobre as motivações das propostas. Quando Horkheimer (2015, p.18) afirma que “Sócrates morreu porque submeteu as ideias mais sagradas e familiares da sua comunidade e do seu país à crítica do *daimonion*<sup>13</sup>, ou do pensamento dialético, como Platão a chamava”, e que as lutas também se estenderam ao “relativismo disfarçado de progressismo”, ele assinala que se tratavam de lutas para combater a prevalência da racionalidade subjetiva.

Nas suas explanações sobre a razão, Horkheimer (2015) defende que a predominância do racionalismo que se torna aos poucos uma racionalização é devida à extrema negação do mundo intelectual europeu pelas superstições, religiões e misticismos. O que se configurava idealmente no cenário iluminista era o desenvolvimento da sociedade guiado pela ciência que traria os resultados de progresso econômico, bem-estar e felicidade para todos.

A ciência que se erigiu no contexto da racionalidade derivada do movimento iluminista é a positiva, que promete quantificar, calcular, estabelecer padrões, controlar e prever. No entanto, diferentemente do racionalismo que gerou a ideologia da racionalização instrumental a partir do final do século XVIII o racionalismo iluminista era humanista, como explica Morin (2010). Foi gerado no cerne do racionalismo europeu, mas trazia como valores centrais o respeito ao ser humano e à sua liberdade, acenando com uma ideologia de emancipação e de progresso.

A razão objetiva, por meio da qual o indivíduo se liga ao mundo objetivo em seus diversos aspectos foi sendo esquecida, expurgada dando espaço para lógicas que priorizam os fins e não os meios (HORKHEIMER, 2015). “Os filósofos do Iluminismo atacaram a religião em nome da razão; no fim, eles mataram não a Igreja, mas a metafísica e o próprio conceito objetivo de razão, a fonte de poder de seus esforços”, diz Horkheimer (2015, p.26), concluindo

---

<sup>13</sup> Grifo do original. *Daimonion* significa demônio em grego; é registrado, pelos historiadores da filosofia, como uma espécie de voz interior que Sócrates dizia ter para o proteger de iniciativas ou de dialogar com certas pessoas que lhes fariam mal.

que a era moderna perdeu o atributo mais importante para perceber a “verdadeira natureza da realidade e para estabelecer princípios orientadores da vida” (HORKHEIMER, 2015, p.26).

As correntes de pensamento que divergiam das lógicas da racionalização utilitarista e instrumental percebem os equívocos na adoção de uma racionalidade que estaria levando a sociedade para uma escravidão e alienação de forma ainda mais sutil em relação àquela predominante nas épocas dos dogmas religiosos (FREITAG, 1995; VIZEU, 2005; LARA; VIZEU, 2017). Os intelectuais críticos começaram a questionar seu próprio ofício de cientistas colocando sob suspeita a ciência social, por ter ela sustentado um projeto social e político que promovia a razão humana como bastião da emancipação e que na verdade havia trazido mais exploração e violência. Decepcionados com o resultado da prática social e política baseada na razão iluminista esses pensadores começam a condenar a razão. A denominação de Teoria Crítica a esta nova abordagem para pensar o social é devida ao questionamento que ela embute à concepção do que eram, na época, as teorias sociais.

A Teoria Crítica nasce entre as décadas de 1930 e 1940 como um questionamento da sociologia tradicional inaugurada com Comte (ARON, 2008) em meados do século XIX. Ela faz também um contraponto ao pensamento ortodoxo de alguns proeminentes marxistas que de alguma forma justificavam o encaminhamento autoritário da prática comunista no Leste Europeu. As bases teóricas da Teoria Crítica são publicadas em 1937 em um texto intitulado de ‘Teoria Tradicional e Teoria Crítica’ que questiona a relação simbiótica que ciência, capitalismo e Estado tinham estabelecido e que ao contrário do que havia sido apregoado não havia levado à emancipação do ser humano (LARA; VIZEU, 2017). Com posicionamento contra a opressão uma das maiores motivações para o florescimento da Teoria Crítica é o malogro do projeto Iluminista (LARA; VIZEU, 2017), definido como um conjunto de ideias que apostou na razão para que o ser humano pudesse “conquistar a liberdade social e política”, aperfeiçoar o progresso e com isso aperfeiçoar a própria razão (CHAUÍ, 2015, p.62).

A Teoria Crítica se mantinha fiel aos ideais marxistas de promover a libertação do ser humano da dominação mas não aceitava a ortodoxia que se verificava no pensamento e na prática de muitos intelectuais seguidores de Marx. Pretendia “desenvolver conhecimento que potencializasse a ação social para o fim da dominação técnica, econômica e política” (LARA; VIZEU, 2017, p. 4). Para este projeto teórico, Horkheimer atraiu muitos marxistas descontentes para refletir sobre o rumo que o mundo moderno havia tomado (LARA; VIZEU, 2017) a partir das grandes mudanças que se iniciaram na Idade Média. Esse grupo de intelectuais participavam dos debates alocados no Instituto de Pesquisa Social na cidade alemã

Frankfurt – daí o nome de Escola de Frankfurt. Entre os mais conhecidos estão Theodor Adorno, Herbert Marcuse, Walter Benjamin e posteriormente Jürgen Habermas, a quem coube “as reflexões sobre a linguagem e a comunicação, até então não exploradas pelos frankfurtianos” (LARA; VIZEU, 2017, p. 8).

A ideia do texto de lançamento da Teoria Crítica, conforme explicada por Habermas (2012b), é que o empreendimento científico definia suas teorias como se a ciência fosse algo abstrato, transcendente e válido para todos de forma absoluta. No entanto, a ciência é desenvolvida a partir de parâmetros definidos por grupos de classe social determinados historicamente. Habermas (2012b) esclarece que o projeto da Teoria Crítica parte do entendimento de que a ciência tem uma função real e social escamoteada pela ciência social que vinha sendo desenvolvida. Essa função real e social é se mostrar autorreferenciada. “[...] ela [teoria] sabe que, mediante atos de conhecimento, ela [teoria] faz parte dos nexos objetivos da vida que pretende apreender. O contexto de formação não é exterior à teoria, pois ela o assume em si mesma de modo reflexivo [...]” (HABERMAS, 2012b, p. 724). Isso significa dizer que a teoria é construída a partir de um contexto social, econômico e político sem no entanto reconhecer o fato de que é resultado da complexa teia de interesses, conflitos e contradições existentes na sociedade. Mais ainda. O conhecimento é construtor do social na medida em que é elemento-chave para conduzir a interferência e o controle do real. É também em torno do conhecimento científico que se tecem representações simbólicas do real, a partir das quais se dão a elaboração dos valores, dos princípios éticos e da moral social. As teorias não são neutras.

Da mesma forma que a razão instrumental se apresenta como neutra, a ciência que dela deriva segue o mesmo modelo que requer quantificação e o estabelecimento de padrões e de controle como forma de entender a natureza e o mundo físico, ignorando os aspectos políticos, sociais e econômicos a partir dos quais foi constituída.

A Teoria Crítica contesta esta pretensa neutralidade da ciência, estabelecendo de saída que a teoria é uma poderosa formadora de pensamentos capaz de gerar, estimular e desenvolver reflexões que embutirão em seu desenvolvimento as mesmas premissas a partir das quais foram criadas. A teoria estabelece as condições para a autorreflexão humana a partir da qual é possível despertar a consciência para a necessidade da emancipação, diz Habermas (2012a). A ciência pode e deve ter um papel central no processo de esclarecimento daqueles às quais ela se destina, auxiliando-os a compreender “seu papel emancipatório no processo histórico” (HABERMAS, 2012b, p. 724).

Importante destacar que, com Habermas (2012a, 2012b), essa pesquisa se alinha com a reflexão sobre a importância do pensamento racional identificado com a lógica formal e funcional para a organização da vida social e do pensamento humano, capacitando-o a até questionar e criticar a própria razão instrumental (AMATUCCI, 1993). A questão que se coloca é a unidimensionalidade da racionalidade instrumental, técnica e funcional – a racionalização instrumental autoritária e dominadora – presente na dinâmica social atual, na qual há uma tendência de prevalectimento daquilo que caracteriza o sistema (identificado com o mundo econômico, com o poder do dinheiro) em detrimento do que caracteriza o mundo da vida<sup>14</sup> (identificado com valores culturais, com a personalidade) (AMATUCCI, 1993; GUTIERREZ, 1999; HABERMAS, 2012 a, 2012 b). “A razão instrumental modela a ação simbólica, em suas expressões normativa (social) e expressiva (da expressão individual, de emoções, vivências e da arte)” (AMATUCCI, 1993, p. 43). No entanto, ela tem mostrado tentáculos intensamente totalizantes, a ponto de colonizar fortemente o mundo da vida e trazer impactos crescentemente destrutivos ao tecido social e individual.

#### **4.2.2 A racionalidade na sociedade moderna**

A análise feita nesse estudo por meio do pensamento de Horkheimer alude ao significado da racionalidade e da razão em uma dimensão abstrata. A partir das etapas seguintes, serão analisados aspectos que sinalizam a maneira pela qual as lógicas de pensar baseadas na racionalização instrumental se disseminaram por amplos aspectos das sociedades ocidentais contemporâneas. As referências para se reconhecer a razão são aquelas pertinentes às lógicas do cálculo, da quantificação e da estratégia com finalidade do ganho individual. Ou seja, o conjunto de características identificado com a racionalização instrumental. A racionalidade subjetiva, conforme a definição de Horkheimer (2015), é predominante como modo de regulação social das empresas, das instituições políticas e também passou a indicar os parâmetros para as relações intersubjetivas.

Habermas (2012a) analisa que, embora a razão humana já tivesse sido discutida há muitos anos pela filosofia foi Max Weber quem inaugurou um questionamento da razão e da racionalidade social que rompe com os paradigmas de “tradição especulativa” (HABERMAS 2012a, p. 268) que colocava a ciência positivista como o elemento legitimador do processo

---

<sup>14</sup> Mundo da vida e mundo do sistema é um sistema de conceitos desenvolvido por Jürgen Habermas que será explicado mais adiante neste relatório.

racional social. Pela tradição especulativa, fora da ciência positivista não haveria portanto razão.

Para Habermas (2012 a), Weber posicionou o debate sobre racionalidade social em um “contexto científico que já liquidou todas as hipotecas da filosofia da história e do evolucionismo do século XIX filosófico-historicamente falando” (HABERMAS, 2012a, p. 268). Isso significa dizer que para Habermas as reflexões sobre racionalidade social, a partir de Weber, se distanciam dos vieses do pensamento das ciências naturais, que estudavam os sistemas biológicos da natureza e que também emprestavam à filosofia seus referenciais metodológicos cancelados como ciência. Para Weber, embora a racionalidade interpretada como a racionalidade formal, identificada com a instrumental, não apontasse para um futuro promissor não seria possível a sociedade moderna escapar dela, tampouco escapar da burocracia que a representa na sociedade.

Até Weber, o pensamento hegemônico era de que a evolução social viria com os avanços técnicos da ciência que por sua vez eram avanços da racionalização. Habermas (2012a) explica que a revolução industrial foi vista como a materialização de um avanço social por meio da evolução científica. Da mesma forma, a “institucionalização das liberdades burguesas” resultantes da Revolução Francesa e o crescimento da economia capitalista e consequente hipervalorização da economia (HABERMAS, 2012a, p. 280) foram compreendidos por grande parte dos pensadores da época como processos de racionalização social que seguiam uma evolução natural, em analogia à evolução linear da natureza definida pelo pensamento das ciências naturais. Para Habermas (2012a), Weber no entanto analisa a racionalização social como um processo descolado da perspectiva evolucionista que havia até então.

A visão de Habermas (2012 a) de que Weber se distancia da visão linear da evolução da história não é consenso. Gerth e Mills (2002, p. 36) sugerem que no legado intelectual de Weber “está claramente implícita uma construção unilinear” da história social especialmente quando o autor fala da tendência burocrática da sociedade, que depois do capitalismo teria tomado uma direção balizada pela racionalidade. Segundo esses autores, a análise de toda obra weberiana embute uma construção linear sobre a trajetória das sociedades. A racionalização das sociedades chegaria ao ápice efetivamente na sociedade moderna. “Para Weber, o capitalismo moderno não é ‘irracional’; suas instituições lhe parecem na verdade como a materialização mesma da racionalidade” (GERTH; MILLS, 2002, p. 35).

O posicionamento de Weber diante da racionalidade da sociedade moderna é ambíguo para muitos pensadores. De um lado, ele não vê saída para a sociedade moderna fora da racionalidade porque considera este um modelo tecnicamente superior e avançado. Por outro lado, ele não o considera como a melhor forma de se viver (RAMOS, 1989; FREITAG, 1995; MOTTA, 1996; HABERMAS, 2012a, 2012b). “Outrossim, no seu orgulho pela burocracia ‘apesar de tudo’, podemos discernir uma atitude comparável à admiração de Marx pelas realizações do capitalismo burguês, que eliminou os remanescentes feudais, a ‘idiotice’ da vida rural e vários fantasmas da mente” (GERTH; MILLS, 2002, p.35)

É importante entender como Weber percebe a materialização da racionalidade na sociedade moderna e também qual o papel da burocracia nesta racionalidade, pois a Administração se funda no contexto de concretização da racionalidade de que Weber trata, representada pela burocracia. O modo de organizar a produção que nasce da revolução industrial é identificado como o modo racional de produção. Portanto, as empresas seriam para a sociedade o núcleo emblemático da reprodução racional da sociedade ocidental.

A ideia de Max Weber sobre a racionalidade social parte de sua teorização sobre a ação social, que pretendeu investigar quais as motivações que determinam a ação social. Inicialmente, é preciso definir que ação social é aquela que acontece entre indivíduos que interagem um com o outro. Pode ser determinada por quatro motivações, sendo que em apenas duas delas Weber (1999) percebe a existência da racionalidade. É sempre importante frisar que o autor conceitua tipos ideais ou seja categorias puras, alertando que a realidade dificilmente apresenta os tipos puros como suas formulações prescrevem. Considerando isso, as ações sociais racionais seriam nas palavras do autor as ações sociais determinadas

1. de modo racional referente a fins: por expectativas quanto ao comportamento de objetos no mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ [aspas do autor] para alcançar fins [itálico do autor] próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso; 2. de modo racional referente a valores: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado” (WEBER, 1999, p. 15).

Com base nesse conceito de ação social, no qual a racionalidade tem papel preponderante, Weber constrói uma teoria de racionalização social que, segundo Habermas (2012 a), embora “não [seja] explicitada por ele”, mapeia a presença da racionalidade em todos os aspectos da vida social em diversas sociedades.

Segundo Serva (1996), há quatro aspectos fundamentais para a explicitação da racionalização na sociedade moderna. O primeiro deles é a “substituição progressiva das imagens míticas do mundo e da diversidade religiosa pela tradição judaico-cristã e também pela linha de pensamento da tradição especulativa grega” (SERVA, 1996, p. 56). Habermas (2012a, p. 388) explica que a adesão dos indivíduos à racionalidade demandou mudanças na dimensão da personalidade por meio da “corporificação institucional das estruturas da consciência”. Essa mudança é identificada pela substituição de imagens mentais do mundo definidas na dimensão religiosa-metafísica por imagens mentais de ‘desencantamento’ do mundo. Conforme Gerth e Mills (2002, p.36), “as proporções e direção da ‘racionalização’ são, assim, medidas negativamente em termos do grau em que os elementos mágicos do pensamento são deslocados”, ou na medida em que as “ideias ganham coerência sistemática e consistência naturalística”.

O segundo aspecto importante no processo de racionalização instrumental, ou formal, conforme explanado por Serva (1996, p. 56), é a padronização do comportamento dos indivíduos a partir das organizações burocráticas, pois que tanto empresários como funcionários ficam “sujeitos a uma determinada ética de profissão e aos procedimentos metódicos” do trabalho. O terceiro aspecto registrado por Serva (1996, p. 56) seria a sociedade se organizar por meio do direito formal, “sistematizado enquanto direito natural racional”. Segundo Serva (1996, p. 56-57), a instituição de regras prático-morais orientadas pela ação racional com respeito a fins se sustenta também na disseminação contínua das premissas da área jurídica como mediadora “nas relações entre os agentes econômicos e [também] na administração burocrática estatal [...], ao lado da adoção da ética protestante como orientadora dos códigos profissionais e do trabalho em si mesmo”.

#### **4.2.3 Racionalidade instrumental e economia**

A racionalidade instrumental é o suporte para o desenvolvimento e consolidação do capitalismo de mercado, baseado no liberalismo, a partir do século XVIII, e depois no neoliberalismo, a partir dos anos 1980. (RAMOS, 1989; HABERMAS, 2012a, 2012b; HORKHEIMER, 2015). O mercado assumiu uma posição de destaque na sociedade e a economia passa a ditar as regras do jogo social. A centralidade da economia de mercado na vida social é constantemente analisada por estudiosos de diversas áreas do conhecimento como uma das raízes dos grandes prejuízos éticos da atualidade (RAMOS, 1989; GAULEJAC, 2008; HABERMAS, 2012a, 2012b; PIKETTY, 2014; GAULEJAC; HANIQUE, 2015;

HORKHEIMER, 2015). Trata-se de um fenômeno das sociedades humanas inaugurado na modernidade.

Embora o mercado como sistema econômico sempre tenha existido como parte das sociedades ocidentais modernas, nunca foi o mestre maior, difusor de normas e valores sociais em favor do qual tudo o mais se cala e consente. Nem mesmo sob o sistema mercantil a partir do século XVI, quando os mercados passam a ser mais importantes, tornando-se por isso a atenção principal dos governos europeus. Polanyi (2012, p. 58) analisa que ainda naquela época “não havia sinal de que os mercados passariam a controlar a sociedade humana”.

Polanyi (2012) define economia de mercado como “uma economia dirigida pelos preços de mercado e nada além dos preços de mercado [...] capaz de organizar a totalidade da vida econômica sem qualquer ajuda ou interferência externa [...] chamada de autorregulável” (POLANYI, 2012, p. 45). É essa ideia de economia de mercado que se transformou no centro das relações humanas a partir da sociedade moderna. Nesse sentido, é a lógica econômica que alinhava a racionalização social moderna, passando a ser a maquinaria referencial utilizada para dar sentido à realidade, impregnando o imaginário das pessoas e permeando assim as relações intersubjetivas em todos os aspectos da vida social e individual.

A ideia de que o mercado naturalmente se encarregaria de normatizar o equilíbrio da economia e por consequência da sociedade baseou-se em algumas premissas desenvolvidas pelas ciências sociais e econômicas à época que foram inspiradas em uma racionalidade presente na ciência que estuda as leis da natureza. Essas ideias passam a se disseminar por diversos meios e canais, incluindo os então nascentes meios de comunicação de massa. A comunicação dirigida para as massas<sup>15</sup> colabora com a substituição paulatina de valores e princípios que deverão reger as relações sociais. Desta forma, as tradições, comportamentos, visões de mundo e hábitos anteriores à modernidade passam a ser compreendidos como ultrapassados e sem valor social ‘superior’ [aspas da autora]. A racionalização econômica eurocêntrica “aparece como a camuflagem ideológica de uma visão limitada do mundo e de uma prática conquistadora, destruidora” de todas as culturas que não se rendem a ela, “forjando uma emancipação universal “ que justifica a “subjugação operada por uma economia, uma sociedade, uma civilização sobre as outras” (MORIN, 2010, p.165)

---

<sup>15</sup> O termo ‘massa’ carrega significados ideológicos que embutem o entendimento de que as pessoas formam um todo sem expressão, padronizado e que precisa ser moldado, como uma massa de pão, por exemplo.

Polanyi (2012) analisa que alguns conceitos desenvolvidos por intelectuais iluministas como Adam Smith, Herbert Spencer, Ludwig von Mises e Walter Lipmann foram fundamentais para a consolidação da economia de mercado e a eleição dela como o motor propulsor da vida social. Aos poucos, a euforia com o dinamismo da economia e da produção capitalista induziu as ciências sociais a elegerem a dimensão econômica como uma força autônoma da sociedade, separada de outras como a política e a cultural.

Para Serva (1996, p. 62-63), em debates intelectuais da época havia autores que defendiam “que o processo social é um tecido de relações entre o homem (enquanto entidade biológica) e a estrutura única dos símbolos e das técnicas que permitem a continuidade de sua existência”. No entanto, havia outros estudiosos para os quais prevalecia “a imagem tradicional do individualismo atomístico”. Esta última ideia, que tem como centro “o homem como um átomo utilitário, isto é, um ser que possui uma propensão inata a trocar uma coisa pela outra, dentro de um ambiente natural”, acabou prevalecendo, levando a economia a se posicionar como o centro social.

Para Polanyi (2012) houve uma distorção na apropriação do conceito de que há, na essência humana, uma “propensão [...] de barganhar, permutar e trocar uma coisa pela outra” em proveito individual, sem nenhuma ligação com outras relações estabelecidas na sociedade (POLANYI, 2012, p. 46). Ele explica que a caracterização do ser humano como um ente utilitário foi resgatada de certos estudos antropológicos e deturpada, sendo tirada do contexto cultural do qual ela fazia parte. Polanyi (2012) se baseia em resultados de pesquisas etnográficas feitas em sociedades ditas não civilizadas<sup>16</sup> para compreender que a inclinação pela barganha e pelas trocas não está desvinculada da reciprocidade e da distribuição coletiva, e que o interesse pelos ganhos estivera sempre ligado a questões sociais, não havendo objetivos puramente econômicos com fim em si mesmo nos grupamentos humanos.

Outro conceito, igualmente importante para a sustentação da economia de mercado no topo da sociedade fundada na industrialização foi a superioridade do princípio de troca em relação ao princípio de uso das mercadorias. De acordo com a ideia defendida pelos intelectuais pró-economia de mercado da época, produzir bens e mercadorias para vender no mercado (resultado do princípio da troca) teria sido desde sempre um princípio essencial da

---

<sup>16</sup> A expressão não civilizada significa os grupamentos humanos não urbanos e não contaminados pelos valores ocidentais modernos. Registre-se, como em nota de rodapé anterior, a carga etnocêntrica da expressão.

atividade humana e das relações sociais, sendo esse princípio um impulso humano que se sobrepõe naturalmente ao princípio da produção voltada à sobrevivência e autossuficiência.

Polanyi (2012) também questiona a existência de uma tendência em privilegiar produções excedentes para comercialização (princípio de troca) em relação a produção para autossuficiência (princípio de uso) na atividade humana. Ele resgata Aristóteles em sua reflexão, analisando que o filósofo grego teria alertado para o perigo de o princípio de troca prevalecer como motivação para a produção em detrimento do princípio de uso, porque o primeiro traz uma condição de ser “infinito e ilimitado” e por isso é “não-natural ao homem”. “[...] Aristóteles estava apontando, na verdade, para seu ponto crucial, a saber, a separação de uma motivação econômica isolada das relações sociais nas quais as limitações eram inerentes” (POLANYI, 2012, p.57). As evidências etnográficas analisadas por Polanyi (2012) sinalizam, ainda, que nas sociedades não-civilizadas a produção de excedentes era predominantemente voltada a objetivos sociais, portanto imersas em relações que vão além daquelas meramente econômicas.

Polanyi (2012) também contesta o princípio da troca neutra, utilizado como justificativa de intelectuais pró-industrialização para sustentar a direção tomada pelos novos modos regulatórios da sociedade. Neste caso, trata-se de considerar que haveria uma troca neutra entre trabalhadores e capitalistas, com os primeiros vendendo sua força de trabalho e os segundos pagando por ela. Esta ideia é baseada em lógica da racionalização instrumental, que considera uma premissa descontextualizada de que as condições da troca são iguais. No entanto, na realidade nunca houve equivalência de condições de poder entre trabalhadores e capitalistas. A ideia era de que a relação entre capital e trabalho acontecia com atores que permutavam em iguais condições de poder social, econômico ou político.

Polanyi (2012) acredita que Adam Smith e seus contemporâneos não se interessaram em abranger as características culturais dos homens em suas preocupações em compreender as transformações sociais e produtivas no final do século XVIII. Quando eles se valeram de estudos que apontam a barganha, a permuta e as trocas individuais como características humanas intrínsecas, eles teriam ignorado o contexto social e cultural dos grupos humanos, conclui Polanyi (2012).

O novo sistema econômico que ganhou força com a industrialização trouxe um agravamento da pobreza, apesar das promessas iniciais de progresso igual para todos. A pobreza sensibilizava muitos dos intelectuais à época, mesmo aqueles que defendiam o

liberalismo, conta Polanyi (2012). Houve apoio de muitos deles a medidas por melhores salários e regulamentações do trabalho. No entanto, as justificativas para a dinâmica da desigualdade que se evidenciava a partir da produção da economia para o mercado foram no sentido de considerar o fenômeno do empobrecimento como passageiro e também natural, decorrente das mudanças sociais em curso. Havia um elemento importante a ser considerado dentro da lógica econômica que, provavelmente, não passava despercebida aos defensores da nova ordem: eram os pobres que alimentavam com a mão-de-obra as indústrias nascentes. Sendo assim, as análises dos cientistas sociais iluministas pendiam para creditar o fenômeno da pauperização à decorrência natural da opulência e que, de certa forma, haveria o equilíbrio entre lucro e pobreza no futuro, por meio da ‘mão invisível do mercado’. (POLANYI, 2012)

Aron (2008) analisa que a economia de mercado estava à época substituindo antigos pilares, como a religião e a proteção dos senhores feudais. Neste modelo mental, as empresas seriam as responsáveis pela proteção dos trabalhadores da extrema pobreza. Assim, a lógica racionalista utilitária e instrumental impôs-se a qualquer reflexão mais profunda ou abrangente que levasse ao pensamento dialético, prevalecendo referenciais para os quais convergiam: não interferir na dinâmica econômica da industrialização. Como afirma Morin (2010, p.162)

Pode-se dizer que a industrialização, a urbanização, a burocratização, a tecnologização se efetuaram segundo as regras e os princípios da racionalização, ou seja, a manipulação social, a manipulação dos indivíduos tratados como coisas em proveito dos princípios da ordem, de economia, de eficácia.

Polanyi (2012) constata uma dinâmica contraditória já na nascente sociedade industrial: naquela época coexistiam “dois sistemas exclusivos sobre o corpo social, *i.e.*, uma economia de mercado nascente e uma regulamentação paternalista na esfera do fator mais importante da produção, o trabalho” (POLANYI, 2012, p. 138). Essa regulamentação paternalista refere-se a legislações protecionistas de horário e de salário que nasceram em decorrência das lutas contra os abusos na utilização da mão-de-obra para a produção fabril, pois no começo da industrialização as leis que regiam o trabalho eram as mesmas que regiam o comércio, interpretadas como leis da natureza. “Tanto para o político como para o administrador, o *laissez-faire* era simplesmente um princípio de garantia da lei e da ordem, com um mínimo de custo e de esforço. Que o mercado tome os pobres a seu encargo e as coisas correrão por si mesmas.” (POLANYI, 2012, p.129). Note-se que, a partir da década de 1980, com o avanço do neoliberalismo financeiro, as regulamentações de proteção ao trabalho denominadas de paternalistas por Polanyi (2012) começam a sofrer ataques devido a pressões das empresas por redução do custo do trabalho para a produção dos bens e serviços. O Brasil

vive, a partir de 2018, a maior desregulamentação do trabalho ocorrida desde a criação da Confederação da Legislação Trabalhista (CLT), datada de 1947.

Conforme registrado anteriormente, as lógicas operadas para a manutenção do *status* político, social e econômico na Grécia Antiga eram aquelas originadas da racionalidade subjetiva ou instrumental. A reflexão dialética, questionadora dos princípios das propostas dos poderes gregos instituídos, seria capaz de instigar os indivíduos a contestações e era por isso combatida nos debates públicos. Da mesma forma, as análises críticas trazidas a este estudo indicam que a reflexão mais ampla não conquistou a hegemonia na época da transformação que a Europa viveu com a industrialização. Predominaram as lógicas da razão baseada no cálculo para atingir o objetivo de estabelecer a economia de mercado e desenvolver os valores que a sustentariam a partir daquele momento. A racionalidade instrumental, utilitária e mecânica ganhou as batalhas, fixando-se como espelho do mundo real, elegendo a dimensão econômica como rainha soberana. A reestruturação econômica que o mundo ocidental viveu a partir da intensificação da globalização e aprofundamento do neoliberalismo financeiro segue a mesma lógica de racionalização.

O estandarte da instrumentalidade com centro na dimensão econômica se expandiu, e está presente em todas as áreas da vida social, se difundindo por meio dos discursos de meios de comunicação de massa, de mensagens da publicidade, e na dinâmica de grande parte das escolas responsáveis pelos modelos mentais que formam cidadãos. Se desdobra nas práticas cotidianas, em diversas esferas da vida, tornando-se um modelo mental para um perfil desejado de evolução social e pessoal, levando a competição para as relações intersubjetivas. Nas redes de interdependências sociais (ELIAS, 1991), a racionalização econômica e financeira, no neoliberalismo, escamoteia núcleos de poderes e interesses, naturalizando lógicas fechadas que passam a representar o mundo real, a moldar as relações intersubjetivas e estruturar as personalidades.

#### **4.2.4 Racionalização = modernização = burocracia**

A burocracia é a marca definitiva da racionalidade instrumental na sociedade moderna. Ela se desenvolve em diferentes esferas, tanto nas organizações produtivas, públicas ou privadas, como no aparelho político (MOTTA, 1986, 1996; WEBER, 2002; TRAGTENBERG, 2006; HELOANI, 2011; BRAVERMAN, 2014).

É também Max Weber que melhor tratou o assunto, trazendo a “mais importante e sistemática análise da burocracia” (MOTTA, 1996, p. 23). Burocracia poderia ser definida

como uma espécie de teia invisível composta de princípios e estilos que caracterizam sistemas de normatização de procedimentos e de atividades. O sistema burocrático é responsável ainda por estabelecer padrões para relações de poder, comportamento e atitudes em geral. É uma forma de organizar e gerir recursos e pessoas que, na visão de Weber, ganhou grande relevância nas sociedades modernas devido ao seu valor técnico superior em relação a outras formas de organizar. Diz Weber (2002, p. 150):

A razão decisiva para o progresso da organização burocrática foi sempre a superioridade técnica sobre qualquer outra forma de organização [...] compara-se às outras organizações exatamente da mesma forma pela qual a máquina se compara aos modos não-mecânicos de produção.

É importante destacar, como já foi citado anteriormente neste estudo, que comentadores e estudiosos da obra weberiana observam a dubiedade e a contradição no posicionamento pessoal do autor alemão a respeito da burocracia e da crescente racionalização formal e instrumental do mundo moderno (MOTTA, 1986, 1996; FREITAG, 1995; GERTH; MILLS, 2002; HABERMAS, 2012a, 2012b). Ele admira a racionalização e, por consequência, a sua mais completa expressão que é a burocracia. Ele lamentava que a sociedade moderna tinha se desenvolvido daquela forma mas acreditava ser a modernidade burocrática um processo “inevitável e irreversível” (FREITAG, 1995, p. 148).

No mapeamento histórico que fez sobre a maneira de organizar moldada pela burocracia, Weber (2002) elege como exemplos de “burocracias bem desenvolvidas e quantitativamente grandes” a sociedade egípcia, no chamado Império Novo, de 1550 a 1070 a.C.; sociedade romana da época de 285 d.C até a queda do Império, em 476 d.C; a Igreja Católica Romana, a partir do final do século XIII; a China, a partir de 260 a.C; Estados europeus da sociedade moderna e “todas as empresas públicas, desde a época do absolutismo real”; e, finalmente, as grandes empresas capitalistas modernas (WEBER, 2002, p.144). Ressalta, no entanto, que os episódios burocráticos não tiveram permanência tão grande e forte como aquela que ele, Weber, preconizou para a burocracia no mundo moderno – para o autor, burocracia seria quase sinônimo de mundo moderno.

Nos seis itens em que ele caracteriza esse tipo de organização, em capítulo de sua obra denominado de ‘Características da Burocracia’, Weber (2002, p. 138) alinha os seguintes enunciados:

- I. Rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas. [...]

- II. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores. [...]
- III. A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (“os arquivos”), preservados em sua forma original ou em esboço. [...]
- IV. A administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada – que é caracteristicamente moderna – pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo. [...]
- V. Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente limitado o tempo de permanência na repartição, que lhe é exigido. [...]
- VI. O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas, que podem ser aprendidas [...]

Os maiores predicados da organização burocrática no entendimento de Weber (2002, p. 150) são a “precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e de pessoal”. Diz ele que essas qualidades da burocracia seriam fundamentais para fazer frente às mudanças no cenário econômico, político e das comunicações da época moderna, que “exercem pressão constante e aguda no sentido de intensificar o ritmo da reação administrativa em relação a várias situações” (WEBER, 2002, p. 150). Da mesma forma, o autor registra em sua clássica obra que “a peculiaridade da cultura moderna e especificamente de sua base técnica e econômica” demanda objetividade para a realização das tarefas, que precisam ser feitas com base em “regras calculáveis e ‘sem relação com pessoas’”, para que os resultados tenham “calculabilidade” (2002, p. 151). Diz, ainda, na mesma página (WEBER, 2002, p.151):

Sua natureza específica, bem recebida pelo capitalismo, desenvolve-se mais perfeitamente na medida em que a burocracia é “desumanizada” [grifo do autor], na medida em que consegue eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo.

Para Weber (2002, p.167), “a burocratização de todo domínio promove de forma muito intensa o desenvolvimento de uma ‘objetividade racional’ e do tipo de personalidade do perito profissional”. Para que os profissionais sejam educados de acordo com as necessidades de especialização, indispensável à burocracia, há uma adequação dos sistemas de educação formal, em diferentes níveis, e os de treinamento. “O caráter da burocracia é ‘racional’: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição”, diz Weber (2002, p.170), ressaltando que os resultados da disseminação das organizações burocráticas foram “revolucionários”, na medida em que foram destruídas “as estruturas de domínio que não tinham esse caráter racional, no sentido especial da palavra” (WEBER, 2002, p. 170).

Para Tragtenberg (1971, 2006), a gênese da burocracia está no Estado, pois é nesse âmbito que se posiciona o imbricamento dos interesses particulares e individuais com os coletivos e universais. É preciso voltar os olhos à história das sociedades humanas, definidas como civilizadas<sup>17</sup>, para encontrar na realidade concreta social as raízes da organização burocrática.

Hegel é tido como o primeiro pensador a formular o conceito de burocracia no plano lógico, “buscando sintetizar na corporação (entendida como burocracia privada) e no estado (entendido como burocracia pública acabada) as múltiplas determinações que levam à tensão entre o interesse particular e o universal do estado [...]” (TRAGTENBERG, 2006, p. 6). Embora a conceituação hegeliana de burocracia não contenha a conotação de ideologia, Tragtenberg (2006) analisa que a burocracia, já em sua origem, se desenvolve como um processo que contempla o aspecto técnico e o de dominação. Tragtenberg (2006, p. 8) analisa que Hegel “deduz a realidade e a legitimação da constituição do estado da consciência que um povo possui, de forma que cada povo tem a constituição que lhe é apropriada e que lhe convém”. Por isso, concebe a burocracia como mediação. A burocracia seria, para Hegel, uma estrutura caracterizada, antes de tudo, de uma formalidade neutralizada, na medida em que o poder político que a configura representaria efetivamente a convergência essencial dos interesses coletivos e privados. Diz Tragtenberg (2006, p. 4): “A teoria de Hegel aplicada à burocracia é formal, mas de um formalismo político, que encobre uma realidade que ele desnatura, reduzindo arbitrariamente a oposição e traindo o real”.

Tragtenberg (2006), no entanto, analisa que há os dois aspectos convivendo paralelamente no conceito de burocracia: mediação e dominação. Ele analisa que o fato de existir a exploração das comunidades por algum tipo de poder de coação, seja este denominado de estado, imperador, rei ou faraó, este fato autoriza o entendimento da organização burocrática também como uma estrutura de dominação.

A burocracia surge com a necessidade de organizar, supervisionar e coordenar inicialmente a produção nas primeiras sociedades que se tem registro na história da civilização, há cerca de 3000 a.C (BURNS; LERNER; MEACHAN, 2005; TRAGTENBERG, 2006; BRAVERMAN, 2014). Nas regiões da Mesopotâmia, do Egito e da Ásia o ser humano teria encontrado condições de cultivo de alimentos aproveitando a fertilidade da terra originada nos

---

<sup>17</sup> Como foi registrado neste relatório, há um debate sociológico em torno da expressão civilizada ou não-civilizada que não será desenvolvido nesta pesquisa.

rios Tigre, Eufrates, Nilo e Indo. O desenvolvimento de técnicas de cultivo e de irrigação das águas possibilitaram a fixação das pessoas na região, atraindo crescentemente povos que, até então, eram nômades. Aos poucos, foram necessárias formas de organizar não apenas as atividades da agricultura e a distribuição dos produtos cultivados, como também a convivência nos agrupamentos humanos. A necessidade dessa ordenação estimulou o estabelecimento de leis, normas, contratos comerciais e, também, a divisão de tarefas. Nesse início da civilização, teriam surgido classes sociais distintas e já haveria começado a parcialidade na aplicação das leis e das normas.

O surgimento de uma figura de poder centralizado é atribuído à necessidade de defesa do território. Esse centro de poder se expandiu, aos poucos, para chegar a regimes como o monárquico, o imperial ou o de estado, conforme a configuração e denominação de cada período histórico (BURNS; LERNER; MEACHAN, 2005; A ERA DOS REIS DIVINOS, 1989). Os sistemas de organizar, tanto a produção como a convivência social e a defesa dos territórios, incluindo a criação dos mecanismos regimentais do poder central, são definidos como a organização burocrática.

Para Tragtenberg (2006), já nas primeiras sociedades é perceptível a dominação exercida por meio da burocracia. Os responsáveis pela criação das leis e regulamentos incluíam sistemas de punição aos desobedientes e aplicavam os castigos em caso de desobediência. As populações ficavam sob seu jugo e eram obrigadas a obedecê-los mesmo quando não compreendiam claramente o que significavam as leis. Exemplos disso são o controle da água para o cultivo sob a autoridade dos governantes. Os critérios de decisão sobre a quantidade de água a ser distribuída e quem eram as pessoas que poderiam acessá-la eram desconhecidos. Mas a cobrança de tributos era feita para cumprimento de todos. Havia recrutamento de trabalhadores à força, tanto para a agricultura como para a construção das obras necessárias para a irrigação dos rios. Outras obras como as pirâmides egípcias, arquitetadas a partir da vaidade dos faraós, também foram construídas com trabalho forçado pelo império egípcio, controlado com os aparatos da burocracia (BURNS; LERNER; MEACHAN, 2005; TRAGTENBERG, 2006).

Para Motta (1996), as organizações burocráticas espelham as características de uma formação social e por isso estão vinculadas à estrutura social da qual surgem. Na interpretação do que chama de “fenômeno burocrático”, ele analisa que a organização burocrática estabelece os padrões de referência para que os cidadãos se orientem, se comportem e ajam em todos os aspectos da vida, balizados pelos interesses hegemônicos. Nos padrões burocráticos estão

embutidas as regras que pretendem manter um *status quo*, tanto econômico como político. Ele dá como exemplo o estado moderno, considerando também que este seja a mais bem-acabada personificação da burocracia. O estado moderno tem: “a) o poder de legislar, isto é, de criar leis das quais os cidadãos não podem escapar; b) o poder de lançar e cobrar impostos dos quais os cidadãos não podem igualmente escapar” (MOTTA, 1996, p. 25). Para Motta (1996), o estado moderno, como aparato burocrático, já nasce como uma “estrutura de dominação” que está a serviço do interesse econômico dominante, da sociedade capitalista.

Na era moderna, as empresas são o sistema social mais formalizado da sociedade, no qual há definições precisas para os papéis a serem desempenhados por todos que nele atuam. Como agentes sociais centrais, as empresas produzem não apenas bens e serviços mas, como analisa Motta (1996, p. 79), também “formas de comportamento e modos de pensar” padronizados, adequados e preparados para reproduzir o sistema burocrático, sem questionamento sobre suas finalidades.

#### 4.3 A RACIONALIDADE NAS EMPRESAS

A partir desta etapa do Referencial Teórico, começam as reflexões sobre o modo de gestão nas empresas. Inicialmente, registramos algumas análises que expressam o espaço do tema racionalização instrumental na área da Administração. Em seguida, vêm interpretações sobre as transformações no mundo do trabalho, e ainda significações sobre o trabalho, buscando articular pensamentos e concepções interdisciplinares. Logo após, são feitas articulações conceituais pertinentes à gestão contemporânea, que é inaugurada a partir das mudanças socioeconômicas dos anos de 1970/1980 nos países centrais do sistema capitalista e final dos anos 1990 no Brasil.

O campo da Administração é muito sensível ao tema racionalidade instrumental, na medida em que os modelos teóricos de gestão ideal são construídos a partir da “noção de organização racional burocrática” (VIZEU, 2005, p.11), na qual a produtividade e a rentabilidade estão ligadas umbilicalmente à racionalidade instrumental, ou funcional, dos processos. Nesse sentido, o que caracteriza o humano, a subjetividade e os aspectos psicoemocionais devem se adequar às lógicas da racionalidade utilitária.

As teorias da Administração e a prática empresarial valorizam e legitimam os padrões e os procedimentos dentro desta mesma lógica, desconsiderando de certa forma consequências sociais e individuais. “O modelo de empresa capitalista, por se constituir em função da razão instrumental, também serve de meio de desnaturação da condição humana nas relações

sociais” (VIZEU, 2005, p.11), pois o sentido de humanidade é constituído por valores éticos e por dimensões psicoemocionais interligadas à razão que são relegados a segundo plano em favor da esfera econômica.

No Brasil, as décadas de 1980 e 1990 foram particularmente férteis para estudos sobre a racionalidade no campo da Administração. À época, alguns pensadores brasileiros se dispuseram a historiar e analisar o capitalismo, refletindo sobre a racionalidade instrumental. Entre outros, são eles<sup>18</sup>: Carlos Roberto Ferrari, Fernando Motta, Guerreiro Ramos, José Aluísio Belisário de Souza, Marcos Amatucci, Maurício Serva, Maurício Tragtenberg, Roberto Heloani. Alguns destes estudos aludiram aos malefícios que potencialmente poderiam vir a partir da então nova configuração do trabalho.

Os trabalhos brasileiros citados, e outros que por limitações inerentes à pesquisa não estão registrados aqui, tomam como base os autores críticos que ainda hoje são referências em pesquisas no campo. Guerreiro Ramos é considerado um pioneiro no Brasil sobre o assunto. Ele dialoga especialmente com a Escola de Frankfurt e com Habermas especificamente para criar seu arcabouço teórico.

Em sua obra ‘A nova ciência das organizações, uma reconceituação da riqueza das nações’ (1989), Ramos faz reflexões sobre razão, racionalidades e organizações modernas, dialogando com os pensadores seminais sobre do tema. Retoma Max Weber e teóricos da Escola de Frankfurt, especialmente Habermas e Horkheimer e, sem poupá-los de críticas ácidas, desenvolve um pensamento próprio (ANDREWS, 2000). Adequa a abordagem filosófica e sociológica de Habermas, Horkheimer e outros filósofos clássicos para analisar o contexto organizacional inserido na economia capitalista de mercado.

Ramos (1989) desenvolve seu pensamento conceitual buscando compreender como a racionalidade instrumental se manifesta nas empresas e quais são os impactos que dela decorrem, tanto em nível coletivo como individual. A partir disso, ele propõe um sistema conceitual que permitiria romper a instrumentalidade nas práticas de gestão – esse sistema levaria à predominância do que ele denominou de *racionalidade substantiva*<sup>19</sup> no ambiente das organizações, atenuando os efeitos da lógica instrumental. O autor utiliza a terminologia de Max Weber, racionalidade formal e racionalidade substantiva, para a origem da definição do

---

<sup>18</sup> Os nomes estão em ordem alfabética.

<sup>19</sup> Itálico da autora deste estudo, para sublinhar a diferença dos termos racionalidade objetiva e subjetiva, de Horkheimer. A racionalidade substantiva é caracterizada, segundo Ramos (1989) à semelhança do esboço de Max Weber para racionalidade substantiva. No Quadro 2, estão as características em que se baseia para definir tal categoria.

que entende como racionalidade substantiva. Esta categoria estaria, para Ramos (1989, p. 27) inserida na ‘teoria substantiva da vida humana’ (Quadro 2) que é “algo que existe há muito tempo e seus elementos podem ser encontrados nos trabalhos de pensadores de todos os tempos [...] harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão”. É possível compreender, com uma margem pequena de risco de erro, que Ramos (1989) compreende a razão substantiva no mesmo âmbito que Horkheimer (2015) quando este último conceitua o que seria a razão objetiva, já detalhada no item Sociedade deste relatório. O autor frankfurtiano engloba no significado de razão objetiva os recursos que permitem ao indivíduo contemplar em sua lógica a realidade social, vivida, incluindo a ética. Por seu lado, Ramos (1989, p. 27) diz:

os conceitos da teoria substantiva [que ele identifica com a lógica substantiva] são conhecimentos derivados *no* e *do* [grifos do autor] processo de realidade, enquanto os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem, que descrevem procedimentos operacionais.

Quadro 2 Racionalidade substantiva integra a teoria da vida associada

TEORIA DA VIDA ASSOCIADA*	
Formal	Substantiva
I. Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente	I. Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, <b><i>independentemente de qualquer processo particular de socialização</i></b>
II. Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema auor-regulado	II. Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia
III. O estudo científico das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos	III. O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
IV. O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma série de determinados estados empírico-temporais	IV. A história torna-se significante para o homem através do método paradigmático de auto-interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas de pensamento
V. A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitados pela realidade	V. O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais e mais abrangente que esta

Fonte: Ramos (1981, p.29)

Quando Guerreiro Ramos (1989) refletiu sobre a racionalidade na sociedade moderna, tendo como marco a produção capitalista a partir da revolução industrial, sua abordagem centrou-se no entendimento de que apenas um dos aspectos da razão, denominada de racionalidade instrumental, era utilizada para nortear a vida social. Nesse sentido, ele concordou com Habermas e Horkheimer, teóricos críticos trazidos para este estudo. Para os três, a razão não havia morrido. Os autores trouxeram uma problematização sobre o tema, buscando referenciais que pudessem trazer à cena social, econômica e política dimensões esquecidas, como a ética, valores e princípios morais humanos sob pena de o mundo social sucumbir sob o peso da racionalidade instrumental (RAMOS, 1989; ANDREWS, 2000;

SOUZA; ORNELAS, 2015). A defesa era de que a centralidade do mercado econômico na sociedade trazia severos prejuízos à sociedade e aos indivíduos.

Apesar da convergência na premissa, a alternativa teórica que Ramos (1989) desenvolveu como solução para o equilíbrio da sociedade divergiu tanto de Horkheimer quanto de Habermas, especialmente desse último (ANDREWS, 2000; SOUZA; ORNELAS, 2015). Há que se destacar que Habermas ainda não havia publicado sua obra teoria do agir comunicativo<sup>20</sup>, na qual propõe o que denominou de *razão comunicativa*<sup>21</sup> como saída para romper com a hegemonia da racionalidade instrumental. Ramos (1989) se contrapõe à ideia habermasiana que vinha sendo desenvolvida para compreender a dinâmica moderna. Habermas sugere que há uma racionalidade comunicativa capaz de ser um contraponto à racionalidade instrumental. A operação das lógicas comunicativas permitiria aos indivíduos e às instituições, entre elas as empresas, ampliar os debates fora da racionalidade instrumental. Isto significa que seria na *práxis* social, no desenvolvimento do diálogo e do debate que os indivíduos poderiam exercitar e ampliar o uso de um outro aspecto da razão humana. Desta forma, a razão comunicativa seria um recurso mediador para romper com a racionalidade instrumental.

Guerreiro Ramos (1989), por seu lado, “abomina veementemente a ideia [...] de que a conduta moral do homem é totalmente moldada pela sociedade na qual está inserido” (SOUZA; ORNELAS, 2015). Para Ramos (1989), o equilíbrio social somente seria possível quando prevalecesse a racionalidade substantiva nas relações humanas. Dentro das organizações, esse tipo de racionalidade em seu entendimento não ocorreria em função da prática social, ou *práxis*. Isso porque ele acreditava que a razão substantiva fosse um atributo da consciência individual e por isso não se construiria no social. Para ele, a ética é proveniente da razão substantiva e esta faz parte da natureza humana (SOUZA; ORNELAS, 2015). Dessa forma, em seu projeto teórico, Ramos (1989) localiza na dimensão individual a solução para minimizar o papel da racionalidade instrumental na sociedade e nas organizações.

Em trabalho publicado na revista norte-americana *Administrative Theory & Praxis*, Andrews (2000) analisa as diferenças de pensamento entre o autor brasileiro e o de Habermas. Ela rende tributo a Ramos pelo fato de ele ter sido, corajosamente, o primeiro intelectual brasileiro no campo da Administração e da Administração Pública a se manifestar criticamente

---

<sup>20</sup> Essa teoria é desenvolvida mais adiante nesse relatório.

<sup>21</sup> Itálico da autora do estudo, para sublinhar a diferença entre outros tipos de racionalidade já citados.

contra a centralidade do mercado econômico e as consequências sociais que viriam dela. “Ele claramente enxergou que a centralidade adquirida pelos mecanismos de mercado na sociedade contemporânea era perniciososa para o bem-estar da humanidade”, registra Andrews (2000) na Introdução de seu artigo. Ao lado da homenagem, no entanto, ela faz algumas críticas respeitadas aos equívocos que viu em seu projeto teórico.

Uma delas é o fato de que Ramos (1989) teria interpretado equivocadamente filósofos clássicos, como Aristóteles e Platão, para justificar a análise de que a ética e a política estariam fora do âmbito social. Para Ramos (1989), o social não deixa saída possível porque em seu entendimento ele está tomado pela racionalidade instrumental e esta não contempla nem a ética e tampouco a política. Ele acredita na política como base para a mudança social, mas atribui o êxito da deliberação política e social ao fato de que as diretrizes seriam concebidas pela racionalidade substantiva, que acontece na consciência humana e que, portanto, não é resultado da prática social (ANDREWS, 2000). “A racionalidade, no sentido substantivo, nunca poderá ser um atributo definitivo da sociedade, pois é diretamente apreendida pela consciência humana, e não pela mediação social” (RAMOS, 1989, p. 16).

Além das divergências de entendimento sobre as premissas filosóficas utilizadas pelos pensadores brasileiro e alemão, Andrews (2000) registra que a solução teórica de Ramos (1989) se contrapõe à solução defendida por Habermas, que viria, depois, a ser consolidada no desenvolvimento da teoria do agir comunicativo.

Serva (1997a) apontou complementariedades entre Habermas e Ramos. Ele percebe que a ‘teoria substantiva da vida associada’ de Ramos (1989) guarda convergências com a teoria do agir comunicativo de Habermas pois as duas concepções partem de sujeitos que devem ser autônomos para agir, que tenham plena capacidade de comunicação e responsabilidade. Serva (1997a) registra que, para Ramos (1989), “a razão substantiva é um atributo do sujeito, está contida na sua *psiqué* como recurso potencial” e isso posiciona esse sujeito como autônomo, responsável e capaz da ação comunicativa. Esse ponto entre outros, para Serva (1997a), direcionam o caminho dos dois pensadores para uma solução possível de se contrapor à racionalidade instrumental.

Da mesma forma, Souza e Ornelas (2015) discordam de Andrews (2000) entendendo que as ideias de Ramos (1989) e de Habermas são complementares, e que as obras posteriores de pensador alemão provam essa argumentação. “Não existe divórcio efetivo entre as ideias de Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas, senão o perpetrado momentaneamente por um lapso temporal” (SOUZA; ORNELAS, 2015, p.458). Para os autores, a razão substantiva de Ramos

(1989) está em Habermas, na medida em que o autor alemão considera que a comunicação intersubjetiva, da qual deriva a razão comunicativa, se dá com base na “capacidade humana de tomar decisões autônomas eivadas de caráter moral e ético” (SOUZA; ORNELAS, 2015, p.459). Para os autores que defendem a conciliação entre Habermas e Guerreiro Ramos na conceituação do agir comunicativo há aspectos que fazem parte da *psiqué* humana, como personalidade, integridade pessoal, juízo e consciência autônoma. “Se entendermos que essas características também são atributos da razão substantiva, podemos falar, então, em substantividade da racionalidade” (SOUZA; ORNELAS, 2015, p.459).

As categorias de Habermas (2012a, 2012b) ‘mundo do sistema’ e ‘mundo da vida’, e colonização do segundo pelo primeiro, desenvolvidas na teoria do agir comunicativo, também estariam presentes em Ramos (1989) quando o brasileiro conceitua a síndrome comportamentalista, analisando o cenário organizacional sob a ótica da razão instrumental solapadora da dimensão humana (SOUZA; ORNELAS, 2015). A síndrome comportamentalista é um quadro conceituado por Ramos (1989) no qual ele aponta a incorporação de valores, credos e normativas das organizações pelos indivíduos, em substituição às suas individualidades. Para Ramos (1989), a psicologia organizacional liderou estratégias de adaptação de trabalhadores aos interesses organizacionais, forjando uma ideologia que naturaliza a lógica da instrumentalidade e utilidade econômica como a única possível ou existente, inibindo, com táticas diversas, alternativas individuais ou coletivas. Estaria aí, segundo Souza e Ornelas (2015), outra evidente convergência entre o autor crítico brasileiro e o alemão.

A obra de Guerreiro Ramos (1989) ganhou uma abordagem empírica em 1996, quando Maurício Serva desenvolveu sua tese de doutorado na EAESP/FGV em torno da teoria da racionalidade substantiva. Serva (1996, 1997b) pesquisou empresas reais com a lente teórica de Ramos (1989), buscando verificar a manifestação da racionalidade substantiva no dia a dia da gestão.

A partir de um trabalho etnográfico em três empresas situadas na cidade de Salvador, BA, foi possível construir um quadro analítico que mostrou práticas e procedimentos do que seria a presença da racionalidade substantiva no ambiente organizacional. A partir desse estudo, outras pesquisas se desenvolveram utilizando o mesmo modelo de análise de Serva (1996, 1997b), o que mostra o interesse do campo pela temática.

Em um levantamento bibliográfico do período de 1998 a 2013, elaborado por Serva et al. (2015) sobre os temas racionalidade, racionalidade instrumental e racionalidade

substantiva, foram encontrados 104 trabalhos entre teses e dissertações (20) e artigos em revistas classificadas à época como Qualis A2 e B1. Desses, 30% utilizaram as referências teórico-metodológicas alinhadas ao modelo desenvolvido por Serva (1996, 1997b). A diversidade de *locus* de estudo da racionalidade presente nessas pesquisas é grande, havendo estudos teóricos e empíricos sobre organizações de diferentes segmentos e portes.

#### **4.3.1 Teoria do agir comunicativo e as organizações**

Habermas e Guerreiro Ramos são autores clássicos ainda hoje utilizados frequentemente em estudos na área de organizações, dentro da abordagem crítica. Em Habermas, especialmente a teoria do agir comunicativo tem sido apropriada como abordagem explicativa para as organizações, por ser uma chave para compreender as realidades intersubjetivas do contexto organizacional, abarcando a complexidade dos fenômenos para além dos modelos que abordam os macro-referenciais da sociologia crítica (VIZEU, 2005).

A importância do conteúdo habermasiano para esta pesquisa se dá ainda porque a teoria do agir comunicativo tangencia a concepção da psicodinâmica do trabalho quando esta defende que é no espaço da fala que se dá a comunicação, ou a interação dialogada, tão importante para que o indivíduo desenvolva sua potencialidade criativa e a construção de sua identidade. A racionalidade comunicativa, de Habermas, teria um potencial para emancipar o indivíduo da racionalidade instrumental da mesma forma que o diálogo entre as pessoas representam um espaço para fortalecimento da sustentação da *psiqué* no enfrentamento do sofrimento no trabalho.

No modelo burocrático da gestão, a comunicação é monológica, o que resulta em opressão da expressão que permite a troca e o entendimento entre as pessoas. A falta de comunicação dialógica tem grande impacto para a emergência de sofrimento no trabalho (VIZEU, 2005). O sofrimento no trabalho é identificado como uma patologia da sociedade moderna, a partir da prática da lógica instrumental em detrimento de outras lógicas. A redução da interação intersubjetiva ou a submissão desta por modelos comunicativos pré-estabelecidos por elementos carregados de significados pré-moldados na racionalização instrumental é um dos elementos que pode ser compreendido como uma das patologias da modernidade apontadas por Habermas (2012b).

Para desenvolver a teoria do agir comunicativo, Habermas partiu da análise do pensamento de diversos autores sobre a modernidade e do que entendeu serem fragilidades naquelas teorias. Embora seja identificado como um autor alinhado à Teoria Crítica, a

inspiração de Habermas para essa obra não se limita à corrente crítica. Vem de diversas correntes do pensamento, a exemplo de sociólogos como Max Weber, Emile Durkheim, Talcott Parsons, psicanalistas e psicólogos como Sigmund Freud, Piaget, Georg Mead, filósofos como Wittgenstein, Heidegger, linguistas como Chomsky, além dos teóricos da Escola de Frankfurt, como Theodor Adorno, Walter Benjamin, Max Horkheimer e muitos outros.

Segundo Freitag (1995, p. 139), a teoria do agir comunicativo “procura explicar a gênese da moderna sociedade ocidental, diagnosticar as suas patologias e buscar soluções para a supressão”. Embora a teoria desenvolvida por Habermas (2012a, 2012b) seja bastante complexa e abstrata (VIZEU, 2005; NOGUERA; 2011), o alicerce está nas duas categorias explicativas que ele utiliza para entender a dinâmica da sociedade moderna. Para ele, é como existissem dois mundos, regidos por lógicas distintas. O primeiro deles é ‘o mundo do sistema’, no qual acomoda a dimensão econômica e a política e, por consequência, a produção material, incluindo o trabalho, e o Estado. O mecanismo de integração sistêmica desse mundo é o poder e o dinheiro.

A segunda categoria é chamada de ‘mundo da vida’, composto por vivências cotidianas, onde estão as dimensões da tradição e das trocas culturais, nas quais a linguagem é a mediadora básica que permite que aconteçam essas vivências de forma compartilhada. É nessa esfera que se constroem os subsistemas cultural, social e a personalidade, no âmbito das interações simbólicas. Ao invés do poder e do dinheiro, o mundo da vida é integrado pelo controle social, pela socialização e pelo aprendizado (FREITAG, 1995; HABERMAS, 2012b).

Tenório (2000, p. 93) ressalta que a divisão da sociedade em dois mundos é apenas metodológica, pois a teoria do agir comunicativo é “uma síntese dialética do *sistema* com o *mundo da vida* [grifos do autor] [...] cada um deles pressupõe o outro [...]”, havendo na sociedade, portanto, tipos diferentes de racionalidades atuando ao mesmo tempo, havendo trocas contínuas entre elas: uma é a racionalidade planejada típica do *sistema*, e uma racionalidade comunicativa, típica do *mundo da vida* [grifos do autor]. Da mesma forma, Habermas (2012a, 2012b) desenha categorizações para explicar como, dentro de sua teoria, se dão os processos de reprodução social, a colonização do mundo da vida pelo mundo do sistema e, por fim, o desenvolvimento de anomalias quando essa reprodução social sofre distorções. Uma das causas que desencadeia as anomalias sociais é a colonização do mundo da vida pelo mundo do sistema.

Diz Habermas (2012b) que o mundo da vida funciona por processos que permeiam os componentes estruturais ‘cultura, sociedade e personalidade’. As dinâmicas em torno da tradição, da crítica, e da aquisição de saber cultural são pertinentes ao componente estrutural ‘cultura’. As ações intersubjetivas reconhecidas como válidas fazem parte do componente estrutural ‘sociedade’. Por fim, a formação da identidade é pertinente do componente estrutural ‘personalidade’ (HABERMAS, 2012b, p. 261). Ver Quadro 3.

Quando há problemas para a reprodução no mundo da vida, que se dá via reprodução cultural, integração social e socialização, ocorrem as patologias da modernidade, que são descritas por Habermas como a “perda de sentido na cultura, a anomia na sociedade, e as doenças psíquicas, ou psicopatologias, nas pessoas”, conforme Quadro 4 (HABERMAS, 2012 b, p. 260). Esses problemas podem ser decorrentes de conflitos originados da colonização do mundo da vida pelos elementos e dinâmicas do sistema.

Habermas (2012b) indica que a sociedade depende da dinâmica do mundo da vida, e as patologias podem ser decorrentes do fato de que a racionalização instrumental se disseminou no mundo da vida e este passa a ser uma espécie de apêndice da sociedade e não seu alicerce. Na compreensão do desenvolvimento teórico de Habermas (2012b), há sinais de que os elementos integrantes do mundo da vida, sobreviventes ainda na linguagem, podem resgatar o mundo da vida da racionalização instrumental.

À luz da teoria do agir comunicativo, a questão que esta pesquisa traz, sofrimento no trabalho, poderia ser identificada como uma patologia do mundo moderno no sentido habermasiano, ocasionada pelos conflitos que emergem das vivências que os indivíduos são levados a ter no mundo do trabalho, visto por Habermas (2012a, 2012b) como partes do mundo do sistema e, portanto, submetidas à ação estratégica e à dinâmica do poder e do dinheiro.

Quadro 3. Funções do mundo da vida

Componentes estruturais Processos de reprodução	Cultura	Sociedade	Personalidade
Reprodução cultural	tradição, crítica, aquisição de saber cultural	renovação do saber eficaz em termos de legitimação	reprodução do saber de formação
Integração Social	imunização de um núcleo de orientações valorativas	coordenação de ações por meio de pretensões de validade reconhecidas intersubjetivamente	reprodução de padrões de pertença social
Socialização	aculturação	internalização de valores	formação da identidade

Fonte: Habermas, 2012b, p. 261

Quadro 4. Patologias da modernidade

Componentes estruturais Entraves no âmbito da	Cultura	Sociedade	Personalidade	Dimensões de avaliação
Reprodução cultural	perda de sentido	privação da legitimação	crise de orientação e crise na educação	racionalidade do saber
Integração Social	infirmiação da identidade coletiva	anomia	alienação	solidariedade dos membros
Socialização	quebra de tradições	privação da motivação	psico-patologias	imputabilidade da pessoa

Fonte: Habermas, 2012 b, p. 260

A teoria de Habermas (2012a, 2012b) utiliza as premissas da filosofia da linguagem, para as quais o ato da fala embute validade de argumentação, propiciando, dessa forma, uma interação comunicativa. É a partir dessa interação comunicativa, na qual há, necessariamente, a busca de um consenso, que pode emergir a racionalidade comunicativa. Para Habermas (2012a, 2012b), essa racionalidade é emancipadora em relação à racionalidade instrumental (FREITAG, 1995; ANDREWS, 2011; VIZEU, 2005; HABERMAS, 2012b).

Por ser originada a partir do mundo da vida, a racionalidade comunicativa manifesta argumentações livres da coação e do poder do mundo do sistema. Esses discursos são constituídos de uma base social comum, dada pela linguagem. No entanto, a razão comunicativa prevalece quando não há coação na interação entre os indivíduos, de modo a que possa prevalecer a tendência ao consenso que Habermas acredita haver, a partir de teorias da filosofia da linguagem.

As organizações são parte do mundo do sistema, onde prevalece a ação estratégica própria da racionalidade instrumental, com a mediação do poder e da moeda. Gutierrez (1999, p. 27) lembra, no entanto, que as empresas são constituídas a partir do contexto social, onde ocorre a ação comunicativa, que “serve para a renovação cultural, a integração social, a criação da solidariedade e a formação de identidades pessoais”. Desta forma, elas se constituem com a matéria-prima do mundo da vida, ou seja, apropriando-se e colonizando substratos do mundo da vida pelo mundo do sistema, dirigido pela dinâmica do poder e da moeda. Como os indivíduos que trabalham nas organizações são portadores da dinâmica do mundo da vida, eles são levados a adequarem seus objetivos individuais aos objetivos organizacionais, balizados pelo poder e pela moeda.

A interação comunicativa no ambiente organizacional não busca pelo consenso, diferentemente da interação comunicativa que existe no mundo da vida. A dinâmica dirigida

pelo poder e pela moeda se configura, assim, em uma “espécie de jogo, onde é conhecido apenas o objetivo fundamental de maximização do acúmulo de poder e moeda” (GUTIERREZ, 1999, p.29). A finalidade do êxito estabelece a estratégia do cálculo de utilização de recursos para os melhores resultados, e essa máxima passa a valer para todos os integrantes do grupo. Se na dimensão do mundo da vida a generalização das ações comunicativas dá o tom, nos sistemas o tom é dado pela estratégia utilizada para alcance das finalidades propostas, sendo que essa estratégia se coloca como ‘neutra’ em sentido da moral ou da ética.

#### 4.4 TRANSFORMAÇÕES E SIGNIFICAÇÕES DO TRABALHO HUMANO

O tema trabalho é estudado em diversas disciplinas, sob diferentes abordagens. Birman (2013) arrisca-se em defini-lo como um campo de conhecimento marcado por uma interdisciplinaridade que não se deixa aprisionar, na medida em que “se inscreve nas *bordas* [grifo do autor] de um conjunto de discursos teóricos que confluem para a sua análise, de maneiras diferentes, mas complementares” (BIRMAN, 2013, p. 42). As reflexões aportadas para este estudo têm intenção de compreender o significado *amplo* de trabalho. O uso do termo *amplo* é feito a partir de Noguera (2011, p. 11), em categorização feita sobre as concepções de trabalho no pensamento social. Ele agrupa na categoria *amplo* autores que entendem o trabalho como uma atividade laboral que pode levar a “recompensas *intrínsecas*”<sup>22</sup>. Neste sentido, as concepções que fazem parte deste estudo são alinhadas à significação de trabalho como potencialmente gerador de recompensas psíquicas e de construtor da identidade individual e social.

Malvezzi (1989) atribui ao trabalho um valor central na vida humana, sendo uma complexa fonte de energia constituinte do humano e de sua relação com a natureza. A mudança ocorrida na história, a partir da industrialização, o transformou em “um conjunto organizado de tarefas chamadas de emprego”<sup>23</sup>, trazendo uma grande alteração da relação do humano com ele mesmo e também uma grande mudança para a história das sociedades. Para ele, o trabalho é proprietário de uma variedade de possibilidades, que se transformam em “uma fonte de energia à disposição do homem e sob sua orientação expressa uma dupla intervenção na natureza: uma física, por meio da qual o mundo se transforma com base no conhecimento de suas leis

---

<sup>22</sup> Grifo do autor

<sup>23</sup> Citação feita pelo professor Sigmar Malvezzi durante aula do curso ‘O homem e o trabalho na administração tradicional e na emergente’, feito no Instituto de Psicologia da USP no primeiro semestre de 2018.

naturais”, resultando, assim, em um mundo humanizado. Por meio do trabalho o ser humano constrói a cultura, que permite a recriação constante da sociedade e da história.

Para Malvezzi (1989), “a atividade produtiva, coletiva ou individual, é balizada por algum plano mental (de seu protagonista, ou de outrem) e pelas contingências do ambiente (físicas, econômicas, sociais, psicológicas, culturais e tecnológicas)”<sup>24</sup>, sendo que estes dois grupos de fatores estão em constante relação entre si. A contínua racionalização dos processos de trabalho, na sociedade moderna, acarreta um engessamento e restrições na relação do ser humano com o trabalho que comprometem profundamente um eixo fundante da vida no planeta.

A partir do advento da sociedade moderna, marcada pela radical mudança do modo de produção e das relações sociais, e políticas, o pensamento de Karl Marx passou a ser uma referência essencial de intelectuais que se dispõem a compreender mais profundamente o significado e a importância do trabalho para a sociedade humana e para os indivíduos. Isso não significa que haja unanimidade sobre as ideias marxianas. Ao contrário. Há pensamentos, a partir de Marx, tanto para combatê-lo como para evoluir no mesmo sentido de suas ideias (SHIMMIN, 1966; LUKÁCS, 1980; JARCZYK, 1984; LASH, 2007; ARENDT, 2016; JAMESON, 2011; NOGUERA, 2011; DEJOURS, 2012b; BIRMAN, 2013; HARVEY, 2013; BRAVERMAN, 2014; PIKETTY, 2014). Como alertam Noguera (2011), Jameson (2011) e Harvey (2013) é possível encontrar interpretações múltiplas sobre o que Karl Marx se referia quando pensou o trabalho humano, em suas potencialidades e como parte do processo de transformação econômica, política e social no final do século XVIII.

Há uma controvérsia teórica sobre a concepção marxiana em torno da questão da emancipação. Na interpretação de alguns autores, Marx entende que o trabalho traz uma via para a emancipação do indivíduo, mesmo se esta emancipação não esteja explicitamente colocada. Outros, ao contrário, interpretam no pensamento marxiano sobre trabalho apenas uma forma de alienação, ou, no mínimo, de aceitação de um sofrimento inexorável em troca da sobrevivência (NOGUERA, 2011).

Alinhado com autores que aprofundaram, nos últimos anos, o entendimento sobre a concepção marxiana que abre a janela para a emancipação, esse estudo traz alguns

---

<sup>24</sup>Citação extraída de material entregue pelo professor Sigmar Malvezzi durante aula do curso ‘O homem e o trabalho na administração tradicional e na emergente’, feito no Instituto de Psicologia da USP no primeiro semestre de 2018.

comentadores que permitem argumentar em favor do entendimento emancipatório do autor. De acordo com a interpretação de Harvey (2013) na obra ‘Para entender o capital’, para Marx, a natureza e o ser humano interagem dialeticamente no processo de trabalho, não de maneira ‘fundida’, mas em uma dualidade em que uma parte modifica a outra parte. A interação entre os seres vivos (animais ou humanos) e a natureza é constituída por atividades de transformação de um (seres vivos) e outro (natureza) e o trabalho é o agente transformador, mediador entre os dois lados, não deixando incólume nem os seres e tampouco a natureza. No Livro 1 de O Capital, capítulo V, sobre processo de trabalho e processo de produzir mais valia, Marx (1975, p. 202) escreve:

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o ser humano, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza com suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza.

Após evidenciar o contínuo “processo dialético de transformação de si mesmo mediante a transformação do mundo, e vice-versa”, que caracteriza os seres vivos e sua relação com a natureza, Marx reflete sobre a diferença básica entre o trabalho humano e o dos animais, diferenciando-os e atribuindo ao trabalho humano também uma dualidade, unida por um processo dialético. No mesmo capítulo V do Livro 1 de O Capital, citado acima, Marx (1975, p. 202) escreve:

Uma aranha executa operações semelhantes à do tecelão, e a abelha supera mais de um arquiteto ao construir sua colmeia. Mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No final do processo do trabalho, aparece um resultado que já existia antes, idealmente, na imaginação do trabalhador. Ele não transforma apenas o material sobre o qual opera; ele imprime ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, o qual constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade.

Neste trecho, o autor resume uma explanação na qual compara o trabalho dos animais com o trabalho humano. A diferença entre o trabalho humano e o trabalho animal pode ser compreendida pela condição ontológica do ser humano, que lhe dá a liberdade de planejar, sem pré-determinismos biológicos, a sua interferência na natureza (LUKCÁS, 1980; MALVEZZI, 1989). Refletindo sobre a inteligência artificial, Malvezzi (1989) faz comparações entre o trabalho humano, o do pássaro João de Barro e o de um robô, com exemplos que ajudam a esclarecer a ideia marxiana. Há diferenças, diz, em transformar o real sob o comando da predeterminação biológica, como no caso de João de Barro, ou ainda sob o comando da programação de inteligência artificial, como no caso da engenharia robótica, e o

fazer planejado e idealizado, livremente, a partir das referências dadas pela dinâmica de articulações mentais, psicoemocionais específicas do ser humano.

O processo de construção de um ninho pelo João de Barro é complexo, sendo parametrizado pela necessidade de proteger a prole. O pássaro faz a adequação de tamanho e tipo de material que usará para adequá-la para a finalidade a que se dispõe. Mas, não consegue fazer ninhos de diversos tipos, de diversas cores, formatos diferentes, porque seu trabalho segue uma predeterminação biológica, dada pelo instinto animal (MALVEZZI, 1989). O trabalho do João de Barro é excelente, mas é feito a partir de modelagem pré-estabelecida, que não se alterará em gerações seguintes. O robô, da mesma forma, até onde se tem notícia, não consegue liberdade de ação, a não ser que programado para isso.

Já o ser humano, por suas características físicas e orgânicas, pela complexidade de seus recursos e habilidades, consegue planejar sua obra, mudá-la no meio de sua construção, caso avalie que seja necessária a alteração. O ser humano consegue ver numa pedra a possibilidade de um machado, o que demanda muitas etapas de abstração de ideias e de raciocínio. O ser humano consegue, além disso, passar seu conhecimento adquirido nos processos a outras gerações usando a linguagem, que conseguiu constituir como meio de comunicação e de construção de vínculos e expressões de hábitos, costumes, valores (MALVEZZI, 1989).

O trabalho humano é “consciente e proposital”, e tem a característica de ter um “pensamento conceitual” (BRAVERMAN, 2014 p.50-51) como impulsor de seu desenvolvimento. Essa riqueza da capacidade humana de criar e aprender culturalmente, que lhe permite não só a reproduzir o que aprendeu mas também a acrescentar as experiências acumuladas no aprendizado, dá ao humano uma condição ímpar. No movimento do trabalho, o ser humano transforma a natureza e transforma a si mesmo. O transformado torna a transformar, em uma dinâmica dialética profunda e contínua (JARCZYK, 1984).

Noguera (2011) e Harvey (2013) analisam que trabalhar demanda esforço, disciplina e, inclusive, dor, na perspectiva de Marx. Noguera (2011) acredita que, para ele, o conceito contém potenciais de autonomia e “autorrealização ativa”, sendo possível afirmar que “o trabalho livre e criativo é uma das vias mais indicadas, ainda que não seja a única, para alcançar a autorrealização” e “não se reduz à pura atividade instrumental ou a uma disciplina social ou psicológica coercitiva” (NOGUERA, 2011, p. 11-12). Segundo ele, Marx reserva um espaço nobre ao trabalho, na medida em que percebe que “é na *práxis* real e material – que

inclui o trabalho – onde deve se dar a boa vida e a libertação, e não apenas na política, na linguagem, no pensamento e na arte” (NOGUERA, 2011, p.13).

Ele destaca, ainda, que a definição marxiana está de acordo com conhecimentos contemporâneos da psicologia e da sociologia, que compreendem ser por meio do esforço e da auto superação que se obtém um “sentimento de autorrealização e plenitude vital” (NOGUERA, 2011, p.13). Quando se menciona dor para o ato de trabalhar, certamente a referência não é apenas física. É psíquica, uma vez que o ato de realizar fisicamente a transformação de um material da natureza em um ‘produto’, a dor física não está necessariamente associada, a menos que essa atividade seja fisicamente inadaptada ao indivíduo que a realiza, ou que esteja sendo realizada em condições insalubres ou exaustivas fisicamente ao extremo.

Harvey (2013) ressalta a importância de compreensão clara do significado do esforço e disciplina que o trabalho exige. Trata-se de concretizar alguma coisa que, inicialmente, é originado na mente humana. Para Marx, o esforço e a disciplina que caracterizam o processo de trabalho são aqueles necessários para que um produto que foi idealizado se torne concreto, por meio de processos conscientes e intencionais. Harvey (2013, p. 115) entende que o polêmico autor alemão “atribui papel vital às concepções mentais, à ação consciente e intencional”, diferente do que muitos intérpretes acreditam.

#### **4.4.1 Industrialização e a expropriação do trabalho humano**

O aprofundamento da racionalização dos processos de produção industrial, a partir do início do século XX, inaugura uma era para as relações do ser humano com o trabalho denominada por Malvezzi (1989) de ‘institucionalização da relação homem-trabalho’. Inicia-se um processo de expropriação do trabalho do ser humano, rompendo com uma relação que era (é) própria da condição humana, e que provia (provê) o crescimento tanto individual como social. A partir da industrialização, ele passa a ser alvo de gestão e de controle externos crescentes, sendo transformado em um fator para a produção. Como consequência, o ser humano é reduzido a um instrumento de seu trabalho. A empresa não identifica o trabalho como um fator de origem humana, da mesma forma que o trabalhador se distancia e se anula na relação entre sua atividade e sua subjetividade. A divisão do trabalho promove uma clivagem no ser humano, alienando-o de sua atividade laboral. Para Braverman (2014, p.72),

Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a *sociedade* [grifo do autor], a divisão parcelada do trabalho subdivide o *homem* [grifo do autor], e enquanto a subdivisão da sociedade pode fortalecer o indivíduo e a espécie, a subdivisão do

indivíduo, quando efetuada com menosprezo das capacidades e necessidades humanas, é um crime contra a pessoa e a humanidade.

Coube a Frederick Taylor a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho, consolidada em seu livro *Princípios da Administração Científica*, publicada em 1911. As prescrições de Taylor marcam a gestão de empresas de maneira profunda até os dias atuais, estabelecendo primordialmente “a grande divisão do trabalho, entre os *que pensam* [grifo do autor] e, portanto, administram, e os *que executam* [grifo do autor] e, portanto, são administrados” (MOTTA, 1986, p.62).

A racionalização administrativa entra na fábrica com os princípios administrativos desenvolvidos pelo francês Henri Fayol, a quem se deve a formulação do credo estabelecendo a unidade de comando, a divisão do trabalho, a especialização e a amplitude do controle. É de sua autoria ainda a definição das funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. (MOTTA, 1986). A fragmentação das tarefas ao seu nível mais simples, a adequação do homem à máquina, a hierarquia verticalizada foram as marcas fundantes da racionalização na organização industrial das primeiras décadas do século XX.

Tragtenberg (1971), Motta (1986) e Malvezzi (1989) analisam a separação entre planejar e executar como o eixo central das consequências negativas que a industrialização trouxe para a sociedade, sendo possível dizer que não apenas os executores das tarefas foram prejudicados, mas também os planejadores, identificados com a gerência e/ou as organizações. Para Malvezzi (1989), o rompimento da unidade do trabalho, que separa o aspecto intelectual e do aspecto manual, trouxe um distanciamento entre o homem e seu trabalho. Assim, o ato de trabalhar passa a ser uma atividade com a qual ele não se identifica, independentemente de ser ele o planejador ou o executor. O trabalho não faz mais parte de sua vida, é reificado duplamente agora, destacado da vida humana, e isso constitui uma relação de estranhamento entre ser humano e trabalho.

Do ponto de vista econômico, a separação entre planejar e executar atende a dois pressupostos de controle intrinsecamente ligados. O primeiro é que o capitalista adquire os conhecimentos práticos sobre o trabalho, o que não acontecia anteriormente no sistema de guildas e corporações de ofício que antecedem a esse período. O segundo é que esta apropriação permite a redução do salário, na medida em que as tarefas de execução são mais simples e exigem menor qualificação do trabalhador. Outra consequência desta separação de planejar e executar, lembrada por Motta (1986), é segregação dos ambientes para o desenvolvimento do trabalho, em oficina e escritório. “Na oficina, desenrola-se o processo

físico da produção, no outro se concentram o planejamento, o cálculo, o projeto e o arquivo” (MOTTA, 1986, p. 65). Essa distinção não se dá apenas fisicamente: se criam efetivamente dois grupos rivais dentro das fábricas, que se hostilizam apesar de o trabalho ser dependente dos dois igualmente (MOTTA, 1986; MALVEZZI, 1989).

O “*ethos* burocrático taylorista” (MOTTA, 1986, p. 73) transforma o trabalho em uma *commodity*, despersonalizado, fruto não mais do amplo leque de possibilidades do humano, mas de uma estrutura, de um sistema organizacional. Como define Malvezzi (1989, p. 233), a implantação da estrutura típica do sistema racional-funcional, “é operacionalizada na definição estrita de tarefas, na rede outros[...]. Isso levou os trabalhadores [...] a uma espécie de individualidade impessoal – se é possível chamar assim” (MALVEZZI, 1989, p. 233). O resultado do trabalho não é identificado com o sujeito que trabalha, e sim com um sistema da empresa, e à pessoa “fica relegado o papel de objeto desse trabalho, frustrando sua expectativa de atuante de sujeito do trabalho” (MALVEZZI, 1989, p. 233).

O modelo centralizado de poder, de decisão e de disciplina reflete-se nas falas, ou, como interpreta Chanlat e Bédard (1996, p. 138), no “verdadeiro culto ao silêncio”, que se transformou, ao longo do tempo, em um dos “dogmas da administração”, privando o intercâmbio e a expressão entre as pessoas, sendo que essa interação é construtora do crescimento e desenvolvimento da subjetividade.

O modelo da organização burocrática, com a transformação do trabalho em uma mercadoria sob controle do capitalista, é incorporado por completo às empresas industriais apenas no final do século XIX e início do século XX. O sistema de produção desenvolvido logo após a revolução industrial guarda muita semelhança a modos de produção imediatamente anteriores, praticados no sistema feudal e no artesanato das guildas, vigorando os modelos de tarefas domiciliares e as subcontratações (BRAVERMAN, 2014). Por meio dos sistemas domiciliares, as pessoas podiam fazer muitas atividades em suas casas, sem necessidade de ir para as fábricas. Nas subcontratações, era permitido, aos trabalhadores, a contratação de outras pessoas para auxiliá-los a realizarem os trabalhos contratados. As tarefas domiciliares podiam ser feitas na tecelagem, na fabricação de objetos de metal, pregos e cutelaria, produção de chapéus, roupas de lã e couro. As subcontratações ocorriam até mesmo em segmentos que requeriam as pessoas nas fábricas, como nas minas de carvão, zinco e minas de cobre, nas quais os trabalhadores tinham certa autonomia para fazer “contratos isoladamente ou em turmas, diretamente ou pela mediação do empregador subcontratador na mina” (BRAVERMAN, 2014, p. 63).

A burocracia, no aspecto conceitual técnico e como estrutura de dominação dentro das empresas capitalistas, vai aos poucos sendo incorporada aos processos de produção na medida em que avança a necessidade de aumentar a produtividade e a lucratividade. Como analisa Braverman (2014), nesta configuração inicial o capitalista não detinha a produção das mercadorias, apesar de deter a compra e venda dos produtos. Com o passar do tempo, esse método de desenvolvimento capitalista começou a apresentar “problemas de irregularidade na produção, perdas de material em trânsito e desfalques, lentidão no fabrico, falta de uniformidade e rigor na qualidade do produto”, o que levou ao aperfeiçoamento dos processos de produção rumo à reorganização do trabalho (BRAVERMAN, 2014, p. 64).

Braverman (2014) analisa que dois fatores tiveram peso determinante para o aperfeiçoamento da organização burocrática do trabalho, e conseqüente transferência das atividades de produção para um local onde era possível haver o controle direto sobre o trabalho. O primeiro deles foi a necessidade de avançar com a divisão do trabalho, o que não poderia ser feito nos sistemas domiciliares e de subcontratação. Não era possível naquela configuração aumentar a especialização de tarefas. O segundo fator é o desperdício de “potencial de trabalho humano que poderia tornar-se disponível por horas estabelecidas, controle sistemático e reorganização do processo de trabalho” (BRAVERMAN, 2014, p. 65). Dessa forma, para que os ganhos do modo de produção fossem elevados, houve necessidade da reorganização do trabalho, com a incorporação crescente das premissas da organização burocrática no processo de produção.

As limitações do modelo taylorista derivaram para o que ficou conhecido como escola das relações humanas em Administração. Como analisa Morin (2010, p.162) “percebeu-se que a decomposição cada vez mais avançada das tarefas, e a parcelização do trabalho, aparentemente racionais no plano físico-mecânico, conduziam à diminuição do rendimento além de determinado limiar”. As buscas científicas para manter a produtividade, ou aumentá-la, se depararam com um fator humano a ser compreendido para então ser controlado em direção da manutenção e aumento da produtividade.

[...] tendo em conta um resíduo racional denominado fator humano (o agrado ou desagrado do trabalhador) e favorecendo certas condições, podia-se aumentar o rendimento. A partir daí o trabalho começa a humanizar-se, mas porque o princípio da economia e de rendimento se desloca, se corrige, uma vez que está provado que a racionalização deve considerar a pessoa do trabalhador. (MORIN, 2010, p.162)

As pesquisas que embasaram a ‘descoberta’ [aspas da autora] do fator humano na idealização mecânica do processo de trabalho se valeram do conhecimento da psicologia

cognitivo-comportamental do campo da psicologia organizacional e do trabalho – POT. Evidenciaram um modelo de natureza humana chamado por Motta (1986, p. 11) de “*homo social*” [grifo do autor], em contraposição ao “*homo economicus*” [grifo do autor] que prevalecia nas premissas tayloristas. “Nesse modelo, o homem é entendido como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, mas como um ser que é a um só tempo condicionado por demandas de ordem biológica e social” (MOTTA, 1986, p. 11).

Pesquisas e estudos na área da POT revelaram a importância da organização informal de trabalho para atender necessidades de segurança, afeto e aprovação social dos trabalhadores. Mostraram, ainda, a necessidade de incluir “a participação do trabalhador nas decisões que afetam seu trabalho” (MOTTA, 1986, 12), o que foi, de certa forma, incorporado nas prescrições de gestão, embora não sem restrições. “A participação pregada pelos seguidores de Elton Mayo [considerado autor seminal da escola das relações humanas] foi posteriormente criticada como uma pseudoparticipação, como uma forma de manipulação da força de trabalho” (MOTTA, 1986, 12).

A partir dos estudos da escola das relações humanas, os temas motivação, comunicação, liderança e relacionamento interpessoal começaram a fazer parte das teorias de gestão. Vaz (2013) ratifica Motta (1986), acreditando que a abordagem humana dessas teorias acabou sendo cooptada pela ciência administrativa e, apesar dos impactos positivos no abrandamento da rigidez dos métodos tayloristas, o conhecimento sobre comportamento humano acabou sendo utilizado para amortecer os conflitos entre os trabalhadores e os donos das empresas, promovendo “alternativas compensatórias, visando à promoção de relações humanas harmoniosas no trabalho, sem uma análise crítica e profunda sobre a difícil conciliação dos interesses do empregador e dos empregados” (VAZ, 2013, p. 310).

#### **4.4.2 Diferentes lentes teóricas**

Para compreender a relação entre o trabalho humano e a organização nesta pesquisa utilizamos duas lentes teóricas, como foi registrado no item sobre a metodologia. Trata-se da psicodinâmica do trabalho e da psicossociologia, também conhecida como sociologia clínica.

Em uma analogia simples, é possível comparar a abordagem da psicodinâmica do trabalho a uma visão microscópica da relação do trabalho com o indivíduo. É com a lente aumentada que observa a dinâmica da *psiqué* na situação do trabalho, para compreender como os estímulos da atividade desenvolvida no mundo concreto, exterior ao indivíduo, impactam

o mundo interior, ou a *psiqué*. Assim, a definição do trabalho, para esta corrente conceitual, é o movimento da *psiqué*, sob estímulos exteriores.

Na sociologia clínica, a lente para observar a relação do indivíduo com o trabalho abre em uma panorâmica, analisando um modelo de conexão entre os fatores organizacionais e o psiquismo do indivíduo. Esta abordagem teórica articula o conhecimento da sociologia sobre os sistemas sociais e organizacionais ao conhecimento da psicologia e da psicanálise. Desta forma, nesta pesquisa as contribuições das reflexões da sociologia clínica nos esclarecem sobre a dinâmica existente entre os sistemas sócio-econômicos e o funcionamento da *psiqué* do indivíduo. Parte-se do princípio que nós, humanos, somos seres culturais, caracterizados pela capacidade de elaborar representações simbólicas e a partir delas desenvolver nossa vida em grupo, transmitindo os conhecimentos e modos de vida de geração a geração. É importante observar que a psicodinâmica do trabalho compreende os “aspectos sociais e culturais na constituição do sujeito e de suas patologias” (MARTINS, 2012, p. 37), e, portanto, as duas abordagens são convergentes para compreender o fenômeno do sofrimento no trabalho.

Para a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 2012 a, p. 177), “o trabalho é tudo o que, em uma situação real, não foi previsto pela concepção, pelo planejamento e organização de uma tarefa”. O entendimento é o de que, por melhor que seja a prescrição do trabalho, a realidade apresentará, sempre, desafios. Dessa forma, “o caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha” (DEJOURS, 2012 b, p. 25). Para essa abordagem, o trabalho é tudo aquilo que o trabalhador acrescenta “de si para fazer frente ao que não dá certo quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições” (DEJOURS, 2012 b, p.25).

Para conceituar o trabalho, a psicodinâmica do trabalho articula fatores da realidade psíquica, emocional e física dos indivíduos a partir de contextos da realidade vivida no desenvolvimento da atividade laboral. O conceito nesta abordagem está distante de questões exclusivamente econômicas, abrangendo aquelas relacionadas não só à sobrevivência física como também à psíquica, considerando que o trabalho é um caminho para o desenvolvimento de potencialidades subjetivas e para a emancipação humana.

A abordagem se apoia fundamentalmente na “psicanálise, na psicossomática psicanalítica e na ergonomia franco-belga, agregando contribuições da sociologia do trabalho, da sociologia política e da psicologia do trabalho francesa” (MARTINS, 2012, p. 70). A preocupação central é “a relação dos homens com a organização do trabalho” (MARTINS,

2012, p. 70), que significa sobretudo uma relação social constituída por relações intersubjetivas. Não é relevante, para a psicodinâmica do trabalho, a relação do homem com seu posto de trabalho, pois ela entende que não há relação estritamente técnica, cognitiva ou física. Todas as relações acontecem em um contexto intersubjetivo. Dejours e Abdoucheli (1994, p. 135) esclarecem, por exemplo, que “a relação com a técnica é sempre secundária e mediatizada pelas relações hierárquicas, relações de solidariedade, relações de subordinação, relações de formação, de reconhecimento, relações de luta e relações de conflito”.

A psicodinâmica do trabalho se preocupa em observar o ‘mundo invisível’ [grifo da autora] da relação entre indivíduo e a atividade laboral, composto pela organização do trabalho de um lado e por outro por um indivíduo dotado de uma personalidade, uma história de vida e um aparelho psíquico que o transformam em um ser único, que responderá de maneira singular no ambiente no qual a atividade laboral é desenvolvida. Trata-se de analisar a dinâmica psíquica do indivíduo frente ao real e frente às situações efetivas enfrentadas na atividade. O conceito de trabalho, para a psicodinâmica do trabalho, abrange os esforços psíquicos e corporais<sup>25</sup> que o indivíduo empreende para realizar alguma coisa (DEJOURS, 2012a). Nesses esforços humanos participam “os gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de pensar, de inventar[...]” (DEJOURS, 2012b, p.24). O trabalho é, então, o ato de trabalhar.

Para compreender esse conceito é preciso esclarecer que essa linha teórica estabelece dois momentos para o que se denomina trabalho no mundo físico efetivo: é o trabalho prescrito e o trabalho real (Figura 1). O trabalho prescrito é o planejado, mentalmente idealizado, descrito e organizado por outra pessoa, que pode ser uma pessoa física ou uma empresa. Para concretizar o que está prescrito, ou seja, idealizado, o indivíduo irá se deparar com uma situação real, concreta, que sempre apresentará desafios, na medida em que a prescrição é um ideal e, sendo assim, não é o real concreto. Como escreve Dejours (2012a, p. 177), “o trabalho é tudo o que, em uma situação real, não foi previsto pela concepção, pelo planejamento e organização de uma tarefa”. O entendimento é o de que, por melhor que seja a prescrição do trabalho, a realidade apresentará, sempre, desafios. Dessa forma, “o caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha” (DEJOURS, 2012b, p. 25). Para essa abordagem, o trabalho define-se a partir

---

<sup>25</sup> O sentido de corpo para a psicodinâmica do trabalho vai além do corpo físico ou orgânico – trata-se de dimensões de energia psíquica que interagem com o físico, mas não se originam nele.

do indivíduo, sendo conceituado como tudo aquilo que o trabalhador acrescenta “de si para fazer frente ao que não dá certo quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições” (DEJOURS, 2012b, p.25). Dejours (2012b, p. 24) explica que diante da situação concreta, e com a missão de ter que realizar o trabalho prescrito, o trabalhador irá “empenhar seu corpo, seus gestos, seu pensar, enfim, fazer esforços” para chegar ao trabalho real (DEJOURS, 2012b, p. 24). O empenho nesse hiato, entre o prescrito e o real, é concebido pela psicodinâmica do trabalho como o ‘ato de trabalhar’, ou o trabalho.

Figura 1 O conceito esquemático de trabalho para a psicodinâmica do trabalho



Fonte: elaborado por Giovanna Orefice, a partir da concepção da autora com base em Dejours, 2012a.

A psicodinâmica do trabalho se inscreve na abordagem psicanalítica da teoria de sujeito e da subjetividade defendendo que o trabalhador seja capaz de ser responsável pelos seus atos, “capaz de pensar, interpretar os sentidos da situação em que se encontra, deliberar, decidir e agir como agente do processo de transformação da subjetividade e do mundo” (FERREIRA, 2013, p. 452). O ato de trabalhar é uma grande oportunidade de emancipação, crescimento psicoemocional e enriquecimento da subjetividade, por meio da liberação da criatividade e inventividade. A emancipação de que trata a psicodinâmica do trabalho não está na dimensão política e sim na dimensão psíquica. O processo de emancipação é a conquista da liberdade, em uma “luta contra a relação de dominação” (DEJOURS, 2012b, p.171) que se trava em nível psíquico.

Para Dejours (2012a), há uma ligação estreita e íntima entre o trabalho psíquico, que acontece no hiato entre a prescrição e a situação real, e o trabalho de produção (no sentido econômico), de transformação da natureza. No desenvolvimento de sua teoria, ele conclui que não há a possibilidade de haver o trabalho de produção sem que ocorra o trabalho psíquico. Diz Dejours (2012a, p. 200-201): “*Poiesis* [trabalho de produção] e *Arbeit* [trabalho psíquico] são inseparáveis, mas distintos. [...] O conjunto do processo que, partindo da *poiesis* alcança

o *Arbeit*, é esse processo mesmo que é designado pelo termo de trabalho vivo”.<sup>26</sup> Isso significa que o ato de trabalhar concretamente do indivíduo é precedido por um movimento psíquico intenso, no qual são mobilizadas energias que têm potencial de emancipar ou destruir a subjetividade. Daí a importância do trabalho, e o que ele representa de construção social e relação intersubjetiva, dentro dessa abordagem teórica.

Para compreender, nessa etapa do estudo, a importância do trabalho para o indivíduo, é preciso considerar a premissa básica da psicanálise, organizada por Sigmund Freud no início do século XX, de que a subjetividade do indivíduo se desenvolve a partir da sexualidade, ou erotismo. A energia sexual é, nas premissas freudianas, uma energia de vida, canalizada para outras atividades por um processo chamado de sublimação. Significa dizer que a energia psíquica vital e central é originada na sexualidade, e a busca do prazer em um sentido profundo move as ações humanas.

Na concepção dejouriana, o trabalho se equivale à sexualidade em importância para a formação da subjetividade humana. Há, portanto, duas poderosas fontes de energia psíquicas, a sexualidade e o trabalho. O trabalho faz uma ponte entre o mundo enigmático do inconsciente, na sua luta pela busca de prazer, e a realidade. Dizem Dejours e Abdoucheli (1994, p. 143): “O trabalho revela-se, com efeito, como um mediador privilegiado, senão único, entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva”. Assim, o trabalho sempre modifica a subjetividade, pois que “trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é apenas produzir, mais ainda transformar-se a si próprio e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade de provar-se a si mesma, de realizar-se” (DEJOURS, 2012b, p. 34).

No embate para a efetivação do trabalho, a partir da prescrição, o indivíduo mobiliza o que é denominado de *inteligência em ação* [grifo da autora]. A luta com o real em nível psíquico causa sofrimento, pois gera angústia e medo do fracasso, caso o sujeito não consiga vencer o desafio imposto pela situação concreta. Ao mesmo tempo, o desafio é instigante por gerar prazer ao despertar sensações de criatividade e curiosidade trazidas da infância (MARTINS, 2012). “A inteligência prática em ação é uma inteligência fundamentalmente

---

<sup>26</sup> Dejours (2012a) utiliza os termos *poiesis* e *Arbeit* para diferenciar trabalho no contexto de suas interpretações das teorias psicanalíticas a partir das quais chega à sua conceituação de trabalho da psicodinâmica do trabalho. Trabalho vivo é um conceito marxista que será analisado mais adiante neste estudo.

transgressiva, em constante ruptura com as normas, inerentes ao coração dos segredos de ofício.”(MARTINS, 2012, p.76)

As condições concretas da organização do trabalho, e suas relações intersubjetivas, podem tornar-se obstáculos intransponíveis para a efetivação da atividade laboral, vindo daí o aumento da angústia e do sofrimento, e conseqüente redução do prazer. “Nas organizações, as leis, normas, regulamentações podem formar um corpo de tamanha complexidade, [que chegam] a impossibilitar a execução do trabalho [...]” (MARTINS, 2012, p. 78-79), e o que foi planejado para organizar potencializa a desorganização, se tornando uma resistência irremediável ao cumprimento da atividade. O impacto psíquico é de “fracasso da superação” do real, e conseqüente sofrimento que “quanto mais negado, mais doloroso se torna” (MARTINS, 2012, p. 78-79).

É importante enfatizar que embora o trabalho psíquico seja individual, o indivíduo não é nunca considerado sozinho pela psicodinâmica do trabalho. A construção social, coletiva, intersubjetiva é central na relação com o trabalho. É dessa forma que o reconhecimento e a legitimidade pelo sucesso de conseguir vencer as adversidades do real vem do outro, isto é, dos colegas de trabalho, da relação com a dominação e a submissão, com o cliente. É esse julgamento que conta para o equilíbrio psíquico (MARTINS, 2012). Por isso, o aspecto social, composto pelas relações intersubjetivas, é central para a harmonia da balança entre sofrimento e prazer no enfrentamento da situação concreta e para a construção da identidade do sujeito. Quando o resultado do embate com o trabalho é enfrentado com sucesso, com a percepção que o desafio foi superado, com conseqüente enriquecimento psicoemocional, o indivíduo sente-se recompensado pelo próprio sofrimento (no caso positivo) que passou para realizar o trabalho.

Como explica Martins (2012, p. 85), o reconhecimento virá de dois tipos de julgamento que o indivíduo inconscientemente legitima: o primeiro vem da utilidade do que faz, de suas contribuições pessoais para a sociedade, economia e para a própria técnica daquilo que é estabelecido como sua prescrição. Este reconhecimento pode vir pelo cliente ou pelos superiores, ou seja, pela hierarquia existente na organização. O segundo reconhecimento parte de um “julgamento estético”, significando que o trabalho foi bem feito, e só “adquire sentido ao ser realizado por aqueles que conhecem as dificuldades da execução das tarefas do trabalho, suas regras de ofício”.

Os sentimentos experimentados durante a elaboração do trabalho provêm de uma teia de situações vivenciadas cotidianamente, que têm o potencial de estimular desafios compensações positivas para a *psiqué* humana. Quando os fatores presentes no ambiente do trabalho estimulam os sentimentos de sofrimento e de prazer de forma equivalente para o indivíduo, se dá o equilíbrio psicoemocional. Dessa forma, o sofrimento é considerado positivo, pois trouxe crescimento, amadurecimento e despertou potenciais humanos construtivos. Quando pressões organizacionais capazes de desestabilizar o equilíbrio atuam, e o indivíduo não consegue equilibrar a balança do sofrimento e prazer, aflora o aspecto destrutivo do sofrimento, trazendo consequências graves que podem chegar a destruir a subjetividade, ou comprometê-la profundamente (MERLO; MENDES, 2009). A prevalência do aspecto destrutivo é que leva ao adoecimento.

Dejours e Abdoucheli (1994) fazem uma separação entre **condições de trabalho** e **organização de trabalho** [negrito da autora]. As condições de trabalho remetem às pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas enfrentadas a partir do posto de trabalho. Elas são fontes de desgaste, envelhecimento e doenças somáticas, atuando, portanto, no corpo das pessoas (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). Já a organização do trabalho atua ao nível psíquico. Para a linha dejouriana, a organização do trabalho é constituída de duas categorias: a “*divisão de tarefas* [itálico no original] entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito”, e a *divisão de homens* [itálico no original], que é a repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc.” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 123). A primeira categoria “incita o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito”, e a segunda “mobiliza investimentos afetivos, como o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, entre outros” (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, 123).

#### 4.4.3 Congruências entre abordagens

A concepção de Dejours (2012b) de que o trabalho psíquico é anterior ao trabalho de produção, no sentido econômico, traça a ponte com as reflexões de Marx sobre o trabalho humano, pelo menos em relação a três pontos, que são comentados a seguir. A importância dessas aproximações está no fato de que elas indicam a interação entre dimensões diferentes do mesmo fenômeno que está em análise.

O primeiro aspecto de aproximação entre as duas concepções é o enfrentamento das condições adversas para a concretização de algum produto, entendendo produto aqui como resultado de processos de transformação material. Marx registra que o trabalho coloca “em

movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana” (MARX, 1975, p. 202). Dejours (2012b, p. 24) conceitua que o ato de trabalhar “implica em gestos, o saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, e de reagir a diferentes situações, o poder de sentir, de pensar, de inventar etc”.

O segundo ponto de convergência é a divisão que a psicodinâmica do trabalho considera existir no trabalho, sendo uma das etapas identificada com a prescrição, ou idealização do trabalho, e a outra com o concreto e efetivo. O resultado, ou produto do trabalho, é fruto do empenho e esforço do indivíduo com a situação concreta diante do ideal. Marx aponta, para o trabalho humano, as duas etapas que, embora divididas, formam a unidade do processo. O autor diz: “mas o que distingue o pior arquiteto da melhor abelha é que ele figura na mente sua construção antes de transformá-la em realidade. No final do processo do trabalho, aparece um resultado que já existia antes, idealmente, na imaginação do trabalhador.” (MARX, 1975, p. 202). Destaca-se que uma grande diferença entre as concepções é que Marx sinaliza concordar com a possibilidade de o ideal ser concretizado da mesma forma que foi mentalizado. Na concepção da psicodinâmica do trabalho, ao contrário, fica claro que o real é bem distante do ideal, e o ato de trabalhar se encontra justamente no enfrentamento do real.

A terceira aproximação entre as duas concepções está na perspectiva da dialética marxiana de o trabalho humano transformar o mundo e, nesse processo, transformar quem o realiza, expresso no trecho “atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica sua própria natureza” (MARX, 1975, p. 202). Para a psicodinâmica do trabalho, o trabalho pode ser visto como uma “atividade de produção que, por um lado, transforma o mundo e, por outro, permite que a inteligência e a criatividade humana se expressem”. Sendo assim, “a subjetividade do trabalhador [é sempre colocada] à prova, fazendo com que saia transformada” (FACAS; SILVA; ARAÚJO; 2013, p.462-463).

Os três aspectos de aproximação teórica possíveis se dão em relação à lógica com a qual ambas as concepções tecem a dinâmica do trabalho humano, concebendo-o em uma dimensão construtiva, criativa, mas que nem por isso deixa de exigir empenho e esforço. Se para os comentadores de Marx há indícios de sua concepção de trabalho contenha uma via para emancipação do indivíduo, para a psicodinâmica do trabalho, a emancipação do indivíduo passa necessariamente pelo trabalho na medida em que ele demanda o “uso da inventividade, da criatividade, da engenhosidade”, abrindo caminho para a construção da identidade subjetiva, ou subjetividade (FACAS; SILVA; ARAÚJO; 2013, p.462-463). A tendência do

indivíduo em buscar a emancipação via trabalho o leva ao enfrentamento do real em qualquer situação que ele vivencie. Quando os obstáculos que se encontram no caminho se tornam demasiado fortes ou intransponíveis pode haver fragilidade na capacidade de enfrentamento, levando o indivíduo ao sofrimento destrutivo.

A psicodinâmica utiliza outra referência de Karl Marx em seu arcabouço conceitual sobre trabalho. Trata-se da categoria ‘trabalho vivo’. Há, ainda, na conceituação de Marx, o ‘trabalho morto’. Para compreender o que significam essas categorias, Harvey (2013, p. 119) explica que no capitalismo “o capital é construído como um processo de circulação, e o trabalho é construído como um processo de fabricação”. Para que esse processo de fabricação resulte em um produto, são necessários fatores objetivos – os meios de produção – e fatores pessoais, representados pela força de trabalho. No capitalismo, a força de trabalho se ‘transforma’ em uma mercadoria do trabalhador e ele a vende, literalmente, ao capitalista. Apesar de mercadoria, ela não é inerte, é viva, pois tem os atributos humanos da criatividade, da imaginação, do pensamento, além do aspecto físico como o movimento e a força. Diz Marx (1975, p.187): “Por força de trabalho ou capacidade de trabalho compreendemos o conjunto das faculdades físicas e mentais existentes no corpo e na personalidade viva de um ser humano, as quais ele põe em ação toda vez que produz valores de uso de qualquer espécie”. Dessa forma, ao adquirir a mercadoria força de trabalho o capitalista se apodera do ‘trabalho vivo’, capaz de modificar as coisas com o atributo transformador que lhe é inerente.

O trabalho morto é representado pelas máquinas que fazem parte do processo de fabricação. Embora no maquinário contenha parcela de trabalho vivo, na medida em que incorpora conhecimento elaborado por pessoas, ele não traz em si a consciência do trabalho vivo e portanto não é conceituado como trabalho vivo. Quanto mais avançada a automatização, maior é a conquista de espaço do trabalho vivo pelo trabalho morto, embora o segundo nunca conseguirá os atributos do primeiro. (FREITAS, 2013)

A intensificação do uso de máquinas e tecnologia significa aumento do trabalho morto, que resulta em aumento da mais-valia e conseqüentemente maior lucratividade. A acumulação do capital, coração do modo de produção capitalista, origina-se a partir do que é denominado de mais-valia, conceituação marxiana que analisa ser o lucro proporcional ao trabalho extra feito pelo trabalhador (MOTTA, 1986, p.58). Embora a conceituação de valor do trabalho seja bastante complexa na obra de Marx, é possível entender a mais-valia sem entrar na complexidade: é um resultado de trabalho humano que não é remunerado pelo capitalista. Nas duas categorias conceituais de mais-valia, absoluta e relativa, distingue-se o tempo excedente

de trabalho (absoluta) e o trabalho excedente (relativa). “Prolonga-se o tempo excedente encurtando-se o trabalho necessário, através de métodos de racionalização do trabalho, que permitem produzir em tempo menor o equivalente ao salário” (MOTTA, 1986, p. 58). Por isso, o avanço das técnicas de racionalização da organização do trabalho, a intensificação da mecanização e inclusão das tecnologias colaboram decisivamente para acelerar a velocidade da produção e, conseqüentemente, produzir mais-valia.

A psicodinâmica do trabalho considera trabalho vivo de forma bastante próxima da conceituação de Marx. É a criatividade, o pensar, o saber-fazer, o sentir, próprios do humano que dão ao indivíduo condições de “lidar com as peculiaridades do real nos contextos de trabalho” (FREITAS, 2013, p. 475) e enfrentar as diversas situações que não estão na prescrição. O foco central da psicodinâmica está justamente em compreender “como o trabalho vivo consegue manter o equilíbrio psíquico diante das adversidades da organização do trabalho em um contexto de capitalismo voraz que subsume a força de trabalho ao capital” (FREITAS, 2013, p. 475-476).

#### 4.5 DEPOIS DA ‘GRANDE TRANSFORMAÇÃO’, A ‘GRANDE VIRADA’

Polanyi (2012) chamou de ‘grande transformação’ a mudança do sistema produtivo ocidental inaugurado pela revolução industrial e das decorrentes relações sociais, políticas e econômicas. Um rumo social desenhado por uma complexidade de eventos, de escolhas, jogos de interesses e conflitos que resultaram nas redes de relações de interdependência (ELIAS, 1991) que formaram e consolidaram a primeira fase do capitalismo, denominada de acumulação fordista.

A configuração do tecido social, as lógicas normativas, as relações sociais de interdependência (ELIAS, 1991) fruto da grande transformação do mundo há mais de dois séculos, analisada por Polanyi (2012), sofreriam, após a segunda guerra mundial, outra ‘grande virada’, para utilizar a expressão que dá título à parte II da obra na qual Dardot e Laval (2016) analisam o aparecimento de uma racionalidade neoliberal, fundada em valores e representações simbólicas compatíveis com a dinâmica da nova fase do capitalismo, de acumulação flexível e de volatilidade dada pelo mercado globalizado financeiro.

Assim como foi necessária a implantação das lógicas burocráticas de racionalização instrumental e utilitária que transformaram a organização do trabalho na fase da ‘grande transformação’ (POLANYI, 2012), a partir de final dos anos 60 os conflitos de interesses e

contradições do sistema econômico e social chegam a um limite tal que levaram a reconfigurações das relações intersubjetivas e das lógicas normativas das sociedades ocidentais, redundando em uma alteração da maneira de ser e de pensar dos indivíduos.

Se a expressão virada denota uma mudança de direção para a formação da nova teia de relações, é imprescindível esclarecer que os autores trazidos para esta pesquisa sustentam que, embora profundas, as alterações não significaram desvio do caminho guiado pela racionalização instrumental e utilitária. Ao contrário. A organização do trabalho dentro do quadro da gestão flexível, que espelha a acumulação flexível, promove uma colonização<sup>27</sup> da subjetividade dos indivíduos pela lógica do mercado, predispondo-os a aderir espontaneamente às novas regras necessárias para a consolidação da nova configuração de produção e de consumo.

Dardot e Laval (2016, p. 190) acreditam que a grande virada foi além de uma “restauração do puro capitalismo de antigamente e do liberalismo tradicional”. A novidade é que se estabeleceu “uma nova lógica normativa, capaz de incorporar e reorientar duradouramente políticas e comportamentos em uma nova direção” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.190), que foi se concretizando ao longo dos processos ocorridos, sem que fosse previamente arquitetada.

A virada começou por pressão de certas condições, sem que ninguém sonhasse ainda com um novo modo de regulação em escala mundial. Nossa tese é que esse objetivo tenha se constituído ao longo do próprio confronto, se imposto a forças muito diferentes em razão da própria lógica do confronto e, a partir desse momento, feito o papel de catalisador, oferecendo um ponto de encontro a forças até então relativamente dispersas. (DARDOT; LAVAL, 2016, p.192)

Tanto Harvey (1998) como Dardot e Laval (2016) analisam que uma grande transformação no sistema econômico requer uma nova “lógica normativa” como denominam Dardot e Laval (2016, p. 190), ou um “modo de regulamentação”<sup>28</sup> específico como define Harvey (1998, p. 117). Uma lógica ou modo de regulamentação conecta o modo de produzir

<sup>27</sup> O termo colonização da subjetividade é utilizado, aqui, a partir do conceito de Habermas (2012a, 2012b), trazido a este relatório no item 5.3.1 O autor se refere à colonização do mundo da vida pela lógica do mundo do sistema.

<sup>28</sup> Harvey (1998, p. 117) explica que empresta o termo ‘modo de regulamentação’ de uma escola de pensamento conhecida como escola da regulamentação, mais conhecida, em português, como Escola de Regulação, que tem em A. Lipietz um de seus principais autores. Ele aborda no livro *Audácia* o fordismo como modelo de desenvolvimento econômico. O conceito indica que um sistema particular de acumulação só pode existir porque seu esquema de reprodução é coerente. Ou seja: “O problema[...] é fazer os comportamentos de todo tipo de indivíduos – capitalistas, trabalhadores, funcionários públicos, financistas e todas as espécies de agentes político-econômicos – assumirem uma modalidade de configuração que mantenha o regime de acumulação em funcionamento.

ao esquema de reprodução social. As duas expressões, ‘lógica normativa’ e ‘modo de regulamentação’ significam, neste contexto teórico, a necessidade de haver correspondência entre um modo de produção econômico e as normas, leis, redes de regulamentação, formas culturais, atitudes e comportamentos de indivíduos em sua complexa rede de relações de interdependência (ELIAS, 1991) para que um “sistema capitalista dinâmico [...] adquira suficiente semelhança de ordem para funcionar de modo coerente ao menos por um dado período de tempo” (HARVEY, 1998, p. 117).

Harvey (1998) analisou no final da década de 1980, quando veio a público sua obra na versão original, sinais de que estaria em andamento um novo modo de regulamentação a partir do qual o neoliberalismo se apoiaria e permaneceria como amálgama social. Já Dardot e Laval (2016), com o benefício do tempo, 20 anos mais tarde [a obra deles é de 2009] conseguem analisar o enraizamento da nova lógica normativa do capitalismo neoliberal.

Harvey (1998) explica que mais do que na organização do trabalho baseada na racionalidade corporativa burocrática, o êxito do capitalismo em sua fase inicial se deveu à engenhosidade do pensamento de Henry Ford, que acreditava profundamente no poder corporativo para regulamentar a sociedade e, assim, manter a dinâmica do sistema econômico ativo. Para tal, ele tentou implementar em sua fábrica turnos de trabalho não apenas para disciplinar os trabalhadores aos novos métodos de produção inaugurados com a linha de montagem para obter alta produtividade. Tampouco os salários que se dispôs a pagar eram apenas benefícios para obter a fidelidade do pessoal. “Era também [para] dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa que as corporações estavam por fabricar em quantidades cada vez maiores” (HARVEY, 1998, p. 122). Ford chegou, também, a aumentar os salários de seus funcionários na Grande Depressão para que eles pudessem efetivamente contribuir com o aumento da demanda, numa tentativa de restaurar a confiança no mercado.

Embora não tivesse sido bem-sucedido em sua empreitada solitária para sustentar o capitalismo na fase inicial, a configuração idealizada por ele acabou se estabelecendo a partir de “uma miríade de decisões individuais, corporativas, institucionais e estatais, muitas delas escolhas políticas feitas ao acaso ou respostas improvisadas às crises do capitalismo [...]” (HARVEY, 1998, p. 122). Os três principais agentes do sistema, Estado, trabalhadores e corporações foram aos poucos, e não sem conflitos e lutas, negociando o tecido socioeconômico e político que acabou predominando no mundo ocidental hegemônico, representado pelos Estados Unidos e Europa, até o início dos anos de 1970.

O Estado passou a ter um papel importante como regulador do mercado de trabalho e nos processos de produção a partir do pensamento keynesiano. Da mesma forma, os sindicatos de trabalhadores conseguiram espaços de negociação mediante aceitação do aprofundamento da racionalização da produção e do aumento da produtividade. Por seu lado, as corporações também cederam em alguns aspectos “para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura” (HARVEY, 1998, p.125).

Harvey (1998) analisa que o equilíbrio de poder da época da acumulação fordista era tenso, mas estável. As corporações se encarregavam de manter o crescimento com investimentos constantes em direção da maior produtividade possível e, ao mesmo tempo, manter o padrão de vida dos trabalhadores com a realização de lucros que permitissem o reinvestimento para gerar mais crescimento. Por sua vez, o Estado articulava políticas públicas que mantivessem a produção e a distribuição em movimento contínuo, além de se encarregar de manter a infraestrutura e transporte. Os poderes públicos eram exercidos também nas áreas sociais, com investimentos em educação, assistência médica, habitação e, ainda, “direta ou indiretamente sobre os acordos salariais e os direitos dos trabalhadores na produção” (HARVEY, 1998, p. 129). Piketty (2014) afirma que em nenhuma outra fase o capitalismo favoreceu a real melhora no padrão de vida dos trabalhadores como na fordista. Ele acredita que os ganhos reais obtidos tenham sido a contrapartida dos empregados para a adesão às práticas da racionalização e intensificação da produção.

É importante destacar que este quadro apresentado por Harvey (1998) é característico das economias centrais do sistema capitalista e que “nem todos [países e setores econômicos] eram beneficiados da mesma maneira” (HARVEY, 1998, p. 132). Havia países em que as entidades de trabalhadores conseguiam maior poder de barganha em relação a outros, e isso influenciava nos benefícios sociais adquiridos. Ou, ainda, nações em que o “crescimento estável da demanda pode ser acompanhado por investimentos de larga escala na tecnologia de produção de massa” (HARVEY, 1998, p. 132), e por isso havia desenvolvimento maior do sistema com maiores ganhos para as corporações e para trabalhadores. Da mesma forma, em determinados ramos de empresas, os chamados de ‘monopolistas’, a concorrência menor entre empresas permitia lucratividade mais alta com consequente vantagem para os trabalhadores na negociação dos salários. Em outros setores, a competitividade restringia os privilégios e ganhos originados com o trabalho.

No decorrer do tempo, conflitos e contradições do sistema de acumulação fordista fragilizaram a hegemonia do centro do império capitalista, prenunciando a acelerada mudança

do tipo de acumulação para o que se denomina de acumulação flexível. Os sinais de que os fatores que sustentavam a reprodução do tipo de acumulação fordista se tornaram rígidos demais se fizeram presentes entre os anos de 1965 a 1973, tendo como centro uma força que Harvey (1998, p.135) denomina de “força aparentemente invencível do poder entrincheirado da classe trabalhadora – o que explica as ondas de greve e os problemas trabalhistas do período 1968-1972”. Ribeiro (2015, p.72) analisa que o equilíbrio dos conflitos entre a classe trabalhadora e os empresários da época dos “30 anos gloriosos do fordismo”, ficou ameaçado diante da diminuição dos ganhos de produtividade verificada no final dos anos 60 e 70. Os movimentos dos trabalhadores reunidos em sindicatos tornaram-se mais difíceis de serem controlados, representando resistências ao aumento da automatização, disciplina excessiva e hierarquização. As pressões por melhores condições de trabalho e de salários tornaram-se incompatíveis com a conjuntura de queda da produtividade, do consumo e conseqüentemente, do lucro.

Ribeiro (2015) analisa que no fim dos anos 60 há uma saturação do mercado de consumo que provoca um impacto no nível de lucro e de produtividade das empresas. A cultura do consumismo, estimulada para alimentar o crescimento do capitalismo, começa a apresentar algumas fissuras. Há uma mudança no padrão da demanda, estimulada por uma série de questões ligadas a uma fermentação sócio-cultural da qual nascem os desejos de revisão de valores sobre comportamentos e princípios que vinham se consolidando desde o início do século XX no mundo ocidental, sob a liderança do estilo de vida norte-americano. Esta nova demanda, mais heterogênea e diferenciada, se choca com a economia de escala, caracterizada por um “aparelho produtivo que requeria uma demanda uniforme e contínua” (RIBEIRO, 2015, p. 73).

As eleições de Margareth Thatcher, em 1979, e a de Ronald Reagan, em 1980, consolidam nas duas nações centrais do “império” [aspas minhas] capitalista ocidental o que já vinha acontecendo gradativamente no mercado de trabalho, a flexibilização e, doses menores em diversos segmentos empresariais. Legge (1995) registra que os movimentos da classe capitalista conseguiram flexibilizar legislações para levar à dissipação movimentos sindicais e também levar a modificações de políticas de proteção social, abrindo espaço para a redução dos postos de trabalho nas organizações tanto privadas como estatais. Os fluxos econômicos naqueles países se intensificaram especialmente com a globalização, contexto em que há o acirramento da concorrência entre as empresas.

“A transformação da estrutura do mercado de trabalho teve como paralelo mudanças de igual importância na organização industrial” (HARVEY, 1998, p.145). As movimentações internas nas empresas

abrem oportunidades para a formação de pequenos negócios e, em alguns casos, até que sistemas mais antigos de trabalho doméstico, artesanal, familiar (patriarcal) e paternalista (‘patronos’, ‘padrinhos’ e até estruturas semelhantes à da máfia) revivam e floresçam, mas agora como peças centrais, e não apêndices do sistema produtivo. (HARVEY, 1998, p.145)

É importante destacar que os impasses e soluções apresentados pelas empresas de nações centrais do sistema capitalista no final da década de 1960 e início dos anos de 1970 foram vividos por vezes tardiamente por outros países periféricos do sistema geopolítico internacional. Harvey (1998) insiste no fato de que tanto na fase de acumulação fordista como na de acumulação flexível são observadas formas organizacionais e de tecnologia que podem se diferenciar bastante de país para país e mesmo entre as fronteiras de um mesmo país.

Outros focos de rigidez originados a partir dos problemas com os atores do sistema foram: 1) para as empresas, a “rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo em sistemas de produção de massa que impediam flexibilidade de planejamento e presumiam crescimento estável em mercados de consumo invariantes”; 2) para o Estado, “a rigidez dos compromissos foi se intensificando, na medida em que programas de assistência social (seguridade social, direitos de pensão, etc.) aumentavam a pressão para manter a legitimidade” em período em que a conjuntura produtiva e de consumo impedia a ampliação da base fiscal para bancar os gastos públicos (HARVEY, 1998, p.136).

Para fazer frente à rigidez promotora dos impasses no sistema fordista de acumulação, inicia-se um ciclo denominado por Harvey (1998, p.140) de “acumulação flexível [...] que se apoia na flexibilização dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo”. Esta fase é marcada pelo nascimento de novos setores de produção de bens e de serviços, por uma intensificação da inovação tecnológica, comercial e organizacional e, ainda, por novas formas de fornecer serviços financeiros.

As estratégias de racionalização para enfrentar a crise da acumulação fordista contemplaram fusões, aquisições e outros tipos de associações entre empresas com intuito de ganhar rentabilidade reduzindo custos operacionais; englobaram a busca por novos nichos de mercado e por novos produtos, para enfrentar a queda da demanda padronizada e emergência de focos de consumo que requeriam a diversificação de produtos e serviços; ampliaram a automação e avanços tecnológicos, com investimentos ainda mais intensos por soluções que

automatizassem processos organizacionais em áreas diversas: produção, logística, comercial e marketing, financeira, recursos humanos, relações com clientes entre outras.

As novas configurações de produção e financeiras resultaram na aceleração do tempo de giro do ciclo produtivo que levou à necessidade de redução do tempo de consumo. “A meia vida de um produto fordista típico, por exemplo, era de cinco a sete anos, mas a acumulação flexível diminuiu isso em mais da metade em certos setores (como têxtil e o do vestuário) [...]” (HARVEY, 1998, p.148). As modas fugazes, a obsolescência programada e a intensificação de técnicas persuasivas de criação de necessidades e de transformações de comportamentos e atitudes fizeram parte da adequação do consumo às novas necessidades da produção acelerada, para manutenção do giro do capital cada vez mais rápido (HARVEY, 1998; AUBERT, 2003; GRUPO MARCUSE, 2012).

Paralelamente à racionalização das empresas, houve “a reorganização do sistema financeiro global e a emergência de poderes imensamente ampliados de coordenação financeira [...] com a criação de instrumentos e mercados financeiros totalmente inéditos” (HARVEY, 1998, p.152), levando a uma ampla desregulamentação do sistema financeiro norte-americano. A partir daí, auxiliado pela tecnologia de informação e de comunicação via desenvolvimento de satélites, o mercado financeiro se globalizou, intensificando as operações internacionalizadas entre diversos países. Começou, desta forma, um período que gradativamente mas aceleradamente irá conquistando a preferência de investidores em detrimento do sistema produtivo, inaugurando o que é denominado de neoliberalismo financeiro.

Nesta fase do capitalismo, a rentabilidade originada de aplicações no mercado financeiro tem superado de forma vantajosa a rentabilidade sobre investimentos na produção. Os ganhos oferecidos pelos mercados de capital têm roubado as aplicações de recursos financeiros para a fabricação e desenvolvimento de bens e produtos. O mercado de capitais está desviando recursos da produção, gerando e intensificando de forma crescente o que se denomina ‘sociedade de rentistas’ (PIKETTY, 2014). O desvio de interesse da área produtiva para a financeira desacelera a economia produtiva, restringe o mercado de trabalho e aumenta a desigualdade e os problemas sociais gerados por ela. Piketty (2014) analisa que o fenômeno é fruto de um processo decorrente de algumas características e contradições do sistema capitalista, entre as quais o alargamento do fosso entre os executivos bem-sucedidos e, portanto, com altos ganhos financeiros em salários e bônus, e outros que ficam abaixo na hierarquia, com salários mais baixos. “[...] Uma forte desigualdade de renda total pode ser o

produto de uma ‘sociedade hipermeritocrática’ [...] ou ‘sociedade de superexecutivos’ [...]” que pode ser identificada com uma sociedade de rentistas (PIKETTY, 2014, p. 259). Ou seja, a alta renda acumulada por altos executivos, incentivados financeiramente a contínuos ganhos de produtividade pelas grandes corporações, não retorna para a produção de forma expressiva. O decrescimento do consumo advindo do achatamento da renda de fatias crescentes da população e a concorrência acirrada entre as empresas de diversos portes e ramos tendem a reduzir os retornos de capital aplicado no sistema produtivo. Em contrapartida, a renda oferecida pelo mercado de capitais tem crescido, como observado em diversos países do mundo. “O empresário tende inevitavelmente a se transformar em rentista e a dominar cada vez mais aqueles que só possuem sua força de trabalho. Uma vez constituído, o capital se reproduz sozinho, mais rápido do que cresce a produção. O passado devora o presente.” (PIKETTY, 2014, p. 555)

#### **4.5.1 Para uma acumulação flexível, uma administração flexível**

Dardot e Laval (2016, p.140) analisam que no novo momento do capitalismo há uma ressignificação do conceito de mercado em relação àquele praticado na época liberal, fase fordista. A diferença é sutil, mas de fundamental importância para compreender a teia socioeconômica e a organização do trabalho flexível que se fortaleceu a partir das crises vividas pelo capitalismo nos idos de 1970/80 e 1990. Nesta nova fase, o mercado não apenas se autorregula, como defendiam Adam Smith e outros intelectuais orgânicos defensores do desenvolvimento na trilha do liberalismo. Ele se autocria e autogera, “a partir de processos que utilizam motivações psicológicas e competências específicas” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 139). Este aspecto será retomado adiante. Neste momento, no entanto, é importante trazer este elemento para compreender que é dentro desta nova visão de mercado que se resgata a figura do empreendedor, um indivíduo capaz de mercantilizar a sua própria vida, na medida em que, segundo o pensamento liberal, exacerbado pelo neoliberal, “todo indivíduo tem algo de empreendedorístico dentro dele, e é característica da economia de mercado liberar e estimular esse ‘empreendedorismo’ [aspas do autor] humano” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.145).

Desta forma, coerente com a conjuntura econômico-social do neoliberalismo, o novo tipo de administração prevê o papel de empreendedor de si mesmo para o funcionário das empresas, e também para os indivíduos da sociedade. “Peter Drucker, grande figura do

*management* [aspas do autor], vai reabilitar<sup>29</sup> essa figura heroica, anunciando o advento da nova sociedade de empreendedores, fazendo votos de difusão do espírito de empreendimento em toda a sociedade” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.154)

Uma nova filosofia de gestão começou a ser disseminada para fazer frente às mudanças, sendo conhecida como administração flexível, termo que pode ser compreendido como um hipotético contraponto à primeira fase da organização do trabalho, denominada de administração científica. Aos poucos, o que seriam os princípios dessa nova maneira de administrar foram se incorporando às técnicas de gestão prescritas por consultores-gurus como Peter Drucker, Alvin Tofler entre outros que se tornaram os anunciadores de uma nova era não apenas para a administração de empresas como também para inaugurar uma fase de progressos para a sociedade como um todo.

O objetivo era implementar medidas que tornassem a gestão adaptada aos desafios trazidos pela aceleração da produção, competição de mercado aguerrida e consumidores estimulados a desejar produtos e serviços crescentemente diversificados e descartáveis, na medida em que essas características atendiam à maior rapidez imprimida ao giro do ciclo produtivo. As respostas das empresas variaram bastante, dependendo do país e também dos setores econômicos, a exemplo do que se verificou em outros momentos de mudanças enfrentados pelos agentes corporativos do capitalismo. De maneira geral, é possível dizer que de uma forma ou de outra as empresas foram levadas a implementar mudanças na organização do trabalho para “adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais como as demandas dos clientes, as inovações tecnológicas cada vez mais constantes e imprevisíveis e as novas formas de concorrência” (MÉDICI; SILVA, 1993, p. 29).

Com a reativação turbinada do conceito de empreendedor na administração flexível, o trabalhador seria reconsiderado como um ser humano, deixando de ter a negativa imagem de homem-máquina, que era esmagado por engrenagens que movimentam os equipamentos das fábricas, para utilizar a ideia visualmente tão bem apresentada por Charles Chaplin no filme *Tempos Modernos*. Abre-se a perspectiva de a gestão incorporar as múltiplas potencialidades dos indivíduos na organização do trabalho. Sob a alcunha de colaborador, o funcionário se

---

<sup>29</sup>Dardot e Laval (2016) relembram que a figura do empreendedor não surge nesta fase do capitalismo. Foi concebida por pesquisadores entusiastas do capitalismo desde a época de Adam Smith. No entanto, ela assume contornos diferenciados a partir da conceituação que lhes dão os defensores do neoliberalismo: ela passará a ser um modelo que, independentemente do perfil psicoemocional e psíquico, todas as pessoas devem buscar para ter êxito na vida. Ou seja, ganha uma tonalidade totalizante.

transformaria em um ente participativo do processo de produção, comercialização e distribuição utilizando a criatividade, inteligência e sensibilidade em prol do aumento da produtividade e do crescimento da empresa, de si mesmo, e da sociedade de forma ampla. Enquanto o ser humano da administração científica seria motivado pelo retorno financeiro simplesmente, o trabalhador na administração flexível seria inteligente, criativo e empoderado, de quem se requer o envolvimento da subjetividade e do pensamento na atividade laboral para que ele seja um sujeito bem-sucedido.

O novo papel para o trabalhador ocidental do modelo da administração flexível é inspirado no que se conhece como toyotismo, um sistema de organização do trabalho criado no Japão do pós-guerra com vistas à expansão econômica e desenvolvimento do país. Enquanto as companhias inspiradas pelo modelo taylorista/fordista enfrentavam problemas de produtividade e conflitos com trabalhadores, as japonesas ostentavam produtividades crescentes. O modelo japonês serviu de base para a gestão flexível, que adaptou aqueles fatores que melhor lhe convinham para o enfrentamento dos problemas ocidentais. Mas, apenas determinadas características do modelo toyotista foram apropriadas ao modelo de gestão ocidental. Outras não. Por exemplo, algumas relacionadas à relação do trabalhador com o emprego não interessavam para o contexto neoliberal que se iniciava (Quadro 5). Ribeiro (2015, p.75) afirma que “[...] a incorporação de algumas características do modelo japonês [...] terão como consequência um profundo processo de flexibilização do mundo do trabalho” (RIBEIRO, 2015, p.75).

Quadro 5 Inspiração para a administração flexível vem do Japão

<b>Traços mais marcantes do toyotismo desenvolvido pelas empresas japonesas</b>			
<b>Trabalho</b>	<b>Organização e gestão do trabalho</b>	<b>Representação sindical</b>	<b>Sistema de relações interempresas</b>
emprego vitalício	just-in-time: produzir no tempo certo a quantidade certa	sindicatos são integrados à política de gestão do trabalho	hierarquização entre empresas do mercado
promoção por tempo de serviço	envolvimento dos trabalhadores na melhoria da produção	cargos confundem-se com os dos sindicatos	as grandes subcontratam pequenas e microempresas precárias e instáveis
admissão não é para função e sim para a empresa	trabalho em equipe: trabalhadores polivalentes para múltiplas tarefas		dinâmica de intensa subordinação entre as empresas

*Fonte: Ribeiro (2015, p. 73-74)*

Como vantagens em relação ao modelo taylorista, o toyotismo gerou ganhos de espaço físico nas empresas, reduziu expressivamente o desperdício de materiais e os defeitos de serviços, além de permitir flexibilidade nas linhas de produção. O sistema produtivo originário do Oriente ganha contornos de um “valor universal” (APOLINÁRIO, 2016, p. 14) a partir da década de 1980, na medida em que foi apropriado pelas indústrias norte-americanas e

europeias. No Brasil, o toyotismo ganhou força a partir da década de 1990, com a inserção da economia no mercado globalizado.

A partir da propagação do sistema Toyota de produção pelas empresas ocidentais, foram introduzidas técnicas até hoje difundidas no bojo da administração flexível, como o *just-in-time* (sistema de mínimo estoque possível para produção), o kaisen (conjunto de ferramentas de gestão para zerar desperdício), o kanban (peças corretas disponíveis na hora e quantidade necessárias) e o sistema 5S (preceitos que pregam ordenação, limpeza e disciplina no local de trabalho). Como maestro de todas as ferramentas de gestão, está o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ), ao qual compete a coordenação e o controle de todo processo produtivo. A filosofia básica do sistema é o aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos processos e dos produtos, para evitar desperdícios e chegar ao nível de excelência que tenderia ao zero defeito e zero desperdício (APOLINÁRIO, 2016).

O conceito do controle da qualidade total “nordeste e consolida” as características da administração flexível (MÉDICI; SILVA, 1993, p.30). É a partir de grupos de pessoas especializadas em melhoria da qualidade que se formam quadros de pessoal com *staff* superior e de multiplicadores do conhecimento sobre a nova filosofia empresarial. É em torno do conceito abstrato de qualidade que se persegue outra meta, tão ou mais abstrata, denominada de excelência. O cliente é colocado no centro das atenções da nova gestão, que buscará, em teoria, atender às suas necessidades com a ajuda de pesquisas de mercado e outras medidas capazes de captar os seus desejos mais recônditos. É na busca da atenção do consumidor/cliente que se desenvolve o discurso da melhoria contínua da qualidade, uma vez que seria a qualidade do produto ou do serviço a cartada final para a conquista do consumidor. Como defendem Médici e Silva (1993, p. 32), “a qualidade do produto é, antes de tudo, percebida pelo cliente. É necessário fazer com que não seja ele o agente final que irá testar a qualidade do produto. Quando este chega ao mercado, já deve estar testado e aprovado”.

O mantra da qualidade total se transforma em um labirinto infinito, na medida em que implementa como premissa da gestão a idealização da perfeição, preconizando que todo processo produtivo deva primar pelo aperfeiçoamento contínuo permanentemente, com vistas a atingir o “inalcançável” [aspas minhas] nível de excelência. No entanto, os entusiastas da gestão flexível defendem que “o esforço de se superar a cada momento deve ser a regra básica de comportamento empresarial” (MÉDICI; SILVA, 1993, p. 34), uma vez que as mudanças rápidas passam a ser o cenário permanente, segundo as premissas dos programas de qualidade total.

A qualidade e a produtividade passam a ser quantificadas e mensuradas por meio de indicadores estatísticos, que se transformam em instrumentos de vital importância para a gestão. É requerido o envolvimento direto dos trabalhadores, agora travestidos de colaboradores, tanto para a identificação dos problemas da produção como para sinalizar soluções para os entraves identificados. Além desses, outros princípios genéricos buscam dotar a gestão de flexibilidade e agilidade para acompanhar o novo modo de regulamentação da produção e reprodução do sistema capitalista, agora funcionando em alta velocidade em atendimento à necessidade de aumentar a velocidade do ciclo produtivo e ganhos financeiros decorrentes, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 Nova gestão instaura a excelência

<b>PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO FLEXÍVEL</b>
O trabalhador é visto como ente criativo e participativo, capaz de trazer resultados para a produtividade e para a melhoria da qualidade do produto ou serviço
A capacitação passa a ser um processo contínuo e permanente e não uma etapa isolada do dia-a-dia de trabalho
Salários e condições de trabalho passam a ser negociados de forma flexível, em função da condição real e do momento de cada empresa
Redução dos níveis hierárquicos com substituição de organogramas funcionais por formas matriciais
A empresa deve se adaptar às tendências do mercado, diversificando sua produção quando necessário
O controle da qualidade deixa de ser feito em lotes, para ser feito em cada etapa do trabalho
A comunicação dos problemas da produção passam para a responsabilidade de Círculos de Controle da Qualidade
A produtividade é estimulada por indicadores de desempenho estatísticos de cada etapa do trabalho
Relação 'flexível' entre homem e tecnologia, com exigência de flexibilidade para mudanças no curto prazo
A implementação das medidas levam a mudanças estruturais, permitindo o advento de sistemas automatizados e programáveis
<i>Fonte: Médici e Silva (1993, p. 29-30)</i>

Para Gaulejac (2008, p. 86), o ideal da qualidade e os meios para alcançá-la “[...] formam uma equação mágica: Qualidade = Excelência = Sucesso = Progresso = Desempenho = Comprometimento = Satisfação das necessidades = Responsabilização = Reconhecimento = Qualidade...”. Em sua análise, trata-se de um “discurso circular”, vazio de significado e que aparece “não como um instrumento real de melhoria das condições de produção mas como um instrumento de pressão para reforçar a produtividade e a rentabilidade da empresa” (GAULEJAC, 2008, p.110)

A disseminação da prática dos princípios da administração flexível na organização do trabalho das fábricas e das empresas de serviços é o começo da intensificação do controle sobre o trabalho via a colonização da subjetividade do trabalhador pela lógica do mercado. O

conjunto de premissas joga para o trabalhador a responsabilidade sobre os ganhos de produtividade, na medida em que ele participa da confecção do quadro de metas e índices de crescimento que se propõe a cumprir. Impõe uma concorrência interna, entre departamentos e indivíduos, instaurando uma lógica competitiva que alimentará a racionalidade neoliberal (GAULEJAC; HANIQUE, 2015; DARDOT; LAVAL, 2016) por meio de uma sutil conexão entre a dinâmica psíquica e os jogos empresariais, em proveito das metas crescentemente idealizadas que movem a corrida desembestada do capitalismo neoliberal.

Atualmente, mesmo que a febre pela implementação formal das ferramentas da qualidade total, ou da busca pela excelência, tenha baixado de graduação, é patente a inspiração dos princípios que balizam a arquitetura da maneira de administrar flexível nos mais diferentes tipos de empresas. Estão espalhados em prescrições do *management* considerado moderno, que exaltam a quantificação dos desempenhos individualizados, feitos pelos próprios trabalhadores e a melhoria contínua de produtividade; enaltecem a disposição dos indivíduos de enfrentar desafios para resolver problemas dos processos de trabalho; aparentemente, incentivam o envolvimento dos indivíduos na atividade, requerendo a participação de sua subjetividade no desenvolvimento do trabalho; demandam a polivalência e aparentemente a autonomia, jogando a responsabilidade dos problemas para os indivíduos (LINHART, 2011).

Em alguns casos, as soluções encontradas formam modelos híbridos de gestão, que mesclam elementos típicos do taylorismo com outros da administração flexível. O setor de serviços de teleatendimento, no qual a gestão tem fortes marcas do taylorismo (VENCO, 2006), a gestão incorpora princípios da administração flexível, especialmente aqueles relacionados ao envolvimento subjetivo do trabalhador na atividade.

Estudo de comparativo entre empresas do setor de *callcenter* do Brasil, Portugal e Cabo Verde, elaborado em 2007 por Cinara Rosenfield, mostra que mesmo com a organização do trabalho se valendo das formas rígidas típicas da era fordista, o envolvimento da subjetividade dos trabalhadores para o desenvolvimento da atividade laboral é uma exigência.

O resultado da pesquisa mostrou “indícios da manutenção da divisão do trabalho combinando atividades inteligentes a controladas e repetitivas”, com agravantes de paradoxos que torna “difícil aos sujeitos fazerem a diferença entre o que remete a relações intersubjetivas e o que remete à lógica instrumental” (ROSENFELD, 2007, p. 450). Segundo Rosenfield (2007), a herança do taylorismo é evidente nos controles de tempo e movimento – os atendimentos são cronometrados nos segundos, com a extrema precisão permitida pela

tecnologia atual; na limitação do espaço, que impede a movimentação da operadora; no monitoramento e controle da operação com gravações e interferências frequentes com objetivo de incitar os operadores a não perderem as vendas; e na relação de hierarquia definida claramente pelos supervisores: ao atendente é proibida a comunicação com os colegas.

Ao mesmo tempo, o trabalho com as prestadoras de serviço de *callcenter* analisado por Rosenfield (2007, p. 451) mostra a grande demanda por “competências comunicacionais e relacionais, que se realiza por meio de uma combinação particular entre ‘comunicação e ‘acesso a informação’”, que apenas um indivíduo é capaz de fazer. Nesse sentido, a autora da pesquisa mostra que a atividade requer o investimento da subjetividade do operador de *callcenter*, pois demanda inventividade, flexibilidade e autonomia no momento de realizar o objetivo da operação, que pode ser a venda, a prestação de assistência técnica ou mesmo uma cobrança. Em um sistema taylorista ‘puro’ [aspas minhas], não há requisição do envolvimento da subjetividade do trabalhador. Esta característica é típica da administração flexível.

As emoções também são parte da interação, despertando sentimentos positivos em caso de operações bem-sucedidas e também negativa nos casos de maus-tratos por parte do cliente. Ao mesmo tempo em que vivenciam sua subjetividade, os (as) atendentes são coagidos (as) a operações em ritmo acelerado para atender a fatores que são pertinentes à lógica instrumental, como atendimento de metas e controles rígidos do desenvolvimento da interação, com intervenções que podem ser até mesmo constrangedoras, obrigando o atendente, muitas vezes, a ser desonesto para conseguir chegar aos objetivos propostos pela empresa (ROSENFELD, 2007). Os resultados do estudo mostram que, na prática, há vivências contínuas e intermitentes de situações contraditórias, onde as lógicas do ‘mundo da vida’ convivem com a do ‘sistema’, para utilizar as categorias de Habermas (2012b). Diz Rosenfield (2007, p. 453) que

as contradições advindas de um trabalho altamente controlado, que demanda investimento pessoal, são, portanto, claras. As fronteiras entre as facetas de natureza subjetiva e as de natureza instrumental se confundem, e os paradoxos são intransponíveis, pois convivem sem solução.

#### **4.5.2 O mercado ressignificado**

O novo papel do trabalhador na gestão contemporânea está ligado a uma ressignificação da concepção de mercado que vem se construindo gradativamente para dar suporte à nova fase do capitalismo. A partir da ascensão da economia de mercado ao mais alto patamar social as lógicas mercantis vão conquistando prestígio crescente junto aos mais diversos atores sociais. Pouco a pouco passam a representar um valor quase inquestionável,

emprestando suas referências para todas as outras dimensões da sociedade. Com a virada neoliberal, o mercado torna-se ainda mais importante para o sistema econômico devido à necessidade de giro acelerado dos ciclos produtivos. As relações dos indivíduos com uma dinâmica de mercado cadenciada pelo que era entendido como leis naturais não mais atenderia às necessidades neoliberais. Seria preciso uma nova mentalidade de indivíduos para alimentar a roda veloz demandada pela fase financeira do capitalismo. Dardot e Laval (2016) acreditam que na fase anterior o mercado era balizado pelas necessidades e escolhas dos indivíduos. Estes eram considerados naturalmente demandantes de produtos e serviços a serem fabricados pelas empresas. Ao poder público caberia um papel mínimo nesta relação entre consumidores e fabricantes, para que não significasse interferência no bom funcionamento da economia.

No neoliberalismo, houve uma mudança no papel do mercado. Ele passa a ser a referência para os indivíduos e não ao contrário. É bom ressaltar que não se trata de uma estratégia deliberada de agentes superpoderosos e manipulares. Trata-se de uma transformação de mentalidade social e econômica originada de práticas permeadas por uma lógica que vai se intensificando e alterando as forças presentes na dinâmica social.

A análise de Dardot e Laval (2016) é que as práticas sociais voltadas crescentemente para a economia acabaram gerando um *modus vivendi* no qual as escolhas são feitas a partir de um cálculo que não se baseia mais em escolhas livres dos sujeitos. Nós indivíduos estamos envoltos em um emaranhado de ofertas materiais, de narrativas, de propostas enfim estímulos diversos já prontos e elaborados à nossa espera. Esta nova condição nos deixa reserva apenas o direito de escolher, e não mais criar. Há imperativos sociais que nos levam a fazer escolhas sempre com vistas a alcançar o que for mais vantajoso para os interesses individuais econômicos. As escolhas devem ser feitas a partir de premissas econômicas, pois é como consumidores que os sujeitos são definidos em uma sociedade que se constrói na base da lógica mercantilista. A premissa de Dardot e Laval (2016, p. 141) é de que, nesta nova configuração, os indivíduos seriam “os novos soberanos ativos que procuram o melhor negócio, o melhor produto que corresponderá à sua própria construção de fins e meios, isto é, seu plano”.

A liberdade de escolher entre opções que o mercado oferece é a base da nova lógica à qual os indivíduos foram lançados. Se antes a liberdade do indivíduo era dada pelas demandas pessoais, agora a lógica de mercado é se “antecipar aos desejos do cliente” [aspas minhas], o que significa em realidade a criação de necessidades e a oferta de produtos para satisfazê-las. O indivíduo é levado a escolher entre as necessidades e as ofertas disponíveis, estimulados a consumir continuamente, para manter alimentado o veloz sistema de produção

capaz de gerar o ciclo rápido de capital que o mercado de capitais demanda. (GRUPO MARCUSE, 2012). A concorrência é crescentemente estimulada por desregulações em todos os setores da vida social, até mesmo de serviços básicos. A oferta de mais de um prestador de serviço sinaliza aos indivíduos a possibilidade da ‘livre’ [aspas da autora] escolha, representando uma compensação pela perda de direitos a ter tais serviços financiados pelo poder público. A “situação de mercado [...] é imposta como ‘realidade’ [aspas do autor], isto é, como única ‘regra do jogo’ e assim [os indivíduos] incorporam a necessidade de realizar um cálculo de interesse individual se não quiserem perder ‘no jogo’[...]” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.217).

No neoliberalismo, o mercado “não é [mais] um meio dado de uma vez por todas, regido por ‘leis naturais’[aspas do autor], governado por um princípio misterioso do equilíbrio” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.139). A ideia é que o mercado seja concebido “como um processo de autoconformação do sujeito econômico, um processo subjetivo autoeducador e autodisciplinador, pelo qual o indivíduo aprende a se conduzir” (DARDOT;LAVAL, 2016, p.140). Dentro da nova configuração do mercado neoliberal, se engendra a figura do ser empreendedor, altamente valorizado porque consegue compreender as lógicas mercantis, se apropria delas para empreender alguma coisa que retroalimentará este próprio mercado. Mais que uma sociedade de empresas, o neoliberalismo promove uma sociedade de empreendedores, sujeitos preparados para vencer naquilo que a sociedade mais legitima, que é a economia, que é o mercado.

As escolas e os meios de comunicação de massa se responsabilizam pelo desenvolvimento e reforço do novo perfil empreendedor a ser oferecido para os cidadãos. O empreendedorismo passa a ser uma orientação central nos sistemas de educação das sociedades ocidentais. Instituições especializadas na cultura empreendedora com sede nos Estados Unidos abrem unidades em diversos países com o objetivo de ensinar as melhores práticas e métodos para despertar nas pessoas o pendor para os negócios. São apresentadas fórmulas para a transformação rápida de qualquer pessoa em um hábil negociante, construtor, fabricante ou inventor de sucesso. As escolas de negócio abrem cada vez mais espaço para que os alunos assimilem os novos mandamentos do empreendedorismo em cursos diversos, não apenas naqueles de profissões alinhadas a este campo de atuação. A gestão empresarial e o empreendedorismo são disseminados por cursos que vão de medicina à engenharia, propondo soluções para que os alunos concebam todas as profissões como negócios lucrativos, independentemente da sua finalidade original.

O espírito do empreendedorismo acentua a hipervalorização econômica, além de contribuir para o individualismo e para acentuar os valores da concorrência em detrimento dos valores da solidariedade. Com as práticas contínuas baseadas em tais elementos, as novas gerações vão assimilando uma maneira de ser social cada vez mais permeada pelas lógicas instrumentais, reproduzidas com naturalidade, sem questionamentos, como vem sendo registrado nesta pesquisa. Ao mesmo tempo que constrói uma nova mentalidade social, o ser empreendedor é oferecido como uma saída individual de prestígio para a redução crescente do mercado de trabalho. Como foi comentado, as legislações trabalhistas foram um dos alvos preferenciais na ocasião da virada neoliberal. A oferta de treinamentos empreendedores disponível em diversas instituições profissionalizantes e de educação geral transfere para o indivíduo a responsabilidade pelo seu próprio sucesso. Uma vez que para a sociedade o significado de êxito é compreendido predominantemente pelo aspecto econômico, o sujeito deverá se esforçar para ter sucesso em algum negócio.

Neste contexto, a vivência social mostra ao indivíduo que ele é uma empresa em si mesmo e que ele deve desenvolver os recursos para se construir disputando solitariamente uma luta com outros indivíduos para provar seu valor à sociedade. Ele só merecerá um espaço social se ganhar esta luta. A narrativa hegemônica do empreendedor vencedor leva a um beco sem saída: para vencer, é ofertada a ‘melhoria contínua’ [aspas minhas], a excelência e a qualidade total como parâmetros a serem alcançados, uma vez que não resta saída a não ser vencer (GAULEJAC; HANIQUE, 2015). A tese é que este mapa psíquico introjetado pelo indivíduo a partir das vivências em suas relações de interdependência encontra no ambiente das organizações os fatores que alimentam continuamente esta busca pelo sucesso individual parametrizado pela dinâmica do mercado, do cálculo, do sucesso a qualquer custo, da negação ao fracasso – e as disputas no trabalho conseguem espelhar dinâmicas psíquicas e estruturantes da personalidade do indivíduo. É este indivíduo, imbuído dos valores individuais, ávidos pelo sucesso econômico e pronto para a competição que poderá encontrar nas empresas contemporâneas um cenário favorável para encampar as narrativas organizacionais capciosas que podem levá-lo ao sofrimento no trabalho.

O trabalho no mercado representa um espaço privilegiado de validação daquilo que o indivíduo é e de sua capacidade de fazer parte da sociedade. O valor de cada um se mede, com efeito, a partir de indicadores de sua empregabilidade: cada um tem o valor dado pelo seu empregador, ou pelo que o cliente está pronto a pagar por aquilo que ele realiza. É disso que vem o sentimento de legitimidade e o sentimento de trabalhar para a sociedade (LINHART, 2011, p. 27).

Linhart (2011) analisa, resgatando um conceito de Durkheim, que quanto mais individualizadas se tornam as pessoas, mais se evidencia a necessidade de ligação com a sociedade. O trabalho passa a ser, então, a forma principal de ligação social, por meio da qual serão vivenciados jogos e desafios psíquicos importantes, que estão espelhados nos elementos que o ambiente organizacional oferece.

É importante ter claro que não são as organizações que constroem esta lógica na qual o indivíduo vivencia estados que podem engendrar o adoecimento psíquico. Pagès et al. (2019) esclarecem que as organizações usufruem desta dinâmica psíquica e social em proveito de sua lucratividade. Na medida em que as organizações passam do “registro da produção para o registro financeiro” (GAULEJAC; HANIQUE, 2015, p. 59), restringindo-se a um elemento gerador de lucratividade e não mais gerador de bens e serviços, ela é balizada por indicadores financeiros de rentabilidade e de produtividade, vivendo sob o que os autores definem como uma “ditadura dos números”. Neste contexto organizacional, o trabalho se reduz crescentemente a um fator de rentabilidade financeira em contraponto ao que representa para os indivíduos, um espaço privilegiado para vivências psíquicas que os legitimarão socialmente (LINHART, 2011).

#### **4.5.3 Gerenciamento do imaginário**

Na obra ‘Le coût de l’excellence’, de 1991/2007, Nicole Aubert e Vincent de Gaulejac conceituam o que denominam como ‘sistema managinaire’ [aspas minhas] que marca a gestão neoliberal. O termo managinaire é uma ligação de *management* (gerenciamento em inglês) e *imaginaire* (imaginário em francês). Designa um tipo de controle do trabalho que atua na base do controle do imaginário, da *psiqué* dos indivíduos. Com base em pesquisas realizadas em grandes multinacionais norte-americanas, como Rank Xerox, IBM, Hewlett-Packard e American Express, os autores analisaram que as características da gestão flexível levam os indivíduos à submissão voluntária, ou seja, o indivíduo se aprisiona inconscientemente e, em decorrência deste aprisionamento ele adere aos ideais e metas das organizações.

O controle do trabalho é alvo do gerenciamento desde o início da industrialização. A racionalização e parcelamento das atividades na produção industrial atendeu à necessidade não apenas de baratear o custo da força de trabalho como também e principalmente expropriar o conhecimento do trabalhador para obter maior controle sobre o processo de execução das tarefas (RIBEIRO, 2015). A gerência passou a controlar o tempo em que o empregado levava para desempenhar a prescrição, e impor os ritmos desejados para obter a maior produtividade

possível. Naquela fase, o controle pelo gerenciamento vinha com base em um ordenamento disciplinar dos corpos, a partir de fatores exteriores ao indivíduo. A forte hierarquização, a imposição de padrões rígidos para o desempenho dos movimentos físicos mecânicos são fatores que evidenciam a rigidez dos regulamentos na organização do trabalho da época taylorista. Esses fatores obrigavam os indivíduos a aceitar o controle.

Já na era flexível, com a dispersão dos processos de trabalho e com a abundância do conhecimento pulverizado devido, entre outras coisas, ao desenvolvimento da tecnologia da informação, trata-se de gerenciar redes de informação e comunicação, fazendo a mediação entre “as exigências do lucro e os interesses do pessoal, e encontrar compromissos entre lógicas financeiras, comerciais, tecnológicas, administrativas e jurídicas que atravessam a organização” (LINS, 1999, p.179). Lins (1999) sintetiza exemplos de Aubert e Gaulejac (2007): o vendedor da empresa burocrática tinha que vender mais, a todo custo, e sua tarefa era concluída nesta etapa; na época de maior complexidade técnica e de concorrência, o papel do vendedor é “analisar a demanda e saber exatamente o que o cliente precisa, para depois acompanhar o pós-venda” (LINS, 1999, p. 180). O trabalho na contemporaneidade demanda conhecimento e investimento subjetivo para fidelizar o cliente, conforme expressão bastante usada no jargão da gestão moderna. A grande diferença é que “o novo funcionário precisa saber fazer escolhas” (LINS, 1999, p. 180), e escolhas certas, que trarão retorno e lucratividade para a empresa. Ele precisa pensar como se fosse a empresa.

Na empresa flexível, como parte do conhecimento está de posse do trabalhador, trata-se agora de cooptar o indivíduo para que ele queira aderir à organização voluntariamente. Com o gerenciamento voltado para o controle do imaginário do indivíduo é possível, então, manter o controle do trabalho uma vez que de maneira inconsciente o trabalhador passa a se entregar à atividade da organização como se estivesse trabalhando para si mesmo.

Gaulejac e Aubert (2007, p. 110) acreditam que “a confluência do individualismo e do capitalismo promove a exaltação das virtudes de um ser autônomo, poderoso, produtivo e performático [...] e a ideologia da realização de si mesmo se sustenta sobre a lógica de benefícios e de realização dos objetivos da empresa”. Desta forma, a construção gradativa do indivíduo como um empreendedor de si mesmo, a individualização da construção de si mesmo disseminada nas práticas e nas narrativas sobre o homem moderno encontra a ambiência perfeita para a adesão ativa à dinâmica organizacional competitiva e acelerada que se apresenta na atualidade.

A análise dos autores franceses se baseia em matrizes psicanalíticas segundo as quais a formação da personalidade depende de uma dinâmica na qual atuam três fatores: o real, o imaginário e o simbólico. Para exemplificar, tomemos a formação da personalidade de uma criança: ela forma a imagem de si mesmo a partir da imagem que seus pais e sua família lhes enviam sobre ela. Se os pais e o ambiente em torno da criança transmitem a ela a ideia de que ela é frágil, esta característica terá um peso muito grande na formação de sua personalidade. Isto é, ela poderá desenvolver em seu sistema imaginário a crença de que é frágil e responderá a essa fragilidade se construindo com base nela. A ordem simbólica, na qual a linguagem é particularmente privilegiada, faz a mediação entre o universo vivido na realidade pela criança, no caso deste exemplo os pais, e o ambiente em torno. Por meio da linguagem é que se forma na criança a concepção de fragilidade em seu imaginário.

Tomando esta analogia esquematizada para o sistema *managinário* da administração flexível, a empresa constrói sua ‘cultura’ [aspas minhas]<sup>30</sup>, sua logomarca, seu nome em uma dimensão imaginária, utilizando linguagens para isso, verbais e não-verbais, incluindo desde fatores práticos como normas e regulamentos até fatores menos visíveis, como tipos de relações intersubjetivas, relações de poder entre outros. É a partir desse conjunto simbólico que os indivíduos constroem seus sentidos no trabalho, na vivência em grupo e nas identificações profundas que se estabelecem. Estas significações são poderosas para a edificação psíquica porque o trabalho é um centro vital para o equilíbrio humano.

O *managinário* edifica um modelo de indivíduo fundado na vontade do sucesso, espírito de competição, busca da melhor performance para promover a motivação, energia e produtividade de maneira voluntária, pois “não se pode ordenar a alguém para ser criativo ou motivado, pois isso exige, antes de tudo, uma adesão interna, psíquica” (LINS, 1999, p. 180). No entanto, a exigência da perfeição, da excelência, da melhoria contínua, da qualidade total, da necessidade constante de fazer escolhas, da necessidade de ser um vencedor a qualquer custo, leva a um estado tal de pressão psíquica que pode desequilibrar a balança que mantém o sofrimento construtivo ao lado do sofrimento destrutivo.

Outra característica da gestão neoliberal que corrobora para a geração de angústia é a negação dos conflitos de interesses existentes entre o objetivo das pessoas e os objetivos da empresa. A empresa é apresentada pela gestão como um todo ideal, harmonioso, sem

---

<sup>30</sup> O conceito de cultura é complexo nas ciências humanas e também no campo da administração. Não é o foco desta pesquisa aprofundar a discussão sobre este tema.

contradições, dentro do qual a lógica é uma e única: a da alta rentabilidade e produtividade (PAGÈS *et al*, 2019). O discurso organizacional é construído para apresentá-la internamente também como uma comunidade, na qual existe uma cultura, valores que devem ser compartilhados e construídos por todos. Dos colaboradores, ou parceiros de negócio, é requerido o investimento da subjetividade para atender aos objetivos empresariais, que impõem metas crescentes e muitas vezes distantes da realidade humanamente factível.

Os conflitos na era taylorista também eram negados, mas sob outros contornos. Havia uma narrativa com apelo coletivista, na qual cada uma das partes envolvidas deveria trabalhar pelo bem comum e pela harmonia da sociedade, arcando com os problemas inerentes ao seu papel (LINHART, 2011, 2013). Desta forma, o discurso de especialistas em gestão como Taylor, e empresários, como Ford, convergiam em apresentar as então profundas mudanças na organização do trabalho como necessárias à sociedade e, mais que isso, uma exigência para o progresso, que cobraria um preço de todos os atores envolvidos. O aperfeiçoamento da técnica e o desenvolvimento da ciência estariam incumbidos de garantir a neutralidade para a imposição das novas regras do jogo, em prol da sociedade e por conseguinte dos indivíduos, incluindo trabalhadores.

Apesar da racionalização articulada em torno do ideal do progresso positivista da época taylorista, aqueles que vendiam sua força de trabalho contavam com um fator fundamental para manter a clareza sobre o jogo de forças em ação. Tratava-se de instituições coletivas de trabalho, como sindicatos e associações de trabalhadores, que representavam espaços para trocas de experiência, elaboração de reflexões que colaboravam para manter certa consciência sobre a distinção entre os papéis que se conflitavam na organização do trabalho e também a percepção das relações de poder, que eram insistentemente negadas. Além disso, esses espaços coletivos permitiam o fortalecimento psicoemocional para enfrentamento das situações de trabalho e também para aliviar as pressões originadas nas tensões e nos desafios apresentados pela dureza da vida (LINHART, 2011, 2013).

Na administração flexível, embora as narrativas de harmonia se mantenham desaparece a contrapartida representada pelo coletivo, que cede lugar a uma luta interna, de uns contra outros, pelos melhores resultados individuais, pelos melhores postos dentro das organizações, enfim uma competição nem sempre escamoteada e que tem nas avaliações individuais o carro-chefe desta filosofia de gestão (LINHART, 2011). Sob o discurso da harmonia, há as avaliações de desempenho individuais e as competições entre equipes, entre outras iniciativas que estimulam constantemente os conflitos negados.

Participantes desta pesquisa contaram ser comum a solicitação por parte de diretores para que duas ou três equipes de arte façam o mesmo trabalho. No final, será escolhido qual é vencedor. O juiz pode ser o próprio diretor ou o cliente, ao qual são levadas as propostas diferentes.

As situações de trabalho são apresentadas, na gestão flexível, como desafios individuais aos quais é preciso corresponder, sob pena do julgamento e punição simbólica ou concreta, com a perda do emprego. Em muitos casos, a representação do poder não é aparente, sendo apresentada como uma esfera abstrata, em geral remetida a uma obscura ‘exigência do mercado’ que demanda esforços da empresa e de seus colaboradores. A falta de tempo para realização de um trabalho complexo de qualidade, atingimento de índices de crescimento em faturamento de vendas e de captação de clientes são algumas das exigências impostas que podem confundir os trabalhadores, lançados em desafios impossíveis de serem alcançados. “Em vez de obedecer aos procedimentos formais e às ordens hierárquicas vindo de cima, os assalariados foram levados a curvar-se às exigências de prazo e de qualidade” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 226), o que demanda que eles próprios racionalizem, interiormente, seu desempenho, suas atividades, seu tempo para que consigam produzir continuamente mais e melhor. Na análise de Dardot e Laval (2016, p. 226), é como “se o mundo do trabalho tivesse ‘interiorizado’ [aspas dos autores] a lógica da competição exacerbada que existe ou deveria existir, assim como a lógica concorrencial para captar e manter o capital dos acionistas que leva à ‘criação de valor’ [aspas dos autores] em benefício deles”.

Linhart (2011) analisa que a gestão moderna utiliza recursos tayloristas, como prescrições produtivistas e quantitativas, contratos que são impostos e não-negociáveis, mas, ao mesmo tempo, acrescenta aos recursos antigos exigências difíceis, como o engajamento da subjetividade e a responsabilidade individual pelo atingimento de metas cada vez maiores. “Os assalariados têm que se transformar em pequenos escritórios de tempos e métodos para se auto-aplicar os métodos tayloristas de economia de tempo e de custo, buscando fazer o melhor uso de si mesmo, o mais rentável possível” (LINHART, 2011, p. 29).

A atribuição da responsabilidade pela performance ao trabalhador não é acompanhada de regras claras para o desempenho, nem tampouco são sinalizados os meios para que as metas e objetivos colocados pela gestão consigam ser atingidos. É comum o trabalhador enfrentar a falta de recursos estruturais da organização, ou, ainda, falta de qualificação para atingir os objetivos impostos. Para Deneault (2018), a falta de clareza e a ambiguidade das regras e as altas exigências são estratégias de gestão. Ele explica que a aparente displicência da

organização sinaliza a disposição de utilizar quaisquer métodos para alcançar os objetivos, mesmo que estes prejudiquem ou firam a ética e a moral das pessoas. Ao deixar as regras de conduta obscuras e aparentemente sem sentido, fica ao critério das pessoas cumprir a finalidade da gestão e trazer a maior rentabilidade e produtividade possível. Os métodos a serem utilizados para isso não são impostos pela gestão, mas a cobrança pelos resultados é ameaça constante levando o pessoal a transgredir seus valores muitas vezes para cumprir as metas. Essa dinâmica perversa, da imposição de metas extravagantes, cobranças individuais por elas, competição interna – ambiente externo desfavorável à rebelião – leva muitas pessoas a profundos conflitos éticos e morais, que se refletem nas estruturas de personalidade e conflitos psíquicos de maneira atordoante, podendo causar o sofrimento intenso ligado ao trabalho (PAGÈS *et al.*, 2019).

#### **4.5.4 Racionalização do desejo, uma ponte para o sofrimento**

Dardot e Laval (2016, p. 333) conceituam que para se transformar em uma empresa, o sujeito passa por um processo de racionalização do desejo<sup>31</sup>. Isso significa que este indivíduo acredita que tem o domínio completo e total de sua vida para dirigi-la de acordo com estratégias que escolhe de maneira racionalizada. Neste sentido, a direção que ele se impõe é espelhada nos valores e mensagens da empresa e do mercado, que lhe sinalizam a necessidade de ter muita energia, iniciativa, ambição, cálculo e responsabilidade. Ser um guerreiro vencedor.

Com esses recursos, este indivíduo empenha-se em trabalhar a si mesmo com o intuito de transformar-se continuamente, aprimorar-se e tornar-se sempre mais eficaz. “O que distingue este sujeito é o próprio processo de aprimoramento que ele realiza sobre si mesmo, levando-o a melhorar incessantemente seus resultados e desempenhos” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 333). Isto configura, para os autores, a “ética do nosso tempo”, a ética empresarial. Ao se convencer de que é responsável por tudo que acontece a si mesmo, este indivíduo “precisa aprender a ser um sujeito ativo e autônomo para poder planejar e executar sua estratégia de vida, visando melhorar seu capital humano e valorizá-lo da melhor maneira” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 337). Na sociedade de mercado, tudo corrobora para a criação deste ser humano empresarial capaz de chegar ao sucesso, ou ao menos ser desejante do sucesso material e financeiro a qualquer custo. Desenvolvem-se narrativas, cursos, terapias e

---

<sup>31</sup> Este termo é utilizado de acordo com a matriz psicanalítica, na qual desejo é um termo relacionado às pulsões da *psiqué* humana, sobre as quais agem complexos processos de sublimação que permitem aos indivíduos lidar com as frustrações trazidas do enfrentamento que se dá do mundo interior com o mundo exterior.

outros tipos de apoios psicoemocionais a partir de disciplinas de matrizes da psicologia e da neurolinguística que buscam incentivar e reforçar as buscas por qualificação de utilidade às empresas, como por exemplo, para conquistar capacidades para “reagir rápido, inovar, criar e assim ‘gerir a complexidade da economia globalizada’ [aspas dos autores]” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 342), como se estes atributos importantes para os objetivos da empresa fossem importantes para todas as dimensões da vida das pessoas.

Autoconvencido de sua hiperpotência, ou imaginando que deva chegar a ter tais atributos para controlar um mundo hostil à sua volta, o indivíduo julga-se responsável por todos os problemas que acontecem e na medida em que se espelha na organização incorpora os problemas dela como se fossem os seus problemas. O percurso pode levar a distúrbios psíquicos motivados por processos de culpabilização quando ele se apercebe de forma sempre abrupta que a realidade não corresponde à sua idealização interior de si mesmo: ser o soberano controlador e solucionador do que acontece em seu ambiente. Este momento pode chegar de maneiras variadas, a exemplo do choque da demissão pelo não-atendimento de metas prescritas, perda de emprego, pela falta de reconhecimento de superiores dos esforços empreendidos em prol das metas organizacionais, ou pelos limites do corpo, quando os sinais de alerta não são percebidos a tempo, ocasionando adoecimentos como síndrome de *burn-out*, depressão, altos graus de ansiedade e de angústia ou outros problemas. Muitas vezes, o sentimento que aflora em casos do choque de realidade vir pelo ambiente externo é o de uma grande injustiça pessoal, culpabilização por não ter conseguido perceber a realidade e ter sido, efetivamente, ‘enganado’ por si mesmo.

As reflexões a partir da articulação dos conceitos sobre a racionalização do desejo (DARDOT; LAVAL, 2016), a dinâmica da *psiqué* frente ao trabalho e a problemática social em torno do sujeito que se constrói no contexto da industrialização até os dias de hoje sugere que a subjetividade engessa fonte de recursos psíquicos importantes e responsáveis pela sublimação construtiva que permita a superação dos conflitos entre as pulsões do indivíduo e o mundo real. O enfrentamento de desafios impostos pelas situações concretas fica comprometido por uma idealização de si mesmo que não percebe os limites do mundo interior e tampouco do exterior.

No caso da colonização da subjetividade pela lógica do mercado e do empresariamento de si mesmo, a realidade psíquica cria uma idealização de si mesmo desconsiderando fragilidades e limites importantes para serem enfrentados e superados conscientemente. As dificuldades do real passam a ser também subestimadas e a complexidade não é contemplada,

levando o indivíduo a se imaginar de posse de uma supercapacidade para resolver todos os problemas. Ele passa a acreditar que é seu dever e obrigação fazer ‘sempre mais e melhor’ [aspas minhas], para utilizar uma expressão corriqueira do mercado de empresas e de trabalho, para solucionar os problemas impostos a ele, como por exemplo atingir as metas estabelecidas sem questionar se elas são, realmente, factíveis. Como comentado acima, as elevadas expectativas sobre si mesmo podem sofrer um grande trauma quando advém o fracasso em qualquer atividade do trabalho, mesmo que decorrente de objetivos humanamente impraticáveis. Nesses casos, pode haver uma extrema autoculpabilização dos indivíduos, que se responsabilizam inconscientemente por não terem se empenhado o bastante para resolver o problema. Esta culpa é reforçada pelo entorno organizacional, que lhe cobra a resolução individualmente, independentemente das condições que existam para a execução dela. O resultado pode ser um sofrimento intenso, negação de si mesmo, sensação irremediável de fracasso e ímpetos de autodestruição.

A ‘criatividade autêntica’ [aspas minhas], cujo manancial é o livre acesso aos recursos psíquicos construídos na trajetória de história vida de cada indivíduo, é embalada ou mesmo moldada por um cardápio de elementos pré-estabelecidos na planilha de ‘soluções’ calculáveis e estratégicas racionalizadas fornecidas originalmente por um meio social formatado na lógica mercantilista do mercado de empresas e de capitais. O desenvolvimento de tecnologias de informação à imagem e semelhança de processos de cálculos programáveis intensifica os processos não apenas do ponto de vista social, ao substituir empregos humanos. A interação com os processos automatizados passa a reforçar a relação subjetiva colonizada, na medida em que a subjetividade colonizada é espelhada no ambiente externo que, por sua vez, vem sendo construído há mais de dois séculos sob a racionalização voltada para o cálculo estratégico e a utilidade econômica.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Conforme comentado anteriormente, há estudos no campo da neurociência que sinalizam a ligação de sistemas cognitivos com regiões específicas do cérebro, evidenciando que os processos lógicos têm relação com questões emocionais – essas ligações têm sido pesquisadas com a ajuda de equipamentos de alta tecnologia que mapeiam regiões do cérebro e permitem que pesquisadores consigam analisar as respostas destas regiões mediante estímulos diversos, eleitos de acordo com a finalidade dos estudos. Schaefer et al (2013) sugerem que a utilização predominante da razão instrumental, para a qual são solicitadas determinadas regiões do cérebro prioritariamente responsáveis por sistemas cognitivos que são pouco relacionados com valores morais e éticos compartilhados socialmente, acarreta uma minimização da ativação das outras regiões cerebrais mais fortemente ligadas aos valores éticos e morais. É como se ao haver uma intensificação de uso de certas regiões do cérebro, outras são levadas a um processo de desaceleração de uso. Em linguagem simples, seria como haver uma hipertrofia de uma parte cerebral em detrimento de outra. A minha sugestão é que os estudos neurocientíficos estejam relacionados com a colonização da subjetividade pela lógica do mercado. Ou, em outras palavras, a racionalização do desejo (DARDOT; LAVAL, 2016) é um processo incarnado no ser humano, ou seja, toma corpo físico e não apenas

Uma situação vivenciada e reportada por Martins (2012) ocorrida em sua clínica de recuperação de pacientes com DORT's – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho, traz uma fala cuja escuta psicanalítica indica uma vivência psíquica intensa da competição, e uma busca pela superação de si mesmo a qualquer custo, evidenciando a perda do sentido de seus limites físicos e também psíquicos, além do distanciamento da realidade concreta. A paciente trabalhava em uma instituição bancária. O sofrimento dela a partir do trabalho incluía além de tendinite, a perda de movimento e de força muscular além de dores crônicas e ainda depressão. A paciente fala a Martins (2012, p.19):

Eu, sem o meu trabalho, sou meio perdida [...] Eu adoro, gosto de desvendar, jogar, descobrir coisas, porque ele [o computador] é rápido. Se a gente for rápida, ele acompanha [...] fica pronto na hora, é alucinante. Concluir cada vez mais rápido [...] a gente vai indo, não cansa [...] somos todos iguais [...] Não se pode deixar levar pela correnteza, a gente vai embora, é um jogo.

Neste caso observa-se a competição mantida com o computador que traz prazer ('é alucinante') para ela, levando-a a perder o limite de seu corpo e também distorcer a noção de realidade da sua atividade na empresa em que trabalha. Martins (2012) conta que em decorrência do processo psicanalítico a paciente se deu conta da realidade e se culpabilizou por não ter percebido o caminho de destruição de si mesma que estava trilhando no trabalho nesta instituição.

Esses e outros casos levaram Martins (2012, p.22) a buscar compreender questões fundamentais ligados a fenômenos de adoecimento relacionado ao trabalho: “[...] afinal, o que faz uma pessoa atravessar o limite do razoável durante o exercício da sua atividade profissional? O que leva uma pessoa a trabalhar até a exaustão?” A partir da trajetória reflexiva e teórico-metodológica empreendida nesta pesquisa colaboro com uma das ideias possíveis e coerentes para responder à questão: trata-se da racionalização do desejo e da projeção de si mesmo idealizada na situação de trabalho. A racionalização do desejo constitui a ética empresarial de nosso tempo e é reforçada e estimulada de maneira sutil mas intensa e contínua no ambiente organizacional. As empresas são ícones da cultura empresarial e, portanto, lugares onde preferenciais para a legitimação social dos indivíduos. A organização do trabalho da gestão moderna se acopla ao indivíduo dando forma concreta às suas vivências psíquicas que redundarão, em muitos e crescentes casos, em adoecimento a partir do trabalho.

---

mental. O estudo de Schaefer et al. (2013) foi desenvolvido com o objetivo de relacionar o uso da razão instrumental e da razão comunicativa, de acordo com os conceitos de Habermas (2012a, b). A Teoria do Agir Comunicativo, na qual Habermas (2012a,b) analisa o que concebe como a interação da razão instrumental com a razão comunicativa foi analisada neste relatório, no item 5.3.1.

A situação vivenciada por uma pessoa participante de minha pesquisa de campo também evidencia em situação mediada por outras pessoas a negação da realidade para tentar superar obstáculos e provar, para si mesmo, a capacidade de realizar uma tarefa, mesmo sob condições de infraestrutura e suportes físicos organizacionais totalmente incompatíveis com o objetivo que deveria ser atingido.

Como coordenadora de produção de uma pequena empresa de comunicação visual prestadora de serviços para agências publicitárias, Raquel era incumbida de receber os pedidos das agências para planejar e providenciar materiais para a execução de layouts completos de campanhas de marketing. Ela era subordinada diretamente aos proprietários da agência, com os quais tinha uma relação que oscilava entre períodos de tranquilidade e incentivos para o seu crescimento profissional e outros de grande tensão, com cobranças e assédio moral, caracterizado por desmerecimento em relação à sua qualificação e à sua capacidade de atender às expectativas da empresa. Embora o ambiente fosse muito hostil em grande parte do tempo nas relações com a gerência e diretores, Raquel afirma que gostava muito do que fazia, pois o trabalho lhe ensinava coisas novas, agregando experiência e conhecimento tanto profissional como pessoal. Ao mesmo tempo, ela mantinha uma relação empática com o pessoal da gráfica, o que juntamente com o gosto pela atividade propriamente a mantiveram no trabalho por quatro anos, segundo ela mesma.

Ela contou um episódio que reporta como ‘a gota d’água’ [aspas minhas] responsável pelo seu despertar em relação às situações psiquicamente aprisionantes que viveu durante o período em que trabalhou na empresa. Este episódio ilustra o quadro de desligamento da realidade concreta de sua atividade, das condições efetivas para a realização do trabalho, e também uma auto atribuição de qualidades sobre-humanas, capazes de superar todos os fatores adversos para cumprir o que foi programado e dado a ela como missão.

O diretor pegou um trabalho para ser executado em tempo insuficiente; eu disse a ele que não era possível fazer o trabalho [...]. Ele me disse que a gente conseguiria...[...]. Era um serviço de R\$ 1,5 milhão, muito dinheiro [...]. A empresa não tinha dinheiro para comprar o material necessário para executar com a qualidade que o cliente pedia [...]. O pessoal da gráfica tava puto da vida porque o salário tava em atraso e não era a primeira vez [...]. O pedido era enorme, enorme [...] não tinha como [...] mas eu topei, me empenhei, fiquei direto finais de semana, sem dormir direito [...] convenci o pessoal da fábrica de fazer o trabalho para que o serviço saísse [...]. O material comprado veio tarde e era de péssima qualidade [...]. Claro que não deu certo [...] não cumprimos o prazo e ficou muito ruim [...]. O cliente devolveu, tivemos que fazer de novo [...]. A empresa perdeu muito dinheiro [...]. Quando tudo acabou levei a culpa de não ter conseguido atender o cliente [...]. O diretor e o gerente ficaram falando mal de mim na empresa toda, dizendo que eu era incompetente [...]

A análise que Raquel faz da situação é entremeada por lapsos de consciência sobre as situações adversas e outras de tentativas de autoconvencimento de que conseguiria superar a

realidade concreta da falta de condições de execução. Durante a entrevista, ela consegue resgatar de sua memória os elementos que lhe mostram a realidade de impotência que vivia para alcançar o objetivo da empresa. O objetivo da empresa, como analisado acima por Dardot e Laval (2016), acabaram sendo seus objetivos pessoais. O fracasso final jogado sob sua responsabilidade a faz sentir-se culpada, embora tenha conseguido, durante a conversa para este estudo, perceber que o quadro mostrava algumas incongruências. Mesmo assim, a introjeção da culpabilização foi profunda, pois quando eu lhe perguntei: ‘você acha que teve realmente culpa no fracasso desta tarefa?’, ela me responde: ‘sim, de certa forma tive, mas todos nós tivemos, não só eu...sei que tenho minhas falhas, mas eles também tiveram as deles’. O papel de Raquel na empresa não lhe dava efetiva autonomia para escolher e comprar materiais, tampouco negociar diretamente com o cliente o prazo e a qualidade do serviço que seria prestado. Devido à sua condição de subalternidade aos diretores, efetivamente sua atuação se resumia em aceitar o que lhe enviavam e executar dentro das condições que a empresa oferecia. A culpabilização pode vir do fato de que Raquel achava, inconscientemente, que poderia ter tido melhores escolhas para que o serviço tivesse saído direito, tendo autonomia para comprar materiais, decidir sobre a qualidade de impressão e outros fatores que em realidade apenas o diretor da empresa tinha poder para decidir. Durante a entrevista, Raquel conseguiu resgatar a condição psicoemocional aprisionadora que viveu. A fala abaixo foi relatada como uma situação permanente na empresa, não apenas decorrente do episódio citado acima:

eu achava que eu era responsável por tudo [...] porque é uma lavagem cerebral o que eles fazem [...] Eu achava que sim, que era culpa minha [...] Na minha concepção eu vivia um anjo e um demônio quase, sabe? tinha aquele meu momento que eu falava: não é assim [...] Mas tinha aquele momento que eu pensava: será que é assim? será que o problema está comigo? será que eu não sei o que estou fazendo? eu tinha muito conflito comigo mesmo, muita dor de estômago, muito estresse, muita unha que não crescia, meu, muito estresse, muito estresse...

Ressalte-se que esta pesquisa não está analisando a relação e a dinâmica de poder existente na empresa, pois esse tema foge ao escopo deste trabalho. É possível tecer a hipótese de que o diretor e até mesmo o gerente em questão também vivenciem dramas psíquicos de colonização da subjetividade, sendo aprisionados em lógicas de autossuficiência que, neste caso, acabaram por gerar prejuízos generalizados a uma empresa já fragilizada.

Para Dardot e Laval (2016, p. 329),

[...] a grande novidade reside na modelagem que torna os indivíduos aptos a suportar novas condições que lhe são impostas, enquanto que por seu próprio comportamento

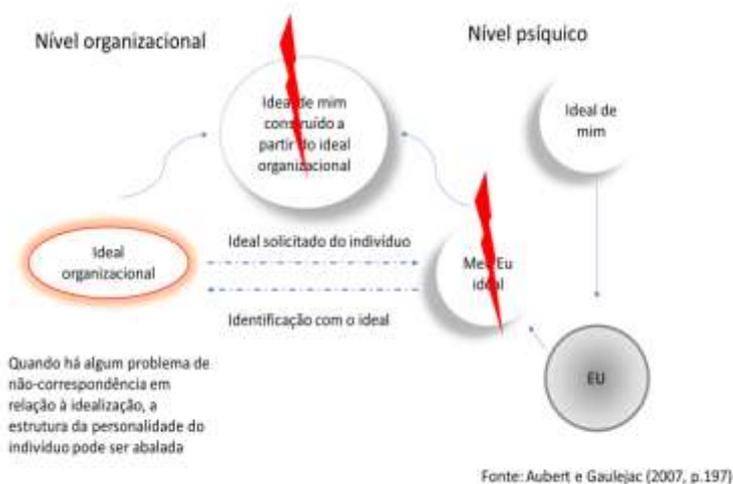
contribuem para tornar essas condições cada vez mais duras e perenes[...] a novidade consiste em promover uma 'reação em cadeia' [aspas dos autores], produzindo sujeitos 'empreendedores' [aspas dos autores] que, por sua vez, reproduzirão, ampliarão e reforçarão as relações de competição entre eles, o que exigirá, segundo a lógica do processo autorrealizador, que eles se adaptem subjetivamente às condições cada vez mais duras que eles mesmos produziram.

Os esquemas 1 e 2 abaixo mostram os processos de acoplamento entre a psiqué do indivíduo e as demandas e narrativas organizacionais. No esquema 2, o raio representa acontecimentos-limites que podem desencadear adoecimento psíquico.

Esquema 1. Projeção do ideal de si no ideal da empresa



Esquema 2 Quebra de expectativa projetada na relação com a empresa



## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Neste item, as histórias narradas pelos participantes da pesquisa compõem o foco central das reflexões. Inicialmente, é feito um breve resgate histórico sobre o surgimento da publicidade no Brasil, com dados de uma pesquisa de doutoramento defendida em 2016. Em seguida, comentamos como é feita a divisão do trabalho no interior das agências, contando para isso com a ajuda dos participantes da pesquisa. No item 6 mostramos e analisamos as situações de trabalho e a gestão das agências a partir da vivência dos profissionais. As análises são articuladas com os conceitos que fazem parte do referencial teórico da pesquisa.

### 5.1 MOMENTOS HISTÓRICOS DA PUBLICIDADE BRASILEIRA

Em tese de doutorado defendida em 2016 no Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, sob orientação de Everardo Guimarães Rocha, Bruna Santana Aucar resgata a trajetória da publicidade no Brasil, demonstrando a construção e a importância do setor para tecer as imagens e representações simbólicas responsáveis, em grande parte, pelo desenvolvimento da sociedade brasileira de consumo .

A origem deste setor, que hoje tem grande importância econômica e social no país, data de 1914, quando é criada a primeira agência de propaganda, a Eclética, instalada na cidade de São Paulo. A inspiração foram agências “norte-americanas e europeias que, desde meados do século XIX, se dedicavam à compra e venda de espaços em meios de comunicação” (AUCAR, 2016, p. 307). O negócio foi aos poucos se sofisticando. Os pioneiros foram aos poucos passando de compradores de espaços na mídia a profissionais dedicados a compreender a complexidade existente na prática do convencimento do público em favor dos interesses dos fabricantes dos mais variados tipos de mercadorias. O conhecimento das agências foi se expandindo para obtenção de capacidades compatíveis com as necessidades apresentadas, que abrangiam a compreensão do poder financeiro de clientes e consumidores, o planejamento de vendas e logística, e o entendimento dos aspectos psicológicos dos compradores. Paralelamente, o setor foi constituindo, ainda aos moldes estrangeiros, um *ethos* profissional que incorporasse um prestígio social e grande glamour capazes de legitimar e diferenciar a atividade como portadora de amplos e profundos conhecimentos dos mais variados campos (ROCHA, 1990; AUCAR, 2016).

No início, a área chegou a atrair profissionais das artes e da música, como o maestro Heitor Villa-Lobos e o poeta e jurista Guilherme de Almeida que, juntos, compuseram um

jingle para o Guaraná Antártica em 1922. No final da década de 1960, o grupo musical brasileiro Os Mutantes fez um jingle para a Shell que alcançou enorme sucesso. Os músicos incluíram o jingle em uma obra que é até hoje um dos ícones do movimento musical brasileiro denominado de Tropicalismo.

O avanço da industrialização no Brasil e a ascensão dos meios de comunicação são acompanhados pelo crescimento da área de publicidade na medida em que esta última é uma das grandes responsáveis pela ancoragem do fenômeno do consumo. Rocha (1990) e Aucar (2016, p. 150 ) analisam que depois da década de 1920 os anúncios vão ficando mais sofisticados, carregados de narrativas simbólicas e “mensagens que traduzem a cultura e trazem necessidades que vão muito além dos artefatos materiais e são, sobretudo, simbólicas”.

Em 1929, chegou ao país a primeira agência internacional, a norte-americana JWT. O motivo da vinda foi o cumprimento de uma exigência da sua cliente internacional, a fabricante automotiva General Motors, que demandava de seus fornecedores de publicidade escritórios próprios em todos os países onde a marca tivesse filiais. Conforme Aucar (2016), a JWT trouxe muitas mudanças para o mercado da publicidade no Brasil, tanto do ponto de vista de regras e convenções como de inovações de técnicas para produção: “[...]nesse sentido, a influência das empresas internacionais foi determinante para consolidar parâmetros de ação, papéis profissionais, direitos, obrigações, padrões estéticos, divisões de setores que seriam copiados e incorporados por outras agências brasileiras” (AUCAR, 2016, p. 169). O Código de Ética Profissional da Propaganda nasceu em 1939, também no bojo das medidas que visavam a profissionalização do setor e a implementação de marcos regulatórios para a prática da propaganda.

A partir disso, a publicidade brasileira seguiu se construindo como um setor que mescla genialidade a um grande e importante conhecimento.

## 5.2 PRODUTO BRASILEIRO É PRESTIGIADO NO EXTERIOR

O mercado publicitário funciona como um apêndice de vital importância para as grandes fabricantes. Por isso, os processos de fusão e aquisição aos quais se assistiu, e ainda assiste, no mundo empresas foram seguidos paralelamente pela área de publicidade e propaganda. Conforme análise de Harvey (1998), os processos que marcam a globalização mundial a partir do centro do capitalismo liderado pelos Estados Unidos e Inglaterra se iniciam no final da década de 1970. No Brasil, conforme comentado anteriormente, é a partir da década

de 1990 que se assiste à abertura do mercado interno à globalização, e conseqüentemente à introdução dos novos modelos de gestão. Nesta época, tanto fabricantes como prestadoras de serviços se lançam em programas de treinamento para aderir aos modelos da qualidade total, da excelência em processos, produtos e serviços visando a melhoria contínua.

É dentro do contexto do neoliberalismo brasileiro que o setor de publicidade inicia, também, um novo e intenso ciclo de internacionalização. Aucar (2016) analisa que desde final da década de 1980, há movimentos de fusões, aquisições e reestruturações internas nas agências. No entanto, a intensidade dos processos se dá a partir da integração definitiva do país ao capitalismo globalizado. O mercado ganha um novo perfil, caracterizado por grandes conglomerados de comunicação, dentro dos quais existem diferentes empresas para atendimento a diferentes portes e tipos de clientes, e também empresas divididas por segmentação das áreas da comunicação. Para Aucar (2016, p.281), “ao fim do século XX, podemos dizer que parte da publicidade brasileira foi desterritorializada, com suas estruturas transformadas face a uma pluralidade de conteúdos que circulam em espaços mundiais”.

O reconhecimento do talento da publicidade brasileira em nível internacional, representado pelas premiações obtidas em anos anteriores, teve papel importante na relevância que o setor adquiriu no período anterior ao final dos anos 1990. Como explica Aucar (2016), essa qualificação contribuiu positivamente para a construção da boa imagem e do prestígio do trabalho publicitário brasileiro, contribuindo para a atratividade do mercado nacional para as empresas estrangeiras.

As premiações são estratégias internas para legitimar o principal atributo deste tipo de negócio, a criatividade, frente aos olhos do cliente, conforme análise de Rocha (1990). No Brasil, essa estratégia assume uma peculiaridade que até hoje é presente, conforme relatos desta pesquisa: grande parte das peças e campanhas apresentadas em concursos internacionais são ‘fakes’. Isto significa que elas desenvolvidas especificamente para os concursos sem que tenham sido veiculadas necessariamente em algum meio de comunicação. Em períodos de concursos, o pessoal das agências é recrutado para criar e produzir as peças para este fim. A conquista de prêmios é um trunfo importante das agências para competir no mercado.

Ronaldo, com a experiência de 17 anos em publicidade, com passagens duradouras em todas as grandes agências brasileiras como diretor de arte, afirma sem pestanejar:

[...] 90% do que uma agência inscreve em um festival é fantasma [...] e ganha prêmios nos festivais com essas coisas fakes, que é a capacidade que a agência tem de produzir alguma coisa legal [...]. Por que? se a gente olha só o que vai para rua,

não é a capacidade criativa da agência, é a capacidade que a agência tem de agradar o cliente...não é o criativo que está sendo medido, é o atendimento [...]

Ronaldo acredita que a estratégia de produzir peças apenas para veicular em festivais parte de um paradoxo inerente à dinâmica do mercado. Para ele, o cliente é, na maior parte dos casos, conservador e receia aprovar peças que contenham mensagens verdadeiramente originais. “[...] a coisa mediana está calcada nas pesquisas [...] se der algum problema, ele fala: olha, eu pesquisei, na pesquisa deu ok [...]”. Na impossibilidade de ter trabalhos de alta qualidade criativa contratados pelos clientes, as agências lançam mão de um trabalho autoral mesmo que este não seja necessariamente feito sob encomenda para a veiculação. Outro participante da pesquisa, Ricardo, conta que é comum agências vencedoras de prêmios exporem enormes cartazes autopromocionais na frente de suas sedes ou em outdoor na frente das sedes de seus mais fortes concorrentes.

Sergio, da área de Mídia, concorda com Ronaldo sobre a dificuldade de o cliente aceitar ideias muito inovadoras, tanto em relação a peças como em relação a canais ou artefatos diferenciados para levar as mensagens. Ele argumenta que “depende da criatividade é difícil [...]. Inovação requer aposta, tem risco [...] não é todo mundo que quer bancar o preço [...]. O que vai para a rua é mais do mesmo [...] é o mais seguro”.

### 5.3 ÁREA DE CRIAÇÃO É O CORAÇÃO DAS AGÊNCIAS

A grande maioria das agências de publicidade no Brasil mantém até hoje a mesma estrutura interna que serviu de exemplo às pioneiras do setor. Ela é inspirada nas agências norte-americanas (AUCAR, 2016). Em geral, as funções se agrupam em quatro grandes departamentos: Atendimento, Planejamento, Mídia e Criação. O departamento de Criação é o mais valorizado das agências, sendo considerado o ‘coração’ da publicidade. É o núcleo do saber artístico, que imprime a aura de glamour para o setor. As outras áreas são vistas como complementares, detentores de saberes científicos e que se aliam para a consistência do conhecimento da publicidade (ROCHA, 1990; AUCAR, 2016).

Os profissionais da Criação, denominados de criativos no jargão do setor, elaboram as ideias das mensagens. Essas ideias serão transformadas em textos e imagens para concretizar as narrativas que têm objetivo “despertar os desejos de compra, fortalecer marcas em relação a competidores e edificar uma imagem pública favorável” (AUCAR, 2016, p.118). Segundo Ronaldo, a área de Criação “faz as coisas propriamente em si, as peças em si [...] verbaliza”. Ele conta que na área convivem duas linguagens diferentes, independentemente de ser uma

agência tradicional ou digital: os redatores e os diretores de arte. “Os redatores fazem tudo que é escrito, e os diretores de arte fazem a parte visual das coisas [...]basicamente isso [...] é como se a gente falasse em música, quem faz a música e quem faz a letra da música”.

Ainda na área de Criação, Ronaldo esclarece que há dois cargos, o diretor de Criação e o Vice-presidente (VP) de Criação. O diretor de Criação chefia as duplas de arte e de redação e tem outras atribuições operacionais, como fazer a interface junto à área de Atendimento para compreender as necessidades do cliente e negociar com ele. A estrutura se mantém mesmo quando a equipe é maior. Ou seja, em casos de o cliente necessitar, é possível haver mais duplas, mas se mantém a dobradinha arte e redação.

O VP de Criação é “o cara que fuma charuto com o cliente” brinca Ronaldo. É sobre ele que recai a responsabilidade de tudo que sai da agência. O criativo Ronaldo explica que quanto mais se sobe na hierarquia dos cargos, mais administrativo e executivo o profissional se torna, “e menos mão na massa [...] você fica mais tempo em reunião, menos tempo você passa no computador [...] eu optei por ficar trabalhando na publicidade”, diz ele, que, depois do obrigatório estágio, sempre ocupou cargos de diretor de arte nas agências pelas quais passou.

A área de Atendimento é aquela que faz o contato com o cliente. Os profissionais podem ser compreendidos como gestores das contas. Recebem as demandas, buscam compreender os objetivos do cliente e podem atuar com a área de Criação, via diretor de Criação, e com a área de Planejamento. Em geral, eles são os encarregados de obter o *briefing* junto ao cliente. Em muitas agências, o departamento de Atendimento se agrupa ao de Planejamento. A função do departamento de Planejamento é desenhar planos estratégicos de comunicação, dando as diretrizes que irão guiar a construção da marca e identificar oportunidades e ameaças para posicionar a marca ou produto do cliente. Para Berenice, entrevistada na pesquisa que ocupou o cargo de diretora de Planejamento e Atendimento em uma grande agência, “a área de Atendimento é a que mais sofre [...] é cliente buzinando [...] o pessoal da Criação [que também faz pressão] [...] o estresse chega a um ponto elevado[...]”.

É na área de Mídia que se decidem os canais de comunicação que serão utilizados para veicular as peças elaboradas na agência, de acordo com segmentação feita com base nas características do produto ou marca e nos perfis do público-alvo das peças. Esse departamento é responsável pela compra de espaço ou de tempo para inserção ou transmissão dos anúncios. Aucar (2016) analisa que esta área vem ganhando crescente complexidade nos tempos atuais

devido à multiplicidade dos meios de comunicação disponíveis. A internet transformou o setor de forma intensa e, por isso, é comum ser exigido atualmente do profissional de mídia um amplo conhecimento de plataformas comunicativas e suas formas de recepção. O núcleo de mídia costuma ser “identificado como eminentemente exato e técnico” (AUCAR, 2016, p. 118).

Como diretor de Mídia há mais de 20 anos, Sérgio, participante desta pesquisa, diz que “*em teoria*”, a Mídia deveria trabalhar junto com a área de Criação, para que fosse possível escolher peças publicitárias e canais de veiculação que sustentassem coerentemente os objetivos da campanha. Isto é, haver convergência entre a mensagem da peça e o perfil do público que irá ser exposto a ela. Ele explica que deveria ser criado “um lógico estratégico até o final da campanha [...]. Esse deveria ser o fluxo [...] mas não é [...] por conta de processos, por conta de pressa, por conta de *briefing* mal feitos, por conta de falta de integração entre as agências [...]”. Ele diz que na prática os fluxos são bastantes caóticos:

[...]geralmente esse fluxo bom não acontece por conta de timing [...] do tempo que o cliente nos dá [...] Às vezes a gente acaba atropelando, às vezes a Criação começa a trabalhar primeiro [...] e você começa a criar de trás para frente e não ao contrário [...]. O planejamento deveria dizer para a Criação: 'o caminho é esse' [...]. O que às vezes acontece é [a Criação] seguir o caminho sozinho e depois falar para mim [Mídia] o caminho que seguiu [...] . Eu tenho que defender o que já foi feito [...]. Bem bagunçado [...]

Para ele, os processos caóticos e até a falta de clareza dos clientes em relação a seus objetivos são decorrentes da aceleração dos ciclos de trabalho atual. O senso de urgência, as equipes enxutas, a queda na remuneração de todos geram muitas confusões, acredita Sergio.

A publicidade requer, ainda, profissionais ou áreas que sejam responsáveis pela materialização das peças, quer seja a impressão, quando se trata de plataformas em papel, ou a filmagem, para peças audiovisuais<sup>33</sup>. Para isso, entram em cena múltiplos e diversos processos que não seguem roteiros padronizados. Não há modelo fixo para o que se chama de Produção na publicidade. Muitas agências contratam terceiros para a produção de filmes, anúncios, campanhas que exijam material em painéis, totens entre outros espaços físicos. Outras contam com profissionais dentro da empresa para certos tipos de trabalho mas subcontratam externamente outros serviços.

Carlos, atuante na Produção interna de agências, explica que sua área se relaciona diretamente com o pessoal da Criação e com o pessoal da Mídia fazendo o gerenciamento da

---

<sup>33</sup> As plataformas digitais como as redes sociais digitais, por exemplo, obedecem a processos um pouco diferentes. Nesta pesquisa, o tema não foi aprofundado.

entrega do material para a circulação. Ele recebe a demanda da Criação e materializa a peça. “[...] tem um layout de anúncio, feito pela Criação, a gente faz o anúncio veicular, faz a imagem, faz o arquivo digital, entrega o arquivo para a Mídia [...]”.

Fred, um dos participantes da pesquisa que trabalhou em empresas de produção de campanhas com materiais diversos para grandes agências por 16 anos, testemunha que o ritmo de trabalho estressante e frenético das agências de publicidade é equivalente ao de empresas terceirizadas de Produção para o setor. “O fator gerador da dinâmica é a necessidade de responder rápido às demandas [...]”, conta. A velocidade que se exige da Produção não é compatível com a complexidade de concretizar ideias que chegam de forma equivocada, muitas vezes. A pressa gera relações extremamente hostis entre as pessoas da Produção, levando-as muitas vezes ao seu limite físico e psíquico. Diz Fred:

[...] então em parte é isso: eu [Criação] tenho uma ideia, falando de uma coisa que é complexa, que envolve atividades de geração de imagens, e tudo mais, e não dá tempo de falar com as pessoas[...]. Estou passando para você executar mas não tenho tempo de explicar [...]. Então fico em cima de você, tenso, você também fica tenso, porque não está conseguindo entender direito [...]. E aí a Mídia tem que passar para a Produção [...]. É um telefone sem fio de uma coisa que deveria ser melhor estruturada, trabalhada[...]

#### 5.4. INTERNET PROVOCA GRANDES RUPTURAS NO SETOR

A publicidade brasileira vive um momento de grande mudança, provocada por diversos fatores, de ordem econômica e outros originados nas transformações de hábitos de comunicação e de comportamentos pelas quais passam as sociedades atuais. Sergio acredita que a publicidade já foi muito mais importante do que é atualmente. “[...] nós já fomos muito mais imprescindíveis para o negócio de nossos clientes [...] há muito menos valor agregado no que produzimos [...] o mundo mudou [...]tem a digitalização do mundo [...]”. Ele analisa que a publicidade “sempre lidou com muito dinheiro para os donos”, mas que hoje a área é menos lucrativa, apesar de ainda gerar altos faturamentos. O setor já foi “[...]um dos negócios mais lucrativos da história do país [...] talvez como ouro [...] muito muito lucrativo [...] diminuiu muito [...]”.

A digitalização abalou as estruturas financeiras, impondo mudanças nos canais para veiculação das peças e requerendo novas narrativas e linguagens para as mensagens publicitárias. Além disso, disseminou um tipo de conhecimento até então restrito aos profissionais das agências. Como consequência, pessoas das novas gerações, denominadas de nativos digitais, conseguem sem esforço inventar formas de se comunicar adaptadas aos perfis

de potenciais consumidores. A pulverização das narrativas com apelos publicitários também contribuiu para a fragilização das agências nos moldes tradicionais.

Tudo começou em meados da década de 1990, quando a internet entrou nas agências. Chicão se lembra que as novas tecnologias foram subestimadas pelos grandes nomes da publicidade brasileira a princípio. Ele iniciou sua atuação no setor com a internet e se lembra de se sentir “um estranho no ninho” nos primeiros anos em que a rede apareceu. “[...] Apenas algumas pessoas se interessavam, mas a internet não era sexy na época [...]”. Nada indicava que ela iria fazer sombra para o glamour da publicidade brasileira feita para as plataformas tradicionais, a exemplo de anúncios para mídias impressas, para rádio e para televisão. Chicão se lembra das dificuldades que a internet trazia para o cotidiano dos profissionais. “Não tinha internet fácil [...] as pessoas não tinham email [...] isso foi época cowboy [...]. Tinha que desligar o telefone para ter internet, tinha que conectar o telefone no modem [...]”.

A denominada ‘bolha’ aconteceu em final da década de 1990, quando as agências começaram a se interessar pela digitalização. Surgiram diversas pequenas empresas especializadas em mídias digitais, propondo novas formas de se comunicar, a partir de linguagens que já apontavam uma diferença muito grande em relação às convencionais. Agências tradicionais se assustaram com a profundidade das rupturas propostas pelas novas tecnologias. A maneira de se comunicar mudou profundamente, alterando as relações entre consumidor e fabricantes e, por consequência, para os fornecedores de serviços de comunicação. Houve uma proliferação rápida na oferta de canais de veiculação não apenas para os anunciantes como também para os consumidores. A grande mídia foi, aos poucos, perdendo espaço para meios digitais. Com acesso ao público gratuito e facilitado, a internet permite às pessoas comunicação livre para exigir direitos e reclamar de fabricantes. As transformações não eram apenas relativas ao conteúdo e à linguagem. Trata-se de um novo modelo de negócio que requeria uma *expertise* técnica e até então pouco difundida. Ao mesmo tempo, as novas mídias abriam a possibilidade para redução dos custos para os fabricantes e isto afrontava os interesses financeiros das agências.

Outro fator relevante nas mudanças foi a inserção da mensuração do retorno do investimento feito em publicidade pelos clientes. As formas de medição da mídia tradicional começaram a ser vistas como frágeis, diante do detalhamento e da precisão que as plataformas digitalizadas ofereciam. Os buscadores Google e Yahoo, por exemplo, causaram alvoroço no setor porque conseguiam segmentar o público para as mensagens e, ainda, entregar relatórios

minuciosos contendo a quantidade de pessoas que haviam efetivamente acessado as mensagens. Pela primeira vez, as agências precisaram lançar mão de profissionais da área de estatística, de *business analytics*. Embora acredite que haja falhas no sistema de mensuração dos cliques, Chicão acredita que anteriormente à internet os clientes não tinham segurança nenhuma sobre o impacto da publicidade veiculada pelas mídias tradicionais. Ele afirma que os métodos de focus group, utilizados com frequência, são questionáveis. Para ele, era “tudo muito manipulado, tudo muito controlado [...]. Jogava-se rios de dinheiro lá na Veja, aquela coisa toda [...]”.

Até os dias de hoje, a tecnologia representa um mundo dotado de um aspecto que permanece como uma incógnita para muitas agências tradicionais, na medida em que demanda um conhecimento técnico complexo e variado que não dá para ser assimilado em pouco tempo pelas empresas de porte médio e grande. Chicão acredita que seja um desafio quase insuperável para as agências tradicionais se transformarem em digitais devido à características do mundo digital. Segundo ele, “[...] no digital tem que ter código [...] leva tempo pra aprender e não dá para ter gambiarra, não existe gambiarra em código, porque se tiver dá pau [...]. Por isso muitas agências resistem a ser digitalizadas, porque essa é outra questão [...]. A agência tem que nascer digital”. Para um setor acostumado a ganhar muito dinheiro vendendo arte e genialidade as tecnologias representaram o marco de uma nova era que alguns entrevistados denominam de uma era mais “racional”.

A adaptação ao que eram novos tempos foi marcada pela incorporação de agências por grupos estrangeiros, como já comentado, e também por intensa movimentação entre as empresas no mercado doméstico. As agências maiores encamparam muitos pequenos negócios que eram considerados inovadores para poder atuar nos segmentos digitais. Chicão e Rafael foram personagens deste movimento que o setor viveu, e de certa forma ainda vive. Os dois desenvolveram plataformas para veiculação de mensagens em parceria com amigos que, depois de pouco tempo, foram adquiridas por agências de maior porte.

Na era da tecnologia nasce o segmento das agências de conteúdo. O ‘conteúdo’ é, na verdade, uma nova linguagem para veicular as mensagens nos meios digitais, entre eles sites, blogs, mídias sociais e outros espaços virtuais onde as mensagens diretas do cliente não atraem o público. Nesses meios, as narrativas publicitárias são construídas de forma dissimulada, com apelos informativos e análises interpretativas variadas, em linguagens diversas que vão da jornalística à humorística, de maneira captar a atenção das pessoas sem explicitar argumentações em favor da marca, do produto ou do serviço. O ritmo de trabalho nas agências

de conteúdo é ainda mais intenso em relação àquele das agências tradicionais, pois é preciso gerar conteúdos diferentes continuamente na busca pelos cliques dos internautas. Além da intensidade do trabalho, as pressões por resultados são maiores em relação ao trabalho da publicidade convencional porque as ferramentas de mensuração são sempre parte integrante das plataformas digitais. Como especialista em publicidade digital, Chicão atesta a similaridade dos discursos publicitários feitos pelas agências de conteúdo e pelas agências tradicionais. Também avalia que o profissional de conteúdo é mais sacrificado em relação ao publicitário convencional: “[...] Eles falam que vendem conteúdo mas estão vendendo publicidade [...]. Uma distorção da mesma história [...]. Acho que até tortura mais as pessoas [...]. Alguém tem que ler e alguém tem que escrever[...]”.

O mercado digital apresenta uma rentabilidade bem menor em relação àquela que o setor tinha anteriormente à entrada da tecnologia. As mídias tradicionais, como jornais, revistas e principalmente a televisão trazem alta lucratividade para os donos das agências. O espaço nos veículos impressos e o tempo de televisão tem custo elevado, e as agências sempre viveram de percentuais relativos ao custo de veiculação. No Brasil, desde 2010 a lei 12.232 sustenta a cobrança de um percentual entre 15% e 20% sobre o valor de compra de espaço publicitário, a ser descontado do pagamento aos veículos de comunicação. É denominado de BV, Bônus de Veiculação. O sistema não vale para as mídias digitais, embora participantes da pesquisa tenham aludido a *lobbies* políticos que estariam se formando para aprovar mecanismo similar para a veiculação de publicidade em meios digitais. Na percepção de Rafael, a disputa dos atores econômicos do setor é grande pois o volume de recursos envolvido é muito grande. Para ele, a tendência é os poderosos da publicidade e das grandes empresas de comunicação acomodarem as disputas, negociando a manutenção dos tradicionais ganhos, talvez em patamares menores.

Em relação às novas configurações do mercado para o serviço de publicidade para o futuro, Berenice, participante da pesquisa, aposta que as agências de conteúdo se unirão às grandes consultorias para unir esforços para manter a rentabilidade para os dois segmentos, atualmente em fase de perda de rentabilidade. Ela tem informações de que “[...] as grandes consultorias já incorporaram vários profissionais de agência [...]. As consultorias fariam também tudo [...].E eu vejo, também, algumas agências envolvendo consultorias [...]”. Para Sérgio, no entanto, embora a publicidade em mídia digital tenha um custo muito menor, ele acredita que ela “traz resultados incomparavelmente menores do que a televisão [...] principalmente quando se trata de bens de consumo [...]”. Em sua análise, a televisão ainda é

o veículo mais forte que existe para a publicidade no Brasil, e que esta realidade não irá se modificar em curto espaço de tempo. Diz ele que

[...] dependemos muito da televisão [...] os períodos de crise são os que crescem a audiência de televisão, crescem as vendas de televisão [...] as pessoas saem menos de casa [...] os clientes pegam o dinheiro e falam: 'ôpa, é melhor colocar o dinheiro onde acho que dá resultado do que ficar pulverizando em tentativas'.

## 5.5 VIVÊNCIAS PROFISSIONAIS EM SITUAÇÕES DE TRABALHO

A partir deste trecho do relatório, são analisadas as narrativas dos participantes da pesquisa buscando articulações com a teoria já desenvolvida e registrada anteriormente. A intenção é entrecruzar as dimensões macro, meso e microssociais para sugerir os imbricamentos já sinalizados no corpo teórico e que sustentam a tese defendida na pesquisa: que há uma lógica social marcada pela racionalização instrumental que está presente na gestão contemporânea e que tem um papel central para o desencadeamento do sofrimento no trabalho. Retomando Elias (1991), há constantes trocas entre aquilo que deriva das conexões das redes de interdependência que constituem a sociedade e a *psiqué*, ou estrutura de personalidade. Este intercâmbio se retroalimenta continuamente, transformando a estrutura da personalidade que, por sua vez, transformará as conexões da sociedade.

Especialmente os conceitos da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica sustentarão as reflexões a partir das narrativas de vida. Conforme foi comentado no item 4.4.2, as duas correntes teóricas tratam do mesmo objeto, sofrimento psíquico no trabalho, a partir de lentes diferentes. Ambas convergem, no entanto, no sentido de compreender que as relações intersubjetivas no ambiente organizacional têm forte impacto para descompensar psiquicamente os indivíduos, podendo provocar adoecimentos diversos, como depressão, síndrome de *burn-out* e até mesmo suicídios, além de doenças físicas decorrentes dessas descompensações.

Na direção da convergência entre as duas abordagens, os grandes paradoxos no ambiente organizacional apontados pelos autores da sociologia clínica, conforme registrado neste relatório, são fatores que interferem na relação dos indivíduos com o controle, comando, hierarquia, categorias da organização do trabalho pertinentes à divisão de homens (DEJOURS; ADBDOUCHELI, 1994). A dubiedade das referências se configura em um grande entrave a ser vencido para que o ato de trabalhar se concretize e traga satisfação. O indivíduo lançado a si mesmo pela falta de certezas dadas pelo ambiente externo é lançado a si mesmo, mas depois

não consegue o necessário reconhecimento para seu equilíbrio e não terá como justificar a si mesmo por não ter percebido a armadilha em que caiu.

Para a sociologia clínica, a dubiedade permite a projeção do ideal de si mesmo no ideal da empresa. Sob os dois pontos de vista, o paradoxo pode levar à descompensação. Para a sociologia clínica, há a tendência de vivenciá-los de uma maneira pessoal, resultando na compreensão de que os problemas do contexto são de responsabilidade do indivíduo e sendo assim o insucesso da tarefa pode ser experimentado como um fracasso pessoal. Para a psicodinâmica, são esforços para completar o trabalho que caem no vazio, pois são inconsistentes com o retorno esperado. Vale insistir que tanto a psicodinâmica do trabalho como a sociologia clínica atribuem papel de destaque para o espaço da palavra e da troca de experiências como um fator que alivia as tensões e, portanto, pode interferir para a amenização do sofrimento a ser suportado na situação de trabalho.

É importante destacar que a reação das pessoas ao ambiente externo é variável pois está vinculada à história de vida de cada um. Há inúmeros fatores tanto pessoais como profissionais que podem fortalecer ou enfraquecer os indivíduos e, desta forma, inibir ou não o adoecimento a partir dos constrangimentos experimentados nas situações de trabalho.

Nas entrevistas para esta pesquisa, dois profissionais citam diretamente o que, em suas percepções, os ajudaram a lidar com sofrimento que vivenciavam nos seus contextos organizacionais. No caso de Ricardo, embora ele tenha se avaliado desde o início de nossa conversa, que durou mais de 2 horas, como uma pessoa calma e ponderada, ele vivenciou situações que reportou de profundo estresse, definindo o ambiente das agências de maneira geral como “um ambiente insalubre e de extrema concorrência interna [...] chegando a ser perverso [...]”, com momentos em que se vive “um clima de terror, com pessoas gritando [...] um nervosismo explícito”. Ele avalia muitas dinâmicas usuais das agências de publicidade como “relações de puro sadismo”. Ricardo admite que durante o tempo que ficou na publicidade teve “[...] um apoio familiar importante, um apoio que de alguma maneira sempre me ajudou muito[...]”. Pela sua fala, o apoio familiar foi um elemento compensador da dureza de seu cotidiano enquanto criativo na agência, funcionando como um contraponto que trouxe alívio às tensões que ele viveu no trabalho.

Da mesma forma, Chicão reporta em sua entrevista, que “[...] foram anos e anos numa luta diária para não ficar depressivo [...] foi assim de pensamento de me suicidar frequente [...]”. Além da depressão, Chicão teve diversos episódios de *burn-out*. A exemplo de Ricardo,

ele credita a sua sobrevivência psíquica ao apoio que teve de sua esposa: “[...] a minha sorte é que meu segundo casamento é muito feliz e minha mulher tem sido extraordinária [...] se eu não tivesse um apoio bacana eu acho que teria me matado [...]”. Depois de alguns afastamentos e retornos em trabalhos em agências, ele decidiu pelo distanciamento definitivo. Atualmente, ele desenvolve consultoria em marketing digital.

Os Quadros 7 e 8 mostram um resumo dos achados da pesquisa a partir dos dois arcabouços teóricos.

Quadro 7 Achados da pesquisa no contexto da sociologia clínica

<b>PROCESSOS SÓCIO-HISTÓRICOS E SUBJETIVOS EXPLICATIVOS DA MENTALIDADE CONTEMPORÂNEA</b>	
<b>SOCIEDADE</b>	No percurso histórico das sociedades ocidentais há o afunilamento e redução da capacidade de uso da razão dos indivíduos à mera operacionalização de recursos de cálculo, da estratégia baseada nos objetivos individuais; narrativas hegemônicas da mídia e da publicidade e das organizações são permeadas pela racionalização instrumental; menosprezo por valores da tradição e das culturas em favor da ciência de abordagem 'positivista', baseada em estatísticas; minimização da complexidade social em favor da lógica reducionista da esfera econômica; lógica do mercado, baseada na competição se dissemina e se naturaliza nas sociedades capitalistas; enaltecimento do empresariamento da vida; disseminação de narrativas de vencedores por si mesmo; empreendedorismo como valor individual para legitimação social, em substituição a valores de solidariedade, que valorizem o coletivismo.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Implantação de práticas de racionalização burocrática de fragmentação das tarefas e especialização baseadas em parâmetros da ciência positivista; dissociação do conhecimento e da execução na atividade do trabalho; organização do trabalho rompe laços de coletivismo e camaradagem entre os indivíduos; cooptação e colonização da subjetividade dos indivíduos a partir da apropriação e disseminação das técnicas japonesas do toyotismo; inserção de parâmetros originados em conceitos de qualidade total, excelência no trabalho; uso de métricas para desempenho e produtividade de indivíduos e departamentos; reforço do individualismo e da competição interna a partir do modelo do mercado; estímulo ao empreendedorismo de forma ampla para todos os indivíduos, sem considerar a aptidão pessoal.
<b>INDIVÍDUO</b>	Colonização da subjetividade de acordo com a lógica instrumental e da competitividade de mercado; racionalização do desejo de acordo com a lógica de mercado e do empresariamento de si mesmo; busca de sucesso pessoal, baseado na competição empreendedora como forma de legitimação da vida na sociedade; trabalho institucionalizado se transforma em um atributo de si mesmo para o sucesso social; projeção psíquica do ideal de si mesmo nos ideais da organização; busca de reconhecimento interno na organização espelhando o crescimento psíquico.
<b>DESCOMPENSAÇÃO PSÍQUICA E ADOECIMENTO</b>	Idealização nos processos psíquicos do indivíduo levam à negação inconsciente de seus limites; extrapolação dos limites físicos e psíquicos podem levar ao adoecimento; a descompensação psíquica entre sofrimento e prazer no trabalho está relacionada à negação dos limites
<i>Fonte: bibliografia que alicerça a pesquisa, a partir das concepções da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica</i>	

Quadro 8 Achados da pesquisa no contexto da psicodinâmica do trabalho

<b>Quadro prático-teórico da psicodinâmica do trabalho de acordo com os achados da pesquisa</b>			
<b>Áreas</b>	<b>Prescrição do trabalho</b>	<b>Obstáculo trazidos pelo real</b>	<b>Reconhecimento/Descompensação</b>
<b>Planejamento/Atendimento</b>	Interface cliente; entendimento das necessidades; desenho do plano de ação; briefing	Falta de clareza do cliente; falta de tempo para esclarecimento devido a pouco tempo; desafios de conhecimento; afrontamento de valores éticos; equívocos do cliente; pressão por prazo do cliente; pressão por prazo para entrega interna; exigências de atendimento extra-profissional ao cliente; autoritarismo nas relações intersubjetivas internas e de clientes;	Falta de reconhecimento interno compatível com empenho para superar os obstáculos do real descompensa balança sofrimento/prazer; tensão contínua para cumprimento da prescrição e superação de obstáculos minimiza ganhos de conhecimento e outros que trazem o sofrimento enriquecedor;
<b>Criação</b>	Briefing; buscas de referências; criação da peça publicitária	Briefings equivocados; falta de liberdade para criar; refações contínuas do trabalho; sentido do trabalho em desacordo com expectativas; relações autoritárias com superiores; prazos apertados para realização do trabalho; relações intersubjetivas crescentmente opressoras; bullying do cliente	Falta de reconhecimento evidenciado nas refações das peças descompensa balança sofrimento/prazer; perda de sentido devido a interferências constantes e contínuas descompensam balança sofrimento/prazer; relações abusivas com clientes descompensam balança sofrimento/prazer; desvalorização constante do conhecimento contido no resultado descompensa a balança sofrimento/prazer
<b>Mídia</b>	Briefing; plano de veiculação coerente com planejamento; busca pelas mídias coerentes com estratégia	Equívocos nos fluxos da atividade; desafios de conhecimento; questionamento de sentido do trabalho; afrontamento a valores éticos em relação ao trabalho e às relações intersubjetivas; relações com superiores e colegas crescentmente opressoras; pressão para entregas devido a prazos apertados	Reconhecimento mantém o equilíbrio sofrimento/prazer; desafios do conhecimento mantém o equilíbrio sofrimento/prazer; relações intersubjetivas abusivas, desrespeitosas afrontam a ética e desequilibram a balança sofrimento/prazer; afrontamento dos valores éticos na atividade desequilibram a balança sofrimento/prazer
<b>Produção</b>	Briefing da criação; busca por fornecedores; concretização	Relações intersubjetivas autoritárias, abusivas e competitivas; desafios do conhecimento; pressão do ritmo de trabalho incompatível com equipe para realizar o serviço nos prazos estabelecidos	Desafios do conhecimento compensam a balança sofrimento/prazer; relações abusivas e dissimuladas fragilizam a compensação dos desafios do conhecimento; falta de reconhecimento pelo empenho descompensa a balança sofrimento/prazer

*Fonte: resultados da pesquisa e modelo teórico da psicodinâmica do trabalho, desenvolvido por Dejours (2012)*

### 5.5.1 Relações de prazer com o trabalho

Considerando a atividade dos profissionais ouvidos pela pesquisa, verifica-se que os desafios de obter conhecimentos diversos para dar respostas a questões próprias da profissão são motivadores para todas as áreas da publicidade: Planejamento/Atendimento, Criação, Mídia e também a Produção. Nenhum participante da pesquisa relatou insatisfação com o que caracteriza a prescrição de sua atividade. Ao contrário. O gosto pelo que fazem fica nítido pela vivacidade e prazer que expressam quando contam suas experiências na área. Os desafios do

trabalho que encantam os profissionais vêm da possibilidade de obter e exercitar na prática conhecimentos que flertam com a psicologia, com a sociologia e até com a filosofia. Os saberes exatos embutidos nas áreas de comunicação e mídia são também atrativos, juntamente com a possibilidade de desenvolver a competência para encontrar soluções para problemas muitas vezes inusitados. O tempo que os entrevistados trabalham no setor reforça ainda mais a grande atração que têm pela publicidade. Pelas narrativas relatadas, desde muito cedo todos demonstraram aptidão para lidar com atividades dinâmicas, que demandam versatilidade e flexibilidade. Manifestaram prazer e certo orgulho em pertencer ao meio publicitário. A fala de Ricardo é ilustrativa do regozijo dos profissionais em relação à área em que atuam, ou atuaram. “[...] Sei que a publicidade não é autoral [...] mas, é muito legal [...] e isso faz com que muita gente perca a vida lá sorrindo [...]”.

À exceção dos profissionais da Produção, aqueles que trabalham, ou trabalharam, no Planejamento/Atendimento, Criação e Mídia, têm curso superior em comunicação, marketing, publicidade ou artes plásticas.

Rocha (1990), em estudo antropológico sobre a publicidade, analisa que a imagem do setor é resultado de uma consistente construção simbólica que buscou, e ainda busca, distinguir os publicitários como uma categoria profissional elitizada, distante daquela de sua origem, as vendas. Para não ser identificado meramente com um vendedor, o *ethos* publicitário encarnou um conjunto de características que eleva o profissional a uma hierarquia superior na escala da comercialização, na qual os conhecimentos científicos se aliam aos artísticos, ao glamour e à sofisticação para angariar legitimação e prestígio social. Ricardo se lembra da época em que trabalhava em agências e diz que

as agências se tornaram ambientes para você amar estar lá [...] absolutamente descontraído [...] tecnologia de ponta, salas muito amplas, sem divisões, todo mundo interagindo, mil referências, acesso a livros, a anuários [...] acesso a você parar no meio do dia e jogar videogame [...] quase todas tem esse ambiente [...] eu trabalhei em agências que tinha isso e era muito comum você parar em qualquer momento [...] trabalhei em agências que estavam em redes e todo mundo parava certos momentos para jogar [...] existe todo um ambiente que teoricamente é para descompressão [...] teoricamente [...] mas existe uma pressão gigante, ninguém parava à toa [...]

Interessante perceber na fala de Ricardo o desenvolvimento da reflexão crítica, no resgate de sua memória. Ele inicia a fala abordando os aspectos positivos do ambiente organizacional sedutor e lúdico das agências, mas termina fazendo a ressalva de que, na realidade, todo o ambiente acaba sendo “teoricamente” construído para a descompressão, uma

vez que a rotina pesada de trabalho não permite a utilização de muitos dos recursos lúdicos e de lazer que teriam sido, teoricamente, colocados lá para diversão.

A partir das falas trazidas a esta pesquisa pelos entrevistados, no mundo da publicidade há uma construção de narrativas que engloba o que Chicão define como “ilha da fantasia”, que alimenta a vaidade e seduz para a atividade. A fetichização da profissão, como disse Ricardo, passa pela construção de um ambiente de informalidade, de aparente liberdade, muita diversão e descontração.

Os profissionais de publicidade são identificados por Rocha (1990, p.38-39) como oriundos das “camadas médias da sociedade” . O autor lembra a complexidade existente no que se denomina uma categoria social média, pois “certos estratos de camadas médias confundem-se, em termos de renda e prestígio, com a base da pirâmide e, no pólo oposto, alguns segmentos praticamente alcançam seus pontos mais altos”. Feita essa ressalva, Rocha (1990) identifica os profissionais de publicidade em um universo profissional das camadas médias denominado de ‘mundo do magazine’, onde estão os representantes de vendas, balconistas, pesquisadores de mercado, etc. Os altos rendimentos que o setor conquista, apesar de não se distribuírem equanimemente pelos profissionais, ajudam a reforçar a imagem de que esta é uma profissão elitizada. Alguns participantes desta pesquisa reforçam a ideia de que a publicidade é profissão de ‘gente rica’. Ou, ainda, ressaltam com eloquência os favoritismos que percebem nas contratações de jovens herdeiros de presidentes e diretores de alto escalão de empresas que são clientes.

Coerente com o perfil destes profissionais, as agências de publicidade em geral se esmeram na decoração dos ambientes, em geral composta de móveis e objetos suntuosos, plantas exuberantes, apresentando não raramente amplas áreas dedicadas ao lazer, como bar e espaço para jogos e leituras, entre outros elementos que em geral apelam ao mesmo tempo para o lúdico, a descontração e a informalidade, e para o luxo e o glamour.

Rafael conta que no ambiente de agências tem drogas, como maconha, cocaína, além de estimulantes mais fracos, como café e cigarro. São comuns as festas promovidas para os clientes, regadas a drogas, mulheres e bebidas. “Isso é aditivo para o pessoal das agências [...]”, diz, e funciona como táticas de motivação.

Assedia moralmente ou com as baladas [...] às vezes motiva dizendo: vamos para o co-working, tem cervejas de graça, comida de graça [...] tudo isso faz parte do ambiente [...] qual é o melhor zoológico: que tem plantas e janelas ou uma jaula cinza? cara, os dois são zoológicos [...] e ainda o cara fala ah, que orgulho trabalhar aqui [...]

Mesmo com o ‘racionalismo’ [aspas minhas] trazido pela internet, o setor tem conseguido manter o perfil glamouroso, que oferece ainda altos rendimentos e confere prestígio aos seus profissionais. Sérgio diz que “O mercado é egocêntrico, vive de aparências, vive de luxúrias [...] . É uma vida onde se tem [...] cursos pagos em São Francisco [...] almoço em restaurantes caros porque tem permuta [...] é egocentrismo [...]”. Chicão concorda e avalia que a aura de superioridade edificada ao longo de sua história foi transferida para a área da internet:

[...] eu acho que a internet brasileira se deixou influenciar muito por esse glamour da publicidade [...] então teve anos e anos de prêmios, gente querendo ganhar prêmios, mas essa internet é meio oba oba, muito pouco ligada a negócios, premiando a criatividade pela criatividade, e repetindo os mesmos estereótipos [...].

Se a aura artística da profissão de publicitário consegue atrair os perfis de profissionais, o trabalho cotidiano nas agências enfraquece essa imagem em pouco tempo. O pendor artístico de um profissional é requerido como habilidade para quem vai exercer a atividade da criação. Há inclusive a intenção velada de atrair talentos os criativos porque a matéria-prima da área continua sendo a originalidade de ideias, apesar das facilidades dos softwares desenvolvidos para o setor. Mas, como esclarece Rafael, talento criativo é uma coisa e ser artista é outra. Rafael acredita que haja muitos profissionais que são atraídos para a área na esperança de desenvolver sua arte. Estes percebem logo o engano. Quando decidem manter-se nas agências é porque precisam do trabalho como meio de sobrevivência. Para ele, se a pessoa “tem talento artístico mas tem que pagar as contas tem que lidar com a frustração o tempo inteiro [na agência] [...] esse cara que entra pensando que vai poder criar é o cara que entra no matadouro sem saber [...]”.

A expressão matadouro foi utilizada mais de uma vez por Rafael no contexto da relação entre a criatividade artística e a publicidade. Pode ser interpretada aqui com o significado de que a pessoa está sendo inocentemente levada a um engano. Para ele, é inerente ao negócio das agências se apropriar do talento artístico do profissional. A atividade necessita de uma inteligência para articular as análises e dados práticos de pesquisas sobre comportamento de consumidor e, ao mesmo tempo, mobilizar recursos inconscientes na busca de ideias originais. No entanto, nos casos em que o criativo tenha aspiração artística a frustração que virá deverá ser enfrentada individualmente, gradativamente, no decorrer do trabalho. Demonstrando refletir sobre a questão no momento da entrevista, e ficar em dúvida sobre seu posicionamento ético, ele diz: “[...] bom, então, talvez seja o seguinte, falar claramente: ali é um matadouro,

vou cortar você [...] ou então vou tirar seu leite [...] e você topa? Topo, então vai[...] a razão de tudo é que não têm saída”.

A diferença entre publicidade e arte está na liberdade de expressão criativa. Embora a arte não esteja isenta de lógicas mercantis<sup>34</sup>, a princípio a expressão do artista é livre. Sua obra pode despertar diferentes sentimentos e emoções no espectador. Para elaborá-la, o artista parte de suas referências subjetivas e cria para transmitir suas convicções mais profundas em uma estética própria. Como define Ronaldo, que trabalha com arte, “numa obra você está transmitindo aquilo que tem de mais bonito em você [...]. Na publicidade não é assim [...]. Você tem que passar uma mensagem que alguém disse para você passar [...]”. O trabalho de criatividade na publicidade é parametrizado por um conhecimento dirigido para uma finalidade de convencer as pessoas sobre qualidades ou diferenciais de marcas, produtos e serviços para conquistá-las com o intuito de vender. Nesse sentido, o espaço para a criatividade é fortemente reduzido. A consciência de que publicidade não é arte, para Ronaldo, veio com a realidade de sua atividade:

[...]já a gente cai em uma armadilha do mercado, que fala assim: ah, publicidade é um tipo de arte [...] Não é [...] não tem nada a ver [...]. As naturezas das coisas são diferentes [...]. Quando você faz uma obra de arte, você chama de obra aberta [...]. Cada um vai entender do seu jeito [...]. Eu conto com a sua interpretação para que aquilo termine [...]. É uma obra viva. Na publicidade é o oposto. Eu tenho que fazer a mensagem e todo mundo tem que entender do mesmo jeito. Na publicidade, se eu faço uma peça e cada um interpreta diferente [...] é ineficaz.

Ronaldo utiliza o termo armadilha para designar o equívoco ao qual percebe que foi levado para escolher a profissão, o que tem muita similaridade com a interpretação sobre a relação profissional da publicidade com o artista expressada por Rafael, conforme registrado acima. Ronaldo tem consciência de que a publicidade faz parte de um negócio econômico, na medida em que ela precisa ter eficácia. Ele conta que quando compreendeu seu gosto pelas atividades das artes plásticas ouviu conselhos da família e de amigos para trabalhar na área de publicidade porque lá poderia desenvolver seu potencial e, ao mesmo tempo, ganhar ‘muito dinheiro’, na medida em que na época era um setor que remunerava os profissionais da criação com salários elevados. Para os jovens aspirantes a publicitários a “fetichização” [aspas minhas] da profissão persiste até hoje. “Vejo uma garotada que ama publicidade e vê a publicidade assim como se fosse uma obra de arte [...]alguns sabem nomes de profissionais, tem blogs, jornais [...] muitos profissionais sabem quem fez cada coisa, para quais clientes [...]”, diz Ricardo.

---

<sup>34</sup> O tema arte não será problematizado neste relatório porque foge ao escopo desta pesquisa.

Ao contrário dos jovens sonhadores com o setor glamouroso que alimentam a identificação da publicidade à arte, quem está dentro das agências consegue compreender a falácia desta aproximação. E mais: tem a percepção de que a chegada da tecnologia afastou ainda mais a criação da arte.

Ao analisar a gestão contemporânea, Pagès et al. (2019) identificam que existem, nas empresas, as narrativas para seduzir os funcionários. As mensagens expressas por um conjunto de práticas e simbolismos diversos, rituais entre outros elementos escamoteia os objetivos pragmáticos da organização. As narrativas levam o indivíduo ao engajamento no trabalho, de forma que ele se projeta inteiramente, vive intensamente sua subjetividade voltada à sua atividade laboral. Ao lado dessa dinâmica, perdem sentido as práticas coletivistas. Reforçada por um entorno social crescentemente convergente com o individualismo e o empresariamento de si mesmo (LINHART, 2011; DARDOT; LAVAL, 2016), a dinâmica do ambiente organizacional se adequa perfeitamente aos planos que sua subjetividade colonizada faz de si mesmo: sujeitos vencedores e orgulhosos de si mesmo, sofisticados e glamourosos.

Em resumo, o segmento composto pelos profissionais de publicidade tem um *ethos* caracterizado pelo glamour e pela criatividade com matizes que lançam ares de superioridade. As pessoas do setor são atraídas por um tipo de atividade que oferece, ainda, oportunidades compreendidas à primeira vista como libertadoras de um ambiente corporativo opressor e burocrático. Além disso, a dinâmica do trabalho é vista como instigante, pois propicia o contato com conhecimentos da área das ciências humanas matizadas por técnicas exatas, como aquelas utilizadas na área de planejamento de mídia. Por seu lado, as agências capricham no *design* de seus ambientes de trabalho, dotando-os não apenas de sofisticadas e elegantes decorações como também de espaços de lazer e diversão apresentados como recurso efetivo para uso dos profissionais durante o desenvolvimento do trabalho. No entanto, a partir dos depoimentos compreende-se que o cotidiano sobrecarregado de trabalho e a opressão experimentada nas relações interpessoais, especialmente com as chefias, não deixa espaço para os profissionais usufruírem dos recursos. A partir da literatura teórica e da análise e interpretação dos dados, identificamos as ofertas do ambiente glamouroso e dos recursos aparentemente generosos para o lazer dos trabalhadores como uma tática de sedução para cooptar as pessoas para o engajamento e aprisionamento ao trabalho. O perfil dos profissionais é aderente a esta estratégia de atração.

### 5.5.2 Desencanto coincide com a entrada da tecnologia

Na fase que antecede a entrada dos computadores e de toda tecnologia digital na publicidade havia etapas no processo de trabalho que traziam enorme prazer aos profissionais, especialmente da área criativa. É possível perceber a nostalgia expressa nas lembranças da época auge da profissão no Brasil. Muitos dos entrevistados atuaram em agências quando a atividade incluía etapas em que usar tintas e o papel para criar uma ideia era uma habilidade fundamental. “O processo era artístico [...] a gente fazia tudo a mão [...]era praticamente uma pintura [...]”, lembra Ronaldo, que passou pela transição em seu percurso de 17 anos de trabalho em agências.

Com a intensificação das máquinas como mediadoras do trabalho, a maior perda foi o tempo para reflexão, para criação e amadurecimento de uma ideia. Na época dos materiais físicos o layout da área da Criação era feita a mão. Com uma tonalidade de saudade na voz, Ronaldo conta sua experiência anterior às máquinas, cuidando para explicar os detalhes da tinta usada para fazer artesanalmente o layout:

[...] era artístico o processo [...] a gente fazia tudo a mão [...]era praticamente uma pintura [...]. Se usava muito guache e ecoline [...]é uma tinta que parece uma aquarela, só que é sintética [...] e guache é uma tinta mais opaca [...]. Tinta, papel, era um processo artístico [...]. Então, eu comecei a minha carreira fazendo isso, manchando layout [...] peguei justamente a época de transição, com os computadores chegando, e depois continuei com os computadores sem essa perspectiva da arte [...] dos layouts artísticos [...]

E ele continua descrevendo a rotina do processo de esboçar as peças criativas:

Vamos pensar antes do computador: você tinha a dupla de criação, as duplas e uma equipe gigante de assistentes [...]as pessoas tinham suas pranchetas para fazer layout [...]era um monte de gente, profissionais brilhantes [...] onde você passava o rafizinho (esboço de uma ideia) e eles faziam a mancha [...] nesta época o que acontecia: a dupla tinha aquelas ideias, você passava para o assistente manchar o layout, e tinha que ter tempo [...] o tempo de você fazer a apresentação era outro [...] você tinha que dar dois três dias para o cidadão fazer o layout [...] então, o ritmo era diferente [...] o ritmo era outro[...]

O termo ‘manchar’ é um jargão publicitário para designar o desenho, ou layout, que era feito artesanalmente a partir da ideia. Note-se no primeiro depoimento de Ronaldo acima, que ele começa definindo o processo como artístico. Com a entrada dos computadores, ele conta que continuou na publicidade, mas sem ‘essa perspectiva de arte’. É importante notar que as mudanças do processo trazidas pela tecnologia eliminaram uma etapa artística da publicidade que tanto ele como o criativo Ricardo valorizavam muito. Eles citam alguns fatores que foram decorrentes da tecnologia como responsáveis pela perda do sentido que a publicidade teve para eles.

A atividade artesanal demandava mais tempo e evidenciava fortemente o trabalho humano que era realizado. Por isso, despertava, também, maior respeito pela peça tanto por parte das pessoas internas da agência como da parte de quem contratava o trabalho. Ronaldo comenta:

[...] quando você demora 2 ou 3 dias para fazer uma peça o respeito por esta peça é muito grande [...]. O respeito da agência por aquela peça é muito grande [...] porque era uma peça física, uma obra de arte [...]. Você tinha a peça física [...] então a agência levava esta peça física [...]. A ideia concretizada com carinho e cuidado muito grandes [...] por que a gente sabia quanto tinha de trabalho envolvido ali [...]. O cliente pegava aquela peça e respeitava aquela peça muito, porque ele sabia o quanto tinha de trabalho ali [...]. Vou para o outro extremo: [a peça] tá no computador, é só imprimir, imprimir quantas você quiser, na hora, você aperta um botão e imprime 20 [...]. respeito pela ideia está proporcional a ela em si [...] tanto da agência como do cliente [...]

Chamo a atenção para os trechos da fala em que Ronaldo expressa que o trabalho feito de maneira artesanal evidencia o trabalho vivo, do ser humano, e por isso impõe maior respeito e consideração do outro em relação ao trabalho feito pela máquina com a característica da reprodutibilidade infinita. Ele considera, ainda, que tanto cliente como os funcionários da agência tinham a mesma percepção, embora pudesse ser uma percepção captada de forma inconsciente.

Ricardo lembra ainda que havia mais tempo para compreender o que precisava ser feito, “maturar a ideia”, sendo possível até “deixar a ideia dormir na gaveta um dia para depois conversar com ela”. No processo de fechamento das peças, já impressas, Leila se lembra da “coisa artesanal mesmo”, de ter que usar e acreditar no próprio sentido humano para checar a finalização. Em suas lembranças da época em que a publicidade era feita de maneira artesanal está “o exercício do olho, para ver se não havia um milímetro torto [...] aguçar a percepção das cores [...] usar um ponta fio para aprovar o fotolito”.

O uso do computador e todos os recursos gerou uma percepção de banalização do trabalho criativo especialmente, mas também o das outras etapas da publicidade. Em certo sentido, a disseminação do conhecimento para a criação de uma peça tornou, efetivamente, o trabalho menos exclusivo, na medida em que transformou quase em uma *commoditie* um ofício que, anteriormente, dependia da elaboração humana de um conhecimento complexo. A habilidade manual é conquistada gradativamente, com o tempo compatível para o desenvolvimento de recursos subjetivos potenciais do indivíduo. Na medida em que os recursos de imagens e de ideias para os layouts estão pré-moldados e formatados em

programas de computador, que os oferecem mediante conhecimentos simples que podem ser adquiridos de forma rápida, se forja na máquina uma espécie de inteligência que ameaça a substituir o trabalho vivo. “Quando você tem um cara desenhando é diferente, pois é uma habilidade que poucos têm [...] o cara aprendeu a desenhar jovem [...]. Hoje, com o digital todos podem trabalhar com publicidade [...]”.

Além de o trabalho artesanal trazer mais prazer na publicidade, o ambiente era mais amigável em relação ao que existe atualmente nas agências. Com um ritmo de trabalho mais calmo era possível conversar com os colegas em momentos de relaxamento. A configuração dos ambientes permitia concentração e preservação da intimidade. Atualmente, na maior parte das agências, se escancarou o controle do trabalho. A derrubada das paredes de separação dos espaços impostos pelos novos modos de gestão permitiu o controle do trabalho de uns para com os outros. Esta vigilância é incorporada de maneira quase natural pelos indivíduos, na medida em que é coerente à competitividade interna e à pressão por produtividade, que hoje impera no ambiente de trabalho.

Ela ainda se lembra que quando os computadores começaram a entrar nas agências havia uma esperança de ter mais tempo de lazer para todo mundo, tanto para os donos do negócio como para os funcionários. No entanto, o que aconteceu foi a intensificação dos processos de trabalho. “A gente trabalhava muito antes [...] havia situações de ficar até tarde para fechar uma campanha, ou uma revista [...]”. Para ela, a tecnologia realmente agilizou o trabalho, mas tornou o processo mais acelerado e também difícil. Ela acredita que “[...] hoje, tudo é mais rápido [...]. Você entrega mais rápido [...]. Mas a expectativa de quem te contratou também mudou [...]. Aquilo que veio para agilizar o trabalho [...] trouxe mais trabalho [...]. Não é um tempo que você ganhou para viver o ócio criativo [...]”. Para ela, a tecnologia demanda muito tempo e trabalho operacional: “[...] hoje a gente fica preso ao operacional, à técnica [...] não tem tempo para a criatividade [...]”.

A esperança de que a tecnologia seria uma libertação, e não apenas em relação aos processos de trabalho, é compartilhada por Alberto. Ambos alimentavam a ideia de que com a tecnologia haveria mais tempo para as vidas pessoais e, mais que isso, a comunicação seria democratizada. “A gente vive hoje a mesma lógica de concentração da comunicação em grandes grupos na internet”, acredita Alberto. Leila acredita que em relação ao trabalho, a tecnologia trouxe um aprisionamento. Ela mostra o celular e me diz: “[...] o cliente hoje está aqui, comigo [...]. Ele não se incomoda em me mandar um *whatsapp* às 11 da noite [...]”. Ela compara com a época anterior: “[...] não tem mais separação de trabalho e de vida pessoal [...]

antes, eu fechava a porta da agência e desligava [...]. O cliente não tinha meu telefone fixo [...]”.

Foi unânime a percepção de que a entrada da tecnologia trouxe mudanças que levaram a uma degradação crescente da relação com o fazer concreto do trabalho, da relação entre as pessoas e da relação com os clientes, imprimindo um ritmo de trabalho avaliado como insalubre e hostil. Embora a tecnologia da informação parecesse, a princípio, uma aliada no processo de trabalho ela acabou aprisionando a todos, como diz Leila: “[...] é isso, a gente caiu em uma armadilha da aranha [...]. Quanto mais a gente se mexe mais a gente fica enredado naquela teia [...]. Porque ela criou uma dependência nossa [...]”.

A sensação de ter sido enganada pela tecnologia expressada por Leila demonstra sua consciência de ser personagem da intensificação do uso de máquinas para reduzir custos dos processos de produção (HARVEY, 2013). A exemplo do que ocorreu na época da revolução industrial, a entrada da tecnologia nas agências de publicidade causou profundo impacto em diferentes aspectos. Sob o ponto de vista econômico, tornou o trabalho criativo menos valorizado, na medida em que dispensa conhecimentos humanos complexos, que passam a ser oferecidos nas prateleiras das lojas especializadas. Os inúmeros softwares disponíveis para a Criação em publicidade oferecem soluções prontas que eliminam as etapas de reflexão, de amadurecimento das ideias, de escolha de combinação de cores e de imagens para compor uma mensagem. Para o trabalho da geração e do desenho do layout a pesquisa e os estudos são feitos em grandes bancos de dados que ofertam, como em uma prateleira digital, diversas opções de cenas, fotos, enfim, todo tipo de referência. Na medida em que não se requer mais a habilidade do desenho ou de um conhecimento específico dos profissionais da criação, mas também de outras áreas da publicidade, o trabalho tende a perder o valor. O aprendizado para operar as máquinas é mais rápido e fácil em relação a qualificações requeridas na época anterior à tecnologia da informação. Este fator aliado a condições contemporâneas de desemprego generalizado amplia a oferta de profissionais no mercado de trabalho, o que leva a um rebaixamento do valor monetário deste trabalho.

Sob o aspecto do valor simbólico do trabalho, a percepção é de que a tecnologia se impôs em detrimento da criatividade. Ronaldo conta que tanto os clientes como os funcionários das agências passam a observar mais a qualidade da imagem e a vivacidade das cores e menos a ideia construída pelos profissionais. Não é raro clientes que menosprezem o trabalho criativo sob justificativa de que as máquinas são as verdadeiras responsáveis pelo resultado. Perde-se a noção do trabalho humano, vivo, envolvido nas peças publicitárias, como

já comentado anteriormente. Sob o aspecto das relações de trabalho, as tecnologias se colocaram à serviço da aceleração do ritmo de produção que levou a modos de gestão opressivos como forma de motivação para geração de produtividade.

A tecnologia supervalorizou o aspecto técnico em detrimento do conteúdo e há uma tendência crescente de se minimizar a mensagem em favor dos detalhes técnicos visuais. Ao mesmo tempo, a complexidade do processo técnico que está embutida na elaboração do trabalho também não é percebida. Diante do resultado pronto, é comum haver uma percepção generalizada de facilidade. No caso dos clientes, a falsa ideia de facilidade gera desgastes que redundam em retrabalho, maior gasto de tempo, e desperdícios. O cliente, elevado ao *status* de soberano interfere no trabalho sem nenhum constrangimento. “[...] Para o cliente é assim: ‘ah, muda esse fundo aí [...] é só apertar um botão’ [...] não é só apertar um botão [...] mas, na cabeça dele é [...] e então você poderia mudar facilmente [...]”, comenta Ronaldo.

Ricardo se lembra de uma história emblemática de cliente que, durante sobre a ilusão de facilidade. Durante uma reunião para avaliação de um projeto de comunicação para um site um cliente comenta: ‘está muito bom o projeto, mas, por favor, coloca um botão da Amazon ali’. A solicitação para inserir o botão evidencia a falta de conhecimento das dificuldades que estão embutidas na inserção de um botão no site para servir de canal de vendas. O cliente em questão não consegue compreender que é preciso haver grandes alterações na programação que sustenta o site para inserir o tal botão. Além disso, para que o botão funcione para comercialização por meio do portal de vendas *online* Amazon são necessárias negociações comerciais e financeiras que provavelmente não foram contempladas pelo cliente. Se tivessem sido contempladas, ele não faria a solicitação.

Em resumo: o trabalho publicitário ainda é, até hoje, visto como uma atividade artística e, também por este motivo, atrai pessoas identificadas com o fazer artístico. Os depoimentos nos mostraram que até a entrada da tecnologia no setor, a partir dos anos de 1980, os profissionais experimentavam efetivamente certa liberdade de criar, embora sempre houvesse os parâmetros comerciais para guiar a atividade. A tecnologia foi ilusoriamente vista como benéfica para o setor, no entendimento de que traria mais tempo de lazer tanto para os empresários como para os profissionais das hierarquias inferiores. No entanto, não foi o que aconteceu. A tecnologia substituiu o aspecto artesanal do trabalho de criação, com a entrada de softwares para criação e design. Os processos de trabalho se intensificaram, sobrecarregando os profissionais de todas as áreas da agência. Além disso, a percepção do valor do trabalho se modificou: a técnica transmite a falsa impressão de facilidade para a

produção, o que reduz a valorização do resultado do trabalho e banaliza o conhecimento necessário para desenvolvê-lo. Os narradores de suas histórias nos contam que o deslumbramento em relação à técnica, tanto de profissionais internos da agência como de clientes, minimizou o valor dado à inventividade e à criatividade agregados às peças publicitárias.

### **5.5.3 Competição estimula processos geradores de sofrimento**

A disseminação da tecnologia da informação e o desenvolvimento das técnicas de produção para o meio digital e a difusão do conhecimento gerou, também, consequências dramáticas não apenas para as empresas de porte médio e grande, como foi comentado anteriormente, como também para as pequenas agências, como a de Leila. Ela conta que a facilidade de acesso aos recursos para produzir publicidade resultou em uma concorrência ferrenha para capturar pequenos clientes, que não têm recursos para comprar os serviços de empresas médias ou grandes. A proliferação do que Leila denomina de ‘eugências’ tem matado as agências de porte pequeno. As eugências são constituídas por pessoas com habilidade para a tecnologia e alguma aptidão para a criação. “Os meios de produção estão nas mãos de todo mundo [...] o que precisava de muita gente para fazer [agora] uma pessoa faz [...] tudo barateou [...] não precisa um escritório para mostrar [...] você acirra a concorrência [...] a questão do preço cai [...] e tem que correr sempre mais [...]”. A agência de Leila já chegou a ter 20 funcionários, e hoje restaram apenas ela e seu sócio.

Para se manter em meio à competição, é preciso acelerar o ritmo de produção. Embora aparente constrangimentos para admitir a intensidade de seu ritmo de trabalho, ela confessa que trabalha em finais de semana “[...] algumas vezes mais e algumas vezes menos [...]”. Da mesma forma, ela monitora as redes sociais de seus clientes : “[...] não que não vou dar uma checadinha nas coisas de meu cliente [...] eu vou [...]. Mas, não me sinto na obrigação em fim de semana [...]. Não é um compromisso [...] é um interesse [...]”. Em seguida, Leila reflete para justificar seu monitoramento nas redes sociais do cliente em finais de semana, sem que eu houvesse feito a pergunta. Ela diz entre preocupada e divertida: “[...] eu faço isso porque...porque...não sei bem porque eu faço isso [...]”. Ela conta, ainda, que criou uma peça para a mídia digital de um cliente em uma noite de insônia, enquanto checava mensagens em grupos de *whatsapp* de amigos. “[...] fiz uma edição do vídeo para mandar pra meu cliente [...]”.

A história pessoal de Leila se confunde com a de seu negócio. Ela admite que tudo, para ela, se transforma em trabalho, mesmo que ela não queira. Em um encontro com amigos, para um *chopp* em final de semana, ela acaba se oferecendo para montar um site para os donos do ‘boteco’, que não têm habilidade para isso. Da mesma forma, em um grupo de *whatsapp* do qual se aproximou para trocar mudas de plantas ela se transformou em uma coordenadora para a distribuição das plantas. Ela diz que “[...] vai pegando coisas de trabalho [...]” e que “[...] tudo que acontece ao meu lado eu transformo em trabalho [...] tudo que é lazer eu tenho a grande facilidade de transformar em trabalho [...]”. Leila confessa que não lhe agrada ser assim. Ao contrário, a sobrecarrega psiquicamente. Ela passou e passa por crises de depressão, apatia e acredita que já vivenciou e ainda vivencia episódios de *burn-nout*. Ela consegue diferenciar os sintomas das crises que tem com outros momentos de sua vida em que teve e tem períodos de ansiedade e de estresse: “[...] é completamente diferente [...] esse estresse é pesado [...] cheguei a passar meses e meses dormindo 2 horas por noite no máximo [...] perdi a motivação [...]”.

É possível analisar o contexto sócio-econômico que Leila vivencia a partir do encadeamento de problemas econômicos típicos do neoliberalismo, que reforça narrativas que incentivam o empreendedorismo (DARDOT; LAVAL, 2016). Desenvolver um negócio próprio se transforma em uma alternativa individual diante do enxugamento crescente do mercado formal de trabalho decorrente das políticas de desregulamentação do mercado de trabalho na fase da acumulação flexível (HARVEY, 1998, 2011). Os seus relatos evidenciam um perfil de profissional que se enquadra na definição de ‘empresariamento de si mesma’ ao modelo de mercado (DARDOT; LAVAL, 2016).

Em outro aspecto, a sofreguidão que Leila demonstra em relação ao trabalho nos remete às análises feitas por Linhart (2011) sobre a centralidade do trabalho na sociedade atual, já comentada neste relatório. Diz a autora francesa (LINHART, 2011, p. 27) que “o trabalho no mercado representa um espaço privilegiado de validação daquilo que o indivíduo é e de sua capacidade de fazer parte da sociedade”. O trabalho passa a ser a forma principal de ligação com a sociedade, por meio da qual serão vivenciados jogos e desafios psíquicos importantes.

Ela garante que não havia hostilidade em sua agência, embora conte que havia alguns conflitos e que, nesses casos, ela impunha seu ponto de vista. De outra parte, ela confirma que em geral o ambiente nas agências é opressor e autoritário, e fala sobre algumas listas publicadas na internet com depoimentos de profissionais de publicidade sobre as relações de assédio moral e sexual, opressão e desrespeitos diversos. Leila, como outros participantes da

pesquisa, percebe o paradoxo dos ambientes lúdicos e glamourosos que caracteriza a decoração das agências com a dureza do cotidiano hostil e comenta: “[...] todo mundo aparece como descolado, moderno [...] é muito fácil colocar mesa de pebolim [...] geladeira com snacks [...] vídeo-game [...]”.

Em resumo, a entrada da tecnologia no setor de publicidade barateia os processos de produção de publicidade provocando mudanças internas nas agências mas também no mercado em geral. O fenômeno de empresariamento de si mesmo é intensificado, trazendo acirrada concorrência especialmente nos segmentos de empresas de médio e pequeno portes. O contexto estimula a emergência de sofrimentos psíquicos como o de Leila, proprietária de uma pequena agência publicitária que chegou a ter 25 funcionários e que atualmente trabalha apenas com um sócio. Diante das poucas alternativas para sobreviver no setor, Leila se entrega ao trabalho e acaba sendo vítima de adoecimentos, como stress prolongado e síndrome de *burn-out*.

#### **5.5.4 Perda do sentido do trabalho**

A criação pode ser considerada, por analogia distante, a uma atividade artesanal, na medida em que se trata de um processo individual de elaboração de uma ideia baseada em uma conjunção de referências subjetivas próprias de cada profissional. A identificação do criativo com seu fazer concreto está diretamente vinculada ao reconhecimento da autoria que ele percebe no resultado do trabalho. Quando o processo de trabalho sofre muitas interferências a ponto de descaracterizá-lo, o profissional perde a identificação com sua obra, acarretando a perda de sentido do trabalho. Foi o que aconteceu com três criativos ouvidos pela pesquisa.

As interferências constantes dos clientes no desenvolvimento do trabalho, narradas por Ricardo e Ronaldo, e a fragmentação do processo em diversas etapas, que resultou também em interferências impeditivas de finalizá-lo, levaram os profissionais a desistir do trabalho em agências. Anteriormente, os desgastes originados pelo ambiente organizacional, a falta de diálogo entre colegas, de clareza de propósitos transmitidos pelos superiores, o clima tenso e por vezes insalubre eram fatores que aos poucos vinham minando o gosto de trabalhar nas agências. No entanto, a gota d’água se deu em torno do sentido do trabalho.

Gabriel havia trabalhado por seis anos em agências brasileiras quando teve a oportunidade de morar na França com sua esposa. Conseguiu uma colocação como criativo em uma grande agência francesa, para ser responsável pela Criação da conta de uma

multinacional. Gabriel nos reporta que na ocasião ele havia vivido situações em agências brasileiras que lhe incomodavam, mas acreditava que publicidade ainda lhe trazia prazer. Na época em que ficou fora do país, ele sofreu ataques de pânico, fortes crises de ansiedade e teve insônia constantemente, além de sintomas físicos de taquicardia.

O projeto em que Gabriel trabalhava era parte de uma campanha publicitária de um grande fabricante multinacional. Por isso, ela era desenvolvida de maneira conjunta por agências de outros países europeus. Cada agência fazia uma etapa do trabalho e o alinhamento das ideias teoricamente era feito em reuniões periódicas. Segundo Gabriel, a fragmentação do processo de trabalho tornava a situação muito caótica e desesperadora. Além disso, não havia colegas de trabalho para trocar ideias, porque as relações naquele país não eram marcadas pela camaradagem que ele vivenciava em agências brasileiras. “Era um projeto que eu tocava sozinho, usando alguns redatores que haviam na agência [...]. Aí eu sentia que não tinha com quem dividir essa carga, e falar: ‘meu, como a gente vai fazer isso [...] como é que vai ser’”. O sofrimento se elevou a um grau insuportável, conforme suas lembranças: “Nesta temporada, comecei a ter crises de ansiedade, ataques de pânico [...] com frequência acordava no meio da noite suando frio [...]. Me lembro de um dia ter que descer do ônibus porque eu estava passando mal [...]. Eu pensava: tudo que produz não tem sentido [...]. Cheguei a vomitar [...]. Era difícil [...]. Era uma coisa que me imobilizava.”

Ele começou a duvidar de sua capacidade e de questionar o sentido de seu trabalho. Conta que

[...] lá, era assim: não acabava, não acabava [...] e não tinha o que fazer [...] você estava lá para trabalhar, para fazer uma coisa boa, e ao mesmo tempo não te davam as informações para você fazer uma coisa boa [...] mas ao mesmo tempo era cobrado [...] era bem isso: ‘estou aqui, tentando fazer, mas toda hora muda tudo [...] um dia fala: a gente vai vender água em garrafa [...] você desenha a garrafa [...] noutro dia muda tudo [...] acho que o copo é mais legal [...] era isso o tempo todo [...]

Gabriel se lembra que os retrabalhos eram constantes, e passavam-se meses e meses sem haver definições que agradassem a todas as agências que estavam envolvidas nas campanhas que era responsável por criar. Ele lembra que

[...] a gente tinha reuniões semanais, onde a gente era meio pressionado lá para apresentar coisas, mas ao mesmo tempo tá tudo embaralhado [...]. Ninguém sabe o que quer [...]. Parecia que eu estava ali, na rodinha do hamster, correndo, correndo, correndo [...] e é isso [...] trabalha, trabalha, trabalha [...] e aí você apresenta, mas: ‘ah não, a agência matriz do projeto falou outra coisa’ [...]. Joga tudo fora, e começa tudo de novo [...]

Gabriel se recorda de que na maioria das vezes quando o prazo para a finalização da campanha estava no final e ainda não havia consenso sobre o trabalho, a decisão era tomada de maneira apressada sem uma avaliação satisfatória das equipes envolvidas. No Brasil, ele nunca se sentiu tão exaurido como ocorreu na experiência na França, embora lá tivesse como compensações excelente rendimento financeiro e grande respeito às condições formais de trabalho. Gabriel voltou ao Brasil convencido de que a publicidade não lhe trazia mais o mesmo prazer. Por isso, passados mais dois anos, ele decidiu mudar de ramo. Hoje é dono de um negócio próprio junto com a esposa no segmento de alimentação.

A sensação de inutilidade pode começar a ser germinada, muitas vezes na origem no trabalho. Ricardo acredita que “[...] 66% do trabalho que você faz vai ser jogado fora [...] há grande desperdício de ideias [...]”. Ele explica que atualmente faz parte do trabalho em agência fazer três opções para uma campanha, e é muito comum haver diversos retrabalhos. O cliente “não considera esse processo criativo e acha que é obrigação [...] pensa que a gente é máquina [...]”. Ele lembra que muitas vezes o criativo é obrigado a calar diante de ironias que o cliente faz quando solicita as diversas mudanças no trabalho “[...]ah, mas você resolve, você é criativo [...]. Estou te pagando uma fortuna [...]. E com essa máquina que você tem [...]”.

Na memória de Ronaldo estão registrados processos de trabalho marcados por frustrações profundas e contínuas, seguidas de grande angústia por se sentir aprisionado e impotente na relação com o cliente e com a agência. Ele chegou a mudar uma peça 36 vezes. Tratava-se de uma campanha para o lançamento de um carro, da conta de um cliente multinacional. No vai e vem, ele diz que a ideia original vai se perdendo, ficando mesclada e, inevitavelmente, piorada. “[...] Eu tinha no meu computador as 36 versões [...]. Eu pensava: para que isso? [...]. O cliente está perdendo dinheiro [...] contrata um assistente, senta do lado dele, fala o que quer e a pessoa faz [...]”. Em outra ocasião, ele lembra de um comercial para uma marca de pasta de dentes ter ficado um ano e meio “nesse estresse de vai e vem de ideias [...]”. A cada reunião com o cliente, Ronaldo relata que havia pequenas alterações. As mudanças variavam, mas sempre havia solicitações novas que impediam a finalização.

As situações parecem a Ronaldo um contrassenso, pois ao mesmo tempo em que os prazos para finalizar o trabalho são exíguos e os orçamentos estão mais apertados, o processo é carregado de desperdícios, de tempo, de dinheiro, de papel, de ideias e “de cabeças”, como diz ele. Além disso é extremamente desmotivador, para toda a equipe. Segundo ele,

[...] a partir do momento em que você é minha cliente e eu dou o melhor de mim para você e você fala ‘está ruim, não é isso que quero [...] eu quero a minha ideia’

[...] peraí: você está me pagando para fazer e acha que pode fazer melhor que eu ?  
 [...]. No job seguinte eu não vou começar a fazer desde o começo com a mesma  
 motivação [...]

O limite do trabalho em agências veio para Ronaldo com outro cliente, desta vez uma operadora de telecomunicação. Depois de muitas idas e vindas de e-mails com mudanças em *layouts*, ele decidiu mudar de vida. “Eu não aguentava mais [...] saí de uma reunião espumando e triste também [...]. Fui ao banheiro lavar o rosto [...]. Olhei no espelho e tomei a decisão de sair de agências [...]”. Ronaldo acreditou que conseguiria ficar mais alguns anos para se programar financeiramente para um período posterior sem trabalho fixo. Mas depois de apenas um ano pediu demissão: “[...] minha alma tinha ido embora naquele dia [em que se olhou no espelho]”. Com a demissão, Ronaldo pode se dedicar inteiramente à arte, juntamente com as aulas em escola de ensino superior que já ministrava.

Os superiores dos criativos não defendem os profissionais. Há casos até que os expõem ainda mais. Sergio conta que um criativo foi demitido no intervalo de uma reunião para a apresentação de uma campanha devido à manifestação de insatisfação do cliente com uma ideia apresentada, que havia sido elaborada por ele. A ausência do profissional foi justificada com uma mentira qualquer. O que é revelado nas narrativas dos participantes da pesquisa sobre situações similares é o sentimento de inutilidade, insegurança diante da própria condição de trabalho e falta de respeito com o resultado da atividade laboral.

O *fastio* ligado ao trabalho pode vir primeiramente da impotência sentida pelos profissionais diante de obstáculos exteriores percebidos inconscientemente como injustiças. Não foi considerado o empenho para realizar o ‘trabalho bem feito’ (CLOT, 2015), aquele que o profissional acredita que seja seu dever realizar, de acordo com as atribuições que lhe são passadas. O desgaste emocional e as insatisfações advindos da impossibilidade de cumprir esse objetivo gera profundas frustrações e o sofrimento. A reação ao sofrimento psíquico poderá ser experimentado de maneiras diferentes dependendo das histórias de vida e possibilidades de cada um.

É importante ressaltar que todos os criativos ouvidos na pesquisa trabalham ou já trabalharam com *jobs* de publicidade realizados em *home office*, como autônomos. Eles afirmam que a relação com a atividade se dá de forma menos estressante e menos opressora em relação à atividade desenvolvida na agência, mesmo que a carga de trabalho seja pesada.

Em resumo, a fragmentação do trabalho e a interferência no processo criativo do profissional de publicidade gera crescente perda de sentido do trabalho, conforme os

depoimentos dos entrevistados da pesquisa. Um dos depoentes narra o afloramento de crises de pânico, de insônia e mal-estar físico diante da sensação de inutilidade que estes processos acarretaram. A partir dela, vem a angústia de se sentir aprisionado em um contexto em que não se tem competência para mudar. Vem daí a sensação de impotência e profundas frustrações que levam à total desmotivação para desenvolver o trabalho. As compensações financeiras e condições formais legalizadas e vantajosas de trabalho não conseguiram contrabalançar o crescente sofrimento, que no caso dos atores desta pesquisa acabaram por afastá-los da profissão ou pelo menos do ambiente organizacional em que trabalhavam.

### **5.5.5 Profissional é compreendido como peça de engrenagem**

A partir da compreensão de organização do trabalho dentro da concepção teórica da psicodinâmica do trabalho, analisamos que as tensões e pressões que cercam o ambiente das agências trazem fortes constrangimentos sob o aspecto do que Dejours e Abdoucheli (1994) definem como a ‘divisão de homens’: a repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle.

Nas análises trazidas pelos participantes da pesquisa estão evidenciadas práticas que remetem à compreensão dos trabalhadores como máquinas prontas para serem utilizadas até o limite máximo, quando são trocadas por outras. Este limite máximo dos profissionais de publicidade redundava em uma exaustão que leva ao desequilíbrio psíquico que pode gerar profundo sofrimento e levar ao adoecimento ou à morte. A entrada da tecnologia e o acirramento da concorrência inseriram modos de gestão opressores para estimular a produtividade e a rentabilidade. O ritmo de trabalho se acelerou e os profissionais são pressionados a enfrentar situações que lhes parecem muitas vezes sem sentido, como fazer um trabalho com a única finalidade de competir com colegas internamente, sabendo de antemão da inutilidade dele. O uso da subjetividade é inerente a esta profissão. No ritmo atual, ela é sobrecarregada continuamente, sem válvulas de escape e tampouco compensações, na medida em que os horários de trabalho asfixiam a vida pessoal e o reconhecimento pelos esforços não retornam.

Os entrevistados não titubeiam ao se referir ao ambiente organizacional das agências como hostil, insalubre e aprisionador. É frequentemente caracterizado por forte pressão por produtividade e relações intersubjetivas entre o alto escalão e subalternos, especialmente, marcadas comumente por tratamento desrespeitoso, permeadas de assédio moral e muitas vezes sexual. Os entrevistados mencionam diferenças entre estilos de administração entre as

diferentes agências. Há algumas conhecidas pelo alto grau de perversidade e desrespeito, nas quais há situações de humilhação aos profissionais que beiram ao absurdo. No entanto, de maneira geral houve concordância de que as empresas de publicidade primam pelo estilo de gestão desumano e desrespeitoso. Muitos relataram casos de profissionais de publicidade que morreram muito cedo devido ao desgaste no trabalho. Ricardo se lembra de um diretor de arte que estudou com ele na faculdade de publicidade e morreu aos 30 anos, de infarto fulminante na própria agência. Além desse, outro colega de trabalho muito próximo tentou suicídio durante um período de depressão. Alguns dos participantes desta pesquisa passaram ou ainda passam por problemas psíquicos relacionados ao trabalho. Alberto confessa, por exemplo, ter tomado consciência de que “só consegue enfrentar o ambiente organizacional com ajuda de remédios”. Em uma época em que trabalhou como autônomo em sua casa, conseguiu se equilibrar sem remédios. Acabou voltando para agência devido às boas condições financeiras oferecidas. Mas, se arrepende, e tanta se programar para deixar a profissão.

É comum publicitários largarem a profissão e partir para atividades bem distantes do universo publicitário. Ronaldo afirma que “tem gente que larga tudo para ser dono de posto de gasolina [...] para ser artista [...] para fazer bolsa [...] várias coisas que não tem nada a ver [...]”. Na opinião dele, isto acontece porque “[...] você entra em um massacre humano [...] você não faz mais o que gosta [...] você pode pensar assim: tô fazendo algo que não gosto, tô botando algo ruim na rua mas tudo bem, tem o salário no fim do mês [...] Mas, fica vazio, né? [...]”. Os participantes da pesquisa são unânimes também em reportar que presenciam, ou presenciaram, colegas chegando ao limite de desespero evidenciado por crises de choro de tensão, de indignação e tristeza geradas pelo ambiente organizacional. Os entrevistados ratificam que é crescente o individualismo e o estímulo à competitividade no ambiente organizacional. Para Rafael:

[...] o que está acontecendo é uma pressão por faturamento [...]. Essa é a lógica de tudo [...]. Quem é que ganha no mundo? [...]. Todos os grandes grupos de publicidade do mundo são estruturas bancárias financeiras [...]. Ninguém se importa com criatividade, com prêmios, isso tudo [...]. Eles se importam com *reports* [...] têm que ser positivo, este é o ponto [...]. Este é o resumo do resumo do resumo: quanto que entrou na agência, e quanto ficou na agência.

O objetivo de *reports* positivos justifica lançar mão de instrumentos que renegam valores integrantes da vida social e humana como a ética, a solidariedade, a participação social em prol do coletivo. Chicão conta ter sido desqualificado como gerente de pessoas por não utilizar táticas desumanas: “Eu me lembro de um chefe que falou para mim: não, você não sabe gerenciar pessoas [...]. Você aperta, aperta e espanou você troca [...]”. Chocado com suas

próprias experiências, Chicão conta que passou por vários processos de *burn-out*, em que apagava totalmente, “dá uns brancos, assim, puf [...]”. Chegou a se distanciar no meio publicitário por algum tempo, mas foi convidado a voltar para uma outra agência e acabou cedendo. A experiência não foi diferente: “Os números estavam caindo [...] tinha muita gente espanando, chorando, realmente parecia um navio afundando [...]. Um dia eu comecei a sentir dor no braço, no peito, fui ao pronto socorro e me disseram que eu estava tendo um piti [...]”. Ele percebeu que o cenário de opressão que vivenciou era uma estratégia da empresa para motivar as pessoas a trabalharem. “Na verdade era uma política, o RH era cúmplice, todo mundo era cúmplice [...]. Aperta, aperta espana troca [...] aperta aperta espana troca [...]. O dono era um tremendo sociopata”. Chicão conta que decidiu se demitir e, na ocasião, ouviu do dono que, diante da queda de faturamento, ele havia contratado um gerente para dar “um choque de realidade” nas pessoas.

Sergio, da área de Mídia, relata que sofreu pressões em agência por tratar pessoas de uma forma humana. Em sua opinião, existe uma “filosofia da opressão” em algumas agências, com a qual não compactua. “Há falta de diálogo, falta de respeito com os funcionários [...] os funcionários são tratados como mão-de-obra mesmo [...]”. Ele lembra de episódios em que sua equipe começou a destoar na agência. “Todo mundo começou a querer trabalhar comigo e as pessoas começaram a perguntar porque [...]. Porque eu era mais humano, sempre fui mais humano [...]” . Ele lembra que ouvia de pessoas do alto escalão: “falta porrada” , como conselho para uma boa gestão. Embora não cedesse ao estilo autoritário, sentia-se pressionado por nadar contra a corrente: “Eu não trato a equipe como sou tratado, mas [...] é uma responsabilidade gigantesca [...]. Se der errado a culpa é minha porque vou em outro sentido do que deveria ser[...]”.

Ele tem lembranças amargas de uma grande agência pela qual passou, por ser um ambiente que julga ser particularmente nocivo no meio publicitário, no qual há crenças de onipotência que levam a atitudes de desonestidade e total falta de ética. “A crença da empresa era conquistar tudo a qualquer preço [...]. Isso invariavelmente na tua vida vai acabar levando a situações de desonestidade, mentiras, omissão, falta de ética total [...] eu não faço este jogo [...]”. Nos dois anos em que trabalhou naquela empresa, Sérgio viveu sob tratamento psiquiátrico e observou, na época, que além de fazerem parte da rotina da maioria dos profissionais, os medicamentos eram como uma credencial que transferia *status* a quem tomava. Sérgio acredita que haja “muito remédio e muita droga em agência”.

Chicão afirma que há uma punição para quem não aceita, ou quem denuncia, as situações hostis no ambiente organizacional das agências, pois o setor se protege. “Eu topei pagar as consequências de ter um pouco mais de brio [...] o castigo é não só ficar desempregado, mas também [ficar conhecido] como o cara que na hora H vai espanar [...] que na hora H vai fazer marola e botar o dedo no nariz [...]”. O ônus é ficar fora do jogo, pois as informações sobre os profissionais circulam pelo meio: “Tenho uma aura de ser muito vocal e independente e isso acabou jogando contra minha carreira [...]”. Atualmente, Chicão não trabalha mais em agências.

Rafael corrobora as impressões de Chicão sobre as políticas de gestão das agências de publicidade e também sobre as condutas de proteção do ambiente organizacional no meio publicitário. “Quando eu falo que passei 2 anos sofrendo, é porque eu era diretor, e passei 2 anos sendo torturado, cinicamente, todos os dias [...] em agência tem algumas denúncias, aumentou [...]. Mas muitas vezes o RH não existe, ou o RH e o financeiro trabalham juntos [...]. Então não tem como alguém te proteger[...]”. Concordando com Chicão, Rafael afirma que no universo das agências existe grande compartilhamento de informações e as denúncias autorais podem afastar os profissionais do mercado. Ele explica que São Paulo é a região onde estão as agências mais fortes, e conseqüentemente as melhores oportunidades de emprego. Os profissionais “sobrevivem de indicação um do outro, e esses caras são torturadores [...]. Por isso ninguém denuncia [...] porque depois se queima nesse mercado [...]. Ou ele é protegido no grupo ou se queima [...]”.

Fred, que foi gerente de Produção para agências, afirma que o estilo opressor das agências é vivido também em empresas parceiras para a área de Produção. Confidencia que presenciou e até colaborou com práticas que, embora o choquem, ele acredite serem necessárias para que a engrenagem da materialização da publicidade seja eficaz.

[...] olha que absurdo que eu vou te falar: eles começavam a ficar bons quando surtavam, choravam, vomitavam [...] porque o cara chega a um ponto de sofrimento que [...] ele acha um jeito de lidar com isso [...] separar o emocional com o que de fato ele tem que fazer [...] de um jeito mais positivo, não é positivo, é eficiente [...] ele não traz para o pessoal .

A utilização dos termos torturadores e da analogia de pessoas a parafusos, dada pela imagem ‘espana troca’ dá a dimensão da falta respeito humano que permeia mentalidades do sistema de gestão no qual prevalece esta lógica. Trata-se da utilização do trabalho vivo, que no caso da publicidade é fundamental para os processos produtivos, com a utilização da lógica

da mais-valia esgotando não apenas os recursos físicos das pessoas, que as leva à exaustão do corpo, mas também os recursos psíquicos, que as leva aos adoecimentos, como *burn-out*, depressão quando não enfartos e suicídios.

O termo sociopata, utilizado por Chicão, reforça a caracterização de um cenário organizacional que não comporta condutas baseadas em valores voltados para o ser humano. Lordon (2019, p. 3) analisa que há uma doença social na atualidade denominada de sociopatia. “Sociopatas são indivíduos estranhos a toda moralidade elementar e perfeitamente insensíveis ao sofrimento de outros, e até mesmo ao sofrimento da humanidade”, explica o autor. A constatação é de que eles estão convencidos de que fizeram o melhor que poderiam fazer dentro de seu papel de condutor da história de muitas pessoas que compõem uma organização.

O fenômeno da naturalização da perversidade na gestão foi analisado por Christophe Dejours em ‘A banalização da injustiça social’ (2007), obra desenvolvida a partir da conceituação sobre a banalização do mal, de Hannah Arendt<sup>35</sup>. O fenômeno da naturalização da perversidade na gestão foi analisado por Christophe Dejours (2007) em ‘A banalização da injustiça social’, obra desenvolvida a partir da conceituação sobre a banalização do mal, de Hannah Arendt. Dejours (2007) analisa que a reprodução da perversidade é devida a um processo psíquico de proteção dos indivíduos que a cometem. Ele explica que neste processo há uma sutil separação dos significados do que seja adversidade e do que seja injustiça. Se tomarmos o significado das palavras, a adversidade remete a um infortúnio do destino, a um revés no percurso sem origem definida. A adversidade é algo que acontece espontaneamente, sem a responsabilidade dos indivíduos. Já a injustiça está relacionada diretamente a uma ação praticada por algo tangível, portanto é identificada como derivação de ação praticada por alguém ou alguma coisa. Por isso, há implicação de uma responsabilidade. As pessoas que, consciente ou inconscientemente, praticam ações que levam à exclusão social e econômica de indivíduos, compreendem que não estão cometendo uma injustiça, mas sim que são parte de uma situação na qual existe uma adversidade. Dejours (2007, p. 21) explica que,

em outras palavras, **a adesão à causa economicista** [destaque do autor], que separa a adversidade da injustiça, não resultaria mera resignação [...] mas funcionaria também como uma defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade,

---

<sup>35</sup> Hanna Arendt conceituou a banalização do mal a partir do julgamento do oficial nazista Adolf Eichmann, no tribunal de Jerusalém. Ela analisou o julgamento definindo que o carrasco nazista Eichmann agiu nos campos de concentração de maneira natural como se não estivesse cometendo crimes atrozes porque estava sob efeito do que definiu como banalização do mal. Trata-se de uma categoria de maldade não moral, mas inerente a sociedades burocratizadas que instrumentalizam pessoas. A banalização do mal permanece na medida em que as pessoas reduzem sua capacidade reflexiva.

da própria colaboração e da própria responsabilidade no agravamento da adversidade social.

Dejours (2007) registra em sua obra alguns dispositivos e estratégias utilizadas pelas empresas para evitar que os métodos gerenciais caracterizados pela injustiça social e pela perversidade sejam denunciados na França. Segundo Dejours (2007, p. 96) “a sociedade civil não é informada diretamente a respeito da prática banalizada do mal na empresa”, e quando algum caso é noticiado em geral é considerado como excepcional. “É graças a esse dispositivo que [...] mesmo aqueles que tenham individualmente uma experiência concreta das iniquidades cometidas em nome da racionalidade econômica, poderão afirmar, se um dia a mentira for desmascarada: ‘eu não sabia’” (DEJOURS, 2007, p. 96).

Em resumo, a gestão de grandes agências de publicidade da cidade de São Paulo mantém, reforça e estimula a opressão e a sobrecarga de trabalho agindo como se os profissionais fossem máquinas, ou peças de uma engrenagem. Foram reportadas situações em que se evidencia a estratégia da opressão propagando o medo como método de motivação dos profissionais, com o objetivo de obter maior produtividade. Houve relatos de casos de mortes precoces decorrentes da vivência nestes ambientes e, ainda, houve muitos relatos de conhecimento de profissionais que se desencantam totalmente, até largarem completamente a área de comunicação. Os depoimentos são consistentes ao apontar a punição àqueles que denunciam tais práticas com o castigo do isolamento do mercado de trabalho.

### **5.5.6 Um ambiente acelerado marcado pelo individualismo**

A gestão contemporânea das agências analisada pelos participantes da pesquisa estabelece um ritmo de trabalho acelerado, com estímulo à competitividade interna entre colegas e equipes e práticas que reforçam o individualismo. A estratégia atende a pressupostos de alta produtividade e rentabilidade com baixo custo de pessoal. Rafael resume em poucas palavras o que acredita ser a estratégia organizacional.: “A gente vende horas que não existem [...] tortura as pessoas para cumprir as horas [...] e motiva as pessoas [...]”.

A “venda de horas que não existem” significa garantir a muitos clientes exclusividade de equipes de profissionais que, na realidade, não serão exclusivas. O modelo prevê prometer ao cliente o trabalho de profissionais *full time*, sem, no entanto, deixá-los efetivamente dedicados somente àquele trabalho. Ele explica como funciona a estratégia neste modelo: “E

ai o que você faz com um cidadão que é o diretor de arte? você fatiga esse cara [...]. Então ele é *full time* do cliente A mas ele é *full time* do cliente B [...]. Essa é a lógica de uma agência [...]o lucro [...]. Ela passa pelo agenciamento onde você vende aquilo que você tem mais, que é a hora do pessoal”. Para conseguir a adesão dos profissionais, a tática é a sedução verbal, feita com argumentos que alimentam a ilusão de autossuficiência. “Você pega uma pessoa e manipula ela [...]. Como você precisava de três pessoas e só tem uma, vai lá e passa um ‘chaveco’, dizendo: ‘mano, essa é a chance de sua vida’. Mexer com o ego funciona”, conta Rafael. Esta tática induz o profissional à percepção de que ele conseguiu sozinho responder por uma conta de bilhões de reais. Rafael admite que a verdadeira história é omitida.: “Ninguém faz nada sozinho [...]. A conquista de uma conta envolve mais de 80 pessoas”.

A gestão utiliza, ainda, táticas para estimular a competitividade, talvez acreditando que elas sejam eficazes para aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho. Ricardo afirma que embora os prazos em geral sejam muito curtos para fazer o trabalho, são frequentes os “casos de concorrência interna estimulada [...] dar o mesmo trabalho para duas equipes dentro da mesma agência [...] às vezes não é uma coisa tão formalizada, mas é: ‘ó, vocês aqui, vem aqui, essa e essa dupla [...] eu preciso de três opções de cada uma para amanhã [...]”. Para Ronaldo, a competitividade aumentou na mesma proporção em que os prazos diminuíram, levando a uma pressão interna muito grande, pois “[...] quanto menor o prazo, mais efetivo e eficiente você tem que ser [...]”.

As atitudes das chefias e as cobranças por produtividade naturalizam o exercício da competitividade. O resultado dessa naturalização é que especialmente para os profissionais que não desempenham cargos ligados à alta hierarquia, a percepção é de fazer parte de uma engrenagem de tal forma automatizada da qual é quase impossível sair. Em grande parte das vezes, os indivíduos não percebem as contradições e paradoxos do mundo exterior porque há um espelhamento desse mundo na estrutura de suas personalidades, como conceitua Pagès et al. (2019, p. 54), lembrando que “não são as empresas que produzem as contradições nos indivíduos, mas elas transformam e exploram a seu proveito as contradições psicológicas individuais”. Ele explica que a complexidade da dinâmica de interação entre a *psiqué* humana e o jogo organizacional paradoxal se projeta na estrutura da personalidade do indivíduo. Esta, por sua vez, é composta de dinâmicas de contradições e conflitos que acabam por aprisionar as pessoas, que ficam convencidas das narrativas que as rodeiam.

É importante lembrar que as mudanças percebidas no setor não estão desarticuladas das mudanças sociais e econômicas trazidas pela tecnologia. Ao contrário. A publicidade é um

serviço ligado aos esforços de vendas das empresas no mercado e, como tal, segue o ritmo da competitividade frenética típica das sociedades contemporâneas. Este ritmo é marcado pela resposta na cadência do ‘tempo real’ que domina a movimentação dos mercados de capitais. Aubert (2003) analisa que vivemos sob a tirania do tempo porque a sensação de urgência se transformou em uma cultura da época contemporânea. Esta cultura chegou mais cedo aos países centrais do sistema capitalista e, por isso, a análise da autora francesa define a aceleração da era da urgência a partir de 1980. Para nós, do Brasil, é a partir da década de 1990, e início dos anos 2000, que nossas vidas começaram a ser marcadas pela velocidade em todas as dimensões. Para Aubert (2003, p.34) vivemos “a ascensão inevitável do reino da urgência [...] um modo de regulação social e uma modalidade dominante de organização da vida coletiva” que se disseminou por todas as dimensões da sociedade. No núcleo desta aceleração do tempo está a sobreposição da lógica do mercado financeiro àquela típica da dimensão econômica produtiva. Isto acontece a partir da virada neoliberal, com a colaboração inestimável do avanço da tecnologia das telecomunicações.

As metas financeiras passam a reger a produtividade das empresas, que são cobradas a partir dos parâmetros financeiros. Os movimentos das bolsas de valores ditam a velocidade que os negócios do mundo real devem ter, independentemente das características inerentes a eles, negócios. No caso da publicidade, como já foi citado, a maioria das agências faz parte de grandes grupos de comunicação mundiais, que participam do mercado de capitais. As empresas pequenas atuam à margem desta dinâmica, mas enfrentam os problemas decorrentes da competição acirrada e se contagiam por pertencer à dinâmica do mercado e ter, muitas vezes, efetivamente necessidade de incorporar o ritmo acelerado em seus negócios para acompanhar seu segmento de atuação.

Em resumo, as agências têm um ritmo de trabalho marcado pela competitividade interna, estimulada pelas direções. Trata-se de táticas que sobrecarregam a já pesada rotina de trabalho dos profissionais. Como setor de serviços, as agências comercializam as horas dos profissionais, cobrando dos clientes por elas. A estratégia das empresas é vender horas que não existem. Ou seja, prometer exclusividade de profissionais aos clientes que, na realidade, não existirão, na medida em que não há trabalhadores suficientes para isso. Desta forma, os profissionais precisam atender muitos clientes ao mesmo tempo. São convencidos a aceitar a rotina sobrecarregada a partir de seduções que envolve a vaidade destes profissionais, uma vez que eles são sensíveis a isso, como já comentado no início da análise de dados. A alta produtividade e a competitividade exigidas são parametrizadas pela dinâmica do mercado

financeiro, pois as agências funcionam como grandes grupos financeiros, conforme sintetiza um dos entrevistados da pesquisa. As grandes agências do Brasil pertencem a grupos internacionais que se pautam pelo ritmo acelerado do mercado. Esta dinâmica intensa e opressiva leva a um individualismo crescente, reforçado pelas estratégias de sedução que caracterizam a gestão.

### **5.5.7 Propósito e finalidade do trabalho ficam incertos**

Ao analisar o ambiente organizacional da gestão contemporânea, grande parte dos pensadores reunidos para esta pesquisa, alinhados com a sociologia clínica (AUBERT;GAULEJAC, 2007; GAULEJAC, 2008; LINHART, 2011; GAULEJAC; HANIQUE, 2015; DARDOT; LAVAL, 2016; DENEULT, 2018; PAGÈS et al., 2019), elegem alguns fatores que são centrais para reforçar a conexão entre a dinâmica da *psíqué* e os objetivos da organização. O encadeamento das questões da gestão começa com a cobrança das metas sem estabelecer os critérios para chegar até elas. Muitas vezes nebulosas, ou mesmo quando negociadas, elas são apresentadas como fundamentais para a evolução dos negócios, sem discutir se elas são factíveis ou não. Outro fator é o desaparecimento do poder encarnado em uma figura forte que estabelece o comando. Uma ilusória transferência de poder para o profissional mantém a narrativa de que haveria autonomia para a realização do trabalho. As exigências de fazer sempre melhor, ao estilo da ‘melhoria contínua’ estão sempre presentes, mesmo quando estes termos formais de gestão não são utilizados diretamente. O incentivo à competitividade e à exaltação ao individualismo acentuam a expectativa que a gestão projeta no indivíduo sobre seu desempenho. Ao mesmo tempo, a organização se esmera em ressaltar as benesses que o profissional desfruta no trabalho. Além do rendimento financeiro e do vínculo de emprego, algumas organizações, como é o caso das agências, capricham nos elementos utilizados para sedução, como já foi comentado neste relatório. Este quadro, intensifica a conexão do real, externo, ao interior, a *psíqué* do indivíduo, conforme comentado na parte teórica da pesquisa.

Algumas situações narradas por participantes da pesquisa sinalizam vivências caracterizadas pelos conflitos que podem resultar desse quadro organizacional comentado acima. Ronaldo reflete sobre a falta de clareza para os critérios que balizam a eficiência para os criativos, embora esteja colocada a sua responsabilidade para entregar a produtividade que se espera dele. Ele diz: “A eficiência é relativa, né? porque ser eficiente pode ser botar a peça

mais criativa na rua ou eficiente pode ser sua agência faturar o mais rápido possível com você [...]”. Ronaldo se recorda de seus conflitos:

Olha só, para eu ter o melhor trabalho criativo [...] é uma batalha que eu tenho que ter com o cliente [...]. Um desgaste que eu tenho com o cliente [...]. Então, se a minha agência quer ter um trabalho criativo [...] mais chances eu tenho de esse cara querer ir para outra agência [...]. Ao mesmo tempo, eu tenho que faturar, esse meu cliente tem que me pagar, então, para o negócio, a curto prazo, quanto menos criativo eu for, mais rápido eu faturar [...]. Porque eu sou criativo, não estou interessado no que a agência vai faturar, estou preocupado no meu dia a dia [...]. Estou preocupado em botar uma peça o mais criativa possível na rua [...]. Não estou preocupado quanto a agência vai faturar [...]. Tem gente que é paga para isso eu não sou, mas o dono da agência é [...]. Eu penso: ‘será que estou sendo eficiente para a agência?’ [...] será que ela espera de mim que eu brigue com o cliente? [...] Será que ela espera de mim ganhar prêmios? [...] E essas métricas vão ficando cada vez mais nebulosas [...]

O paradoxo colocado por Ronaldo entre fazer o seu trabalho bem feito entra em choque com atender o cliente e arriscar a agência a perdê-lo, sem que ele seja esclarecido sobre qual é realmente o papel que a agência espera dele. Desde o início de sua narrativa ele expressa os impasses que vivenciava na relação entre ele, agência e cliente. Ele começa falando que o atendimento à agência trará inevitavelmente o enfrentamento com o cliente. Há uma disposição do cliente em impor sua vontade e, assim, interferir no trabalho do profissional da Criação, conforme já foi comentado. Ronaldo sabe que não terá o respaldo da agência caso enfrente o cliente, porque está sempre implícito que manter o faturamento representado pelo cliente é prioridade máxima na agência. No começo de sua narrativa, ele demonstra que seus ideais se confundem com os ideais da agência, que ele conhece bem: faturar o mais rápido possível. Em seguida, ele se dá conta de que está assumindo um ideal que não é dele. Ele é criativo, ‘e não está interessado em quanto a agência vai faturar’. Ele quer fazer o trabalho bem feito, colocar a peça mais criativa na rua. Finalmente, percebe que a responsabilidade pelo faturamento da agência não era dele. E diz ‘tem gente que é paga para isso, eu não sou [...]o dono da agência é’. Finaliza sua reflexão mantendo a mesma impressão sobre os aprisionamentos que são estimulados pela gestão, embora ele não tenha consciência: ‘as métricas vão se tornando cada vez mais nebulosas’.

Alberto, profissional de conteúdo digital, viveu, e vive ainda, conflitos ideológicos com a profissão, além dos problemas relativos à sobrecarga de trabalho e à falta de clareza sobre o trabalho a ser desempenhado. Ele conta que

[...] aqui é pior do que na publicidade tradicional [...] a gente tem que vender, vender, vender porque é isso que a gente faz, né? [...] e a gente tem como medir [...] sabe quantas pessoas compraram, quantas pessoas abandonaram [o conteúdo publicado] no meio [...] e aí tem um discurso interno que diz: ‘a gente vende a coisa certa para a pessoa certa na hora certa’, que é uma forma de amenizar [...].

O aspecto ideológico do conflito (PAGÈS et *al.*) é a discordância sobre a finalidade de seu trabalho, elaborar textos de publicidade dissimulados de conteúdo. Ele compreende a parametrização da criação de seu texto pelos objetivos da venda, embora lance a identificação como uma pergunta a mim, sua interlocutora no momento desta reflexão. Ele admite que se sente enganando as pessoas quando diz “estou oferecendo coisas que às vezes a pessoa não precisa[...] a pessoa não precisa trocar de carro [...] não precisa 80% das coisas que a gente oferece”. O conflito não é apenas dele, conforme contou em outros momentos. Ele e muitos colegas têm consciência de que atuam em um setor que colabora para intensificar um valor que eles próprios não acreditam, o consumismo. Em sua narrativa, ele mostra como a agência administra o aspecto ético da relação entre profissionais e a proposta de seu negócio: com um discurso que pretende apaziguar o conflito dos funcionários. Diz ele que ‘tem um discurso interno...’, para ‘amenizar’. O ‘discurso interno’ da agência mostra a tática de negar a finalidade daquele trabalho diante dos profissionais, para cooptar os funcionários para a atividade. O fato de haver um discurso interno indica que existe o conhecimento por parte da agência de que o fator ético poderia desmotivar os profissionais para o cumprimento de suas tarefas, havendo, portanto, a necessidade de uma ação para manter sob controle o aspecto ideológico da relação com os profissionais (PAGÈS et *al.*, 2019). Ao mesmo tempo que admite que se trata de um elemento ‘para amenizar’ a finalidade do trabalho, Alberto é envolvido por ele, e aceita fazer parte de uma atividade que o violenta moralmente.

A agência de conteúdo que Alberto trabalha tem espaços físicos amplos de trabalho e, conforme sua percepção, a gestão não é autoritária, abrindo espaços para autonomia. Segundo ele, “não é dos piores” ambientes entre os quais já trabalhou. Em sua percepção “é um lugar que preza pela qualidade de vida [...]. Tem umas coisas boas [...] à tarde servem frutas, uma coisa de cuidar mesmo [...] Eles nunca quiseram que a pessoa ficasse virando noite[...] trabalhando de final de semana”. Há cinco anos a agência foi incorporada por um grande grupo e, conforme a percepção de Alberto a “cultura vai se perdendo porque vai ficar mais com cara de corporação”. Ele admite que atualmente os gestores “passam a não querer saber se o cara está virando a noite ou não [...] porque o cara tem que cumprir a meta lá do grupo, se não ele não ganha o bônus”. Para cumprir as metas, Alberto afirma que

quase todo mundo toma remédio: tem gente que toma antidepressivo, tem gente que toma rivotril, né? [...] para aguentar. Tem gente que toma ritalina, para conseguir concentrar para fazer o trabalho, sabe, daquele jeito bem máquina né? [...]. E gente usando droga, tem gente que fuma maconha pra relaxar [...] É permitido [...]. Na verdade é assim, ninguém fala nada [...]. Você sai na rua e vai na pracinha toma comprimido [...]. Você toma e ninguém nem vê o que [...]. Cocaína é pro pessoal virar a noite para implementar projeto [...]. Todo mundo cheirando cocaína, todo

mundo sabe [...]. Quem não sabe é porque não quer ver [...]. Eu acho pesado, mas também não posso falar muito porque eu também vivo sob o efeito de medicamento [...]

A percepção de Alberto é a de que a agência ‘cuida das pessoas’, na medida em que serve frutas no lanche. Ao mesmo tempo, não percebe que a empresa incentiva de certa forma o uso de medicamentos ou drogas para as pessoas trabalharem ao impor metas impraticáveis caso o profissional não se automedique ou se drogue para que as metas dos gestores sejam cumpridas. Na entrevista, ele evidencia seus limites e uma certa percepção de que o ideal da agência não é o dele. Confidencia que “muita gente não aguenta mais [...]. Eu estou me ralando pelo sonho do outro [...] ou pela ganância do outro, não é pela minha [...]”. Alberto contou, ainda, que é insatisfeito com as relações travadas com superiores hierárquicos, porque percebe um certo desprezo deles pelo seu trabalho, apesar de ele ter sido convidado para ocupar o posto atual, com uma boa oferta de salário. Ele afirma que “eles não têm tempo para definir o que devo fazer ou o que eles esperam que eu faça [...] vou desenvolvendo o que acho que é bom [...] mas fico inseguro [...] não sei direito qual o meu papel lá [...] aceitei o trabalho porque o salário era bom [...] às vezes me arrependo [...]”. Apesar de suas palavras expressarem os limites, os conflitos e até a necessidade de se medicar para suportar o trabalho, não consegue tomar decisões que o libertariam.

No modelo de gestão contemporânea, manter a indefinição sobre as regras e papéis e, ao mesmo tempo, cobrar resultados e responsabilidades é parte do jogo pela busca do controle do aspecto político da relação entre gestão e empregados. O aspecto econômico é mantido pelo pagamento de um bom salário e também pela oferta de lanche e frutas, o que é percebido como acolhimento da gestão. Todos esses fatores contados por Alberto, vistos em conjunto, mostram uma dubiedade e alguns paradoxos. O cenário indefinido e cheio de conflitos é espelhado nos conflitos psíquicos do indivíduo. Como explica Pagès et al. (2019, p.51):

Ao nível psicológico, a dupla [composta de] vantagens e pressões se transforma em uma dupla [composta de] prazer e angústia. A organização funciona como uma imensa máquina de prazer em uma parte e uma imensa máquina de angústia em outra. A angústia provocada pelos controles, pela característica intangível e ilimitada das exigências é compensada pelos múltiplos prazeres que oferece a organização, notadamente os prazeres agressivos, de conquistar, de dominar os clientes, e vencer, se dominar a si mesmo. Este meio, seguramente ainda mais que outros, favorece a integração dos funcionários à empresa, pois se trata de um nível inconsciente.

Na transferência de responsabilidade pelos resultados do negócio ao profissional, no

jogo da projeção do ideal de si mesmo no ideal da empresa valem também suportar caprichos dos clientes. Pelos relatos dos participantes da pesquisa não são incomuns as situações em que, sob a aquiescência dos superiores do alto escalão das agências, o comportamento do cliente é desrespeitoso e abusivo. Ricardo lembra que frequentemente desempenhava papeis que julgava indignos apenas para agradar os clientes. Ele era frequentemente escalado para participar de festas promovidas pelo cliente, um rico empresário residente em uma capital de outro estado brasileiro. “Ele me apresentava para os ricos locais dizendo que eu era ‘seu diretor de Criação’ [...]. Acho que dava status para ele isso [...]. Me sentia de saco cheio [...] tinha que fazer o meu melhor sorriso [...]. Outras vezes eu tinha que levá-lo a baladas em São Paulo [...]”. Ele conta, ainda, do caso de uma colega de trabalho da área de Atendimento/Planejamento com quem trabalhou que “tinha que buscar filho de cliente na escola [...]. Ela não era profissional iniciante [...] estava há 10 anos no mercado [...]. Era uma pessoa super qualificada e tinha uma série de coisas para fazer [...]. Ela levava presentinho para o cliente [...] para a casa de campo dele [...]. Esta profissional acabou saindo da agência depois de sofrer um acidente decorrente de um ‘apagão’ que teve no volante em uma via expressa de São Paulo. Ricardo conta que ela tinha diversos sintomas de estresse elevado.

Em resumo, há alguns fatores na gestão das agências que reforçam e contribuem para que a dinâmica da *psiqué* dos indivíduos, já modelada pelo ambiente exterior da sociedade centrada na economia de mercado, se projete na dinâmica da empresa, onde se dá a aderência do ideal de si mesmo ao ideal da empresa. Esses fatores são, entre outros, a falta de estabelecimento de critérios para o alcance das metas, sendo as metas muitas vezes consideradas difíceis de serem atingidas devido às condições de sobrecarga de trabalho dos profissionais. Dessa forma, há uma aparente autonomia para o desenvolvimento do trabalho, lançando a responsabilidade ao indivíduo sem que sejam evidenciadas as condições para que as metas fossem atingidas. Outro fator da gestão que enreda o profissional é a ilusória transferência de poder de decisão para o profissional, levando-o a tomar decisões que muitas vezes se apresentam como paradoxais. Ao mesmo tempo, a organização se esmera em ressaltar as benesses que o profissional desfruta no trabalho, escamoteando seus objetivos corporativos meramente financeiros na busca de engajar os profissionais em seus valores e princípios.

### **5.5.8 Reconhecimento é vital para ter prazer no trabalho**

Retomando a teoria da psicodinâmica do trabalho na análise dos participantes da pesquisa, podemos considerar que o trabalho oferece constrangimentos difíceis de serem

enfrentados tanto na divisão de tarefas como na divisão de homens (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p.123). No nível da divisão de tarefas, o aceleração do tempo para desenvolver a atividade impede o profissional de fazer o seu trabalho bem feito (CLOT, 2015), frustrando uma expectativa pessoal relevante para compensações pelo enfrentamento das dificuldades psíquicas para a execução da prescrição. Ao mesmo tempo, as relações com a hierarquia, com a responsabilidade, com o controle e com o comando, no nível da divisão de homens, também se deterioraram diante da opressão e, por vezes, da manipulação perversa que permeia as agências. Neste ambiente organizacional, não há espaço algum para reconhecimento pelo bom trabalho efetuado. Para a psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento é um importante compensador psíquico dos esforços empenhados pelo indivíduo na execução das tarefas.

O caso de Berenice expressa diretamente a importância do reconhecimento. Ela foi diretora de Atendimento e Planejamento em uma grande agência por mais de 6 anos. Em sua memória dos tempos de publicidade ficou o peso das cobranças por resultados financeiros e a falta de espaço para compartilhar os problemas do trabalho com seus superiores. Ela avalia que seu trabalho “era muito solitário”, o que a deixava sem parâmetros sobre como a agência percebia os resultados. Era chamada pelos superiores para conquistar novos clientes devido à sua bagagem profissional: “Quando era para ganhar uma nova conta, eles me chamavam, especialmente por causa da minha experiência com o sistema financeiro [...]. Eu gostava quando dava certo.” No entanto, ela se lembra que nem mesmo nessas ocasiões seus superiores reconheciam seu valor, o que provocava um sentimento de injustiça muito grande. A decepção era compensada pelo reconhecimento do cliente, como conta ela: “A gente apresentava o trabalho para o cliente e ele dizia ‘olha ficou legal’ [...]. Tinha o reconhecimento [...] a gente podia perceber o nosso papel importante ali dentro [...]. Acho que não existe profissional que não goste do reconhecimento [...]. Mas da parte de cima [*da agência*] nunca teve [...]. Era isto é que chateava [...] porque nunca houve ninguém para me dizer: ‘o que você está fazendo?’, ou ‘puxa que legal’ [...] ou ainda ‘talvez se você tivesse feito isso’ [...]”. Ela lembra que a falta de compartilhamento de opiniões para desenvolver o trabalho gerava “[...] uma baixa no rendimento [...]. Eu trabalhava para meu cliente [...]. Se meu cliente estivesse satisfeito, estava ótimo [...]. Era isto que me dava um gás, para fazer mais”.

O reconhecimento é um dos elementos-chave dentro da dinâmica das relações do indivíduo com o trabalho porque representa o sucesso da atividade mediante o olhar do ‘outro’.

O êxito trará satisfação psíquica e, por isso, pode suplantar o sentimento de sofrimento que se origina do empenho para executar a tarefa. (MARTINS, 2012) . No caso de Berenice, o fato de ela não contar com o reconhecimento ou solidariedade de seus superiores equivale a não ter sido aprovada no que Martins (2012) denomina de julgamento estético, aquele que deve cancelar que o trabalho foi bem feito. Ressalte-se que os juízes devem ser pessoas legitimadas para avaliar a contribuição do indivíduo naquele trabalho.

Durante o tempo em que permaneceu na agência, Berenice não se deu conta de não haver reciprocidade na relação de trabalho que ela que teria. No episódio de sua demissão, emergiu a disparidade entre as expectativas pessoais e as da agência. Ficou claro em seu depoimento a profunda frustração experimentada ao perceber a pouca consideração que o poder decisório da empresa teve por ela. Nos dias anteriores à sua saída, Berenice lembra que tinha contratado um estagiário para ajudar o grupo de contas que atendia, com a anuência de seus superiores. Não havia sinal algum de problemas. “E foi assim: ‘a partir de hoje você não faz mais parte da agência. Uma pessoa da área de TI vai te auxiliar a pegar os seus arquivos pessoais’ [...]. Eu perguntei: ‘mas o que aconteceu’ ? E a resposta foi: ‘nada, é que esta conta não é mais interessante para a gente e ponto ’”. Quando relembra esta história, Berenice aparenta muita emoção, demonstrando sentir ainda mágoa e decepção com o episódio. “Isso te deixa assim sem chão [...] porque um dia você tá bem, é cotado [...] outro dia não [...]. Era o primeiro dia do estagiário que eu contratei [...]eu não tinha nem o que dizer para ele [...]”.

Durante nossa conversa, foi ela quem puxou o assunto da demissão quando me reportou seus incômodos com o que avaliou como falta de ética para o atendimento de clientes. Os episódios que a incomodavam eram casos corriqueiros de atendimento de fabricantes concorrentes por equipes semelhantes. Embora a agência declarasse que não atendia clientes concorrentes, na prática não era assim que acontecia. Ela se lembra que desenhava a estratégia de campanha em uma mesa de escritório compartilhado por outra gerente responsável por desenhar a campanha de um outro cliente concorrente. Ela afirma que “[...] A agência não tava nem aí se a gente deixasse essas coisas públicas [...]. Eu é que fechava a sete chaves por uma questão minha, particular [...]”. Questionada por mim sobre como enfrentava esse dilema moral, Berenice conta que praticava sua ética pessoal e “não pensava muito no assunto”.

É possível depreender que afrontar seus valores morais para atender clientes concorrentes era um constrangimento suportado para executar a prescrição do trabalho e que

requereria uma compensação de reconhecimento, que não houve em nenhum momento durante seu percurso como publicitária. O caso sugere, ainda, a projeção do ideal pessoal de Berenice nos ideais da empresa (AUBERT; GAULEJAC, 2007), uma identificação estimulada pelos artifícios das organizações contemporâneas.

Berenice também expressa uma profunda insatisfação ao lembrar de como eram usadas suas experiências na área financeiras quando estas atendiam a critérios de editais de concorrência para ganhar novos clientes: “[...] de repente tinha uma concorrência e para ganhar a concorrência eu virei VIP na agência [...] simples assim porque eu tinha experiência na área financeira [...] e ‘faz um cartão para ela rapidamente para entrar na concorrência’ [...]” .

As memórias de Berenice fazem a ligação do enfrentamento das questões éticas, acima relatadas, com o episódio de sua demissão e da falta de reconhecimento por seu trabalho por parte da agência. As falas dos três temas vieram interligadas durante a entrevista, sem que a articulação entre eles tenha sido sugerida por mim. O fato de Berenice ter convivido com situações rotineiras que afrontavam seus valores morais éticos e ter compactuado com elas, como no episódio citado sobre o cartão de visita para atender ao critério da concorrência, pode ter significado uma escolha que, apesar de negar a si mesma, foi feita à espera, inconscientemente, de um reconhecimento pelo seu empenho e esforço para contribuir com os resultados da empresa.

O enfrentamento das questões éticas era um obstáculo do fazer concreto do trabalho. Ela investiu energias psíquicas para superá-lo. No entanto, esse empenho não era compensado psiquicamente pelo reconhecimento de seu trabalho, como ficou demonstrado em suas falas gerais. Essas questões são composições inconscientes do indivíduo e não se manifestam linearmente e tampouco diretamente. É preciso compreender, na análise desta situação, que Berenice não esperava o reconhecimento direto por negar seus valores éticos em favor da agência. Na dimensão psíquica, no entanto, a situação sugere o entrelaçamento do investimento psíquico, simbolizado pela questão ética, e o reconhecimento. A demissão pode ter representado, para ela, o limite e o despertar ao fato de que a realidade concreta não a levaria, como não levou, a ter reconhecimento por seu trabalho desempenhado. Daí a sensação de choque, decepção e injustiça que expressou sentir. Ao dizer “isto te deixa assim sem chão”, conforme registrado acima, Berenice sinaliza que passou pelo que Martins (2012, p. 88) explica como um “curto-circuito” na dinâmica do reconhecimento.

Em resumo, um dos depoimentos, de Berenice, nos oferece grande riqueza para a ilustração sobre a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho para o equilíbrio psíquico, conforme conceituado pela psicodinâmica do trabalho. Vale dizer que o reconhecimento deverá vir de pessoas legitimadas para valorizar o trabalho desenvolvido como habilidade e competência e também como participação social. Estes atores são representados, respectivamente, pelos superiores hierarquicamente e pelos clientes. Berenice foi vítima de uma demissão sem causa conhecida por ela depois de seis anos de dedicação a uma grande agência de publicidade. Ela tinha o reconhecimento vindo dos clientes, mas havia a expectativa de seu trabalho ser reconhecido também pelos superiores. No dia em que foi demitida, a profissional tem um choque que a leva a perceber que foi usada pela gestão enquanto era interessante para o negócio. Seu trabalho não tinha o menor valor para a direção da empresa. Em suas memórias esteve todo o tempo a mágoa de ter violentado seus valores morais e éticos na esperança de ser reconhecida. Este foi um dos esforços maiores que ela fez na ânsia de conseguir o reconhecimento.

### **5.5.9 Solidariedade pode compensar a dureza do cotidiano**

No Brasil, os horários de trabalho nas agências de publicidade não são respeitados. É típico do setor a exigência da disponibilidade dos profissionais também nos finais de semana, em horários fora daqueles que foram acordados previamente. Ele diz que, “vida de publicitário é isso: não tem muito horário para sair, tem uma demanda de dedicação e disposição de tempo total [...]. Se tem trabalho para fazer, tem que estar disponível, seja estendendo horário durante a semana, seja vindo em final de semana para participar de uma concorrência [...]”. Ele se lembra de fases em que ficava três ou quatro dias da semana trabalhando até 4 horas da madrugada e voltava para a agência às 9 horas da manhã do dia seguinte. Os impactos na vida pessoal e familiar são grandes. Os entrevistados contam que são frequentes os casos de rompimento de casamentos, de distanciamento de filhos e ainda do círculo de amigos fora do meio publicitário.

O alívio ao sofrimento causado pelos abusos das agências em relação aos horários vem por uma espécie de camaradagem e solidariedade entre os colegas. Gabriel relata que o estresse da sobrecarga de tarefas nas madrugadas era compensado por um ambiente de descontração e até de diversão, promovido pelos donos da agência e acolhido com grande simpatia pela equipe. A situação é compreendida da seguinte maneira: “Assim: já que vou ter que varar a noite [...] então o pessoal compra umas pizzas e toma umas cervejas”. Ele admite que era uma

estratégia de normalização de relações abusivas no trabalho. No entanto, reflete que as trocas intersubjetivas proporcionadas por aqueles momentos funcionavam efetivamente como sustentação psicoemocional para os momentos difíceis. Ele analisa que “ todo mundo fica até 2 horas da manhã, você fica com todo mundo, todo mundo dá risada [...]. É um clima leve, apesar de você estar lá produzindo [...]. Você acaba criando um grupo que é muito unido [...]. Acho que isso é o mais forte mesmo [...]. Você pensa que está passando por isso, mas outras pessoas também estão. Aí você cria um vínculo forte [...]. Você cria uma intimidade, uma camaradagem muito grande e acaba sendo uma coisa que compensa essas situações de extrema dificuldade”.

Em resumo, esta experiência de Gabriel demonstra na prática o que a psicodinâmica do trabalho ensina sobre a importância dos espaços de trocas coletivas como sustentação indispensável para o enfrentamento da dureza do cotidiano. A falta de diálogo impede o compartilhamento dos dramas vividos pelos indivíduos tanto na profissão como na vida pessoal. A troca de experiências possibilita aos profissionais aliviar as tensões psíquicas e descortinar saídas reais para suas existências. Os trabalhadores percebem nestes momentos a solidariedade para “lutarem juntos contra os constrangimentos e o sofrimento engendrado no real do trabalho, tais como [...] medo de agressões, receio de dominação e da autoridade exercida pela chefia, ameaça de perda do lugar profissional, medo de demissão, entre outros.” (MARTINS, 2012). Na medida em que o atual modelo de gestão asfixia o diálogo ele reforça não só a interiorização do individualismo como também corrobora para a prática não-reflexiva que caracteriza a sociedade atual.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 UMA PERIGOSA RACIONALIZAÇÃO DO DESEJO

Após o longo percurso intelectual percorrido para tentar compreender melhor a dor humana relacionada à atividade laboral nas organizações, acredito ter conseguido encontrar pistas seguras da forte influência da racionalização instrumental na gestão contemporânea no contexto do capitalismo neoliberal, mostrando, ainda, como as lógicas ligadas a ela levam ao sofrimento no trabalho.

É forçoso admitir que o sofrimento humano é inexorável à existência. A psicanálise nos ensina sobre os contínuos conflitos inerentes à adequação das pulsões de vida e de morte à realidade concreta que nos é apresentada e como estes processos são difíceis e dolorosos de serem elaborados psiquicamente. No âmbito desta tese, Dejours (2012) já nos esclarece de antemão como o empenho psíquico para a execução do trabalho desgasta a energia da *psiqué* requerendo compensações para restaurar seu equilíbrio e trazer as boas sensações de prazer que a atividade laboral tem potencial para nos dar.

É forçoso também reconhecer que à época da inauguração do modo de produção taylorista, da divisão do trabalho, da fragmentação e parcelamento das tarefas não havia conhecimento suficientemente amadurecido para elucidar a complexidade da dinâmica humana. Lançando-se um olhar tolerante para o modo de gestão empresarial próprio do capitalismo do início do século XX, é possível até justificar a compreensão da perspectiva instrumental sobre o trabalho. As ideias do homem-máquina e do *homo economicus* nas quais se baseavam as prescrições de gestão eram coerentes com os limites do pensamento de uma parte do mundo, a Europa, que buscava a produção acelerada em escala como forma de atender necessidades das populações. Embora já naquele tempo vozes críticas tenham alertado sobre potenciais prognósticos perigosos desses métodos de organização do trabalho sobre os indivíduos, é possível dar o benefício da dúvida para aqueles que insistiram em práticas equivocadas em prol do desenvolvimento coletivo.

O que assombra, no entanto, é encontrar a mesma compreensão do que seja o trabalho humano mais de cem anos depois. E mais: de ver como o desenvolvimento da tecnologia e do conhecimento foi apropriado para aprimorar táticas que sem o menor pudor aprofundam e intensificam a coisificação do ser humano no processo produtivo. As reflexões comparativas que faço aqui não são baseadas no corpo teórico desta pesquisa. Saem de um setor bastante distante da indústria. O *locus* desta pesquisa é um setor de serviços elitizado, que demanda

trabalhadores de grupos econômico-sociais de nível universitário, criativos e com experiências de vida indicativas de uma bagagem intelectual acima da média para a população brasileira. Foi neste grupo que assombrosamente conseguimos perceber que as orientações da gestão embutem a compreensão hegemônica de que o trabalho humano é algo manipulável e, mais que isso, descartável. Percebemos que existem modulações da opressão e da hostilidade entre as diferentes agências. Ao mesmo tempo, percebemos que há efetivamente um fio condutor comum mantido pela lógica da racionalização instrumental.

Se as análises dentro de abordagens críticas aportadas para esta pesquisa indicam, no plano teórico, a dureza das lógicas instrumentais balizando de maneira perversa a gestão, os depoimentos de campo não autorizam a vislumbrar cenários mais amenos. Tudo indica que o modelo mental que serve de guia para a gestão dos profissionais de agências de publicidade de São Paulo não conseguiu superar a acanhada ideia de que o ser humano é muito mais do que um corpo físico e mental dotado de capacidade para seguir programações previamente elaboradas. A expressão “aperta, aperta, espanou, troca” dita por um diretor de agência para definir seu estilo de gestão não deixa dúvidas sobre a compreensão dos seres humanos à imagem das máquinas.

Nos modos de gestão atual das agências, verifica-se também que a história se repete em relação ao ritmo da produção. Os relatos dos profissionais ouvidos para esta pesquisa deixam evidente que eles sofrem pressão para produzirem em ritmo cada vez mais acelerado. Diferentemente das fábricas europeias do início do século passado, que precisavam atender a demandas de mercadorias, as agências precisam responder a solicitações de rentabilidades financeiras crescentes para alimentar os ciclos nervosos dos mercados de capitais. A justificativa para amenizar a resistência de trabalhadores às imposições da gestão, na fase taylorista, evocava valores coletivos, tomando como referência imperativos científicos necessários para a evolução social.

Na trajetória do tempo que atualiza os discursos, foram introduzidos os apelos individualistas que as narrativas de gestão utilizam para conquistar as mentes dos profissionais, reforçando a finalidade de êxito embutida na razão instrumental. O individualismo é reforçado na competitividade estimulada internamente entre os profissionais das agências e na redução do tempo para diálogos entre colegas.

Os argumentos das narrativas de gestão lançam mão de táticas subliminares de persuasão perversas. O setor de publicidade é usuário intensivo das técnicas persuasivas de

comunicação para criar campanhas que consigam não apenas convencer como também inventar necessidades para os consumidores. Fica evidente nos depoimentos dos participantes do estudo que as narrativas da gestão são elaboradas com uma competência publicitária equivalente àquela usada para criar as mensagens dos clientes. Conforme os relatos, os profissionais de publicidade constituem grosso modo um público-alvo caracterizado pela vaidade e vulnerabilidade à sofisticação e ao glamour. Para conquistar este público, nada mais adequado que ambientes suntuosos, arrojados e aparentemente descontraídos. Os jovens aspirantes a publicitários se encantam ante a perspectiva de fazer parte de um verdadeiro “mundo da fantasia”, para utilizar a expressão de um dos entrevistados. No entanto, a realidade desencanta “cada vez mais cedo”, como informa outro entrevistado. A hostilidade e a opressão, além do assédio moral, podem levar os indivíduos a um grande sofrimento ou à desistência da profissão, como aconteceu com alguns dos participantes da pesquisa.

As táticas capciosas usadas para capturar o imaginário para a adesão à alta lucratividade sem fins coletivos são compreendidas como a intensificação da racionalização instrumental na gestão contemporânea. Isto porque além do ambiente exterior marcado fortemente pelas cobranças de metas e por indicadores de produtividade, os indivíduos são convidados a entronizar a racionalização para enfrentar com êxito suas tarefas. Como teorizam estudiosos que lastrearam/inspiraram este estudo, os indivíduos edificam verdadeiros *bureaux* internos para enfrentar as obrigações profissionais, empenhando a subjetividade de forma intensa para se aperfeiçoar com vistas a cumprir as programações do trabalho. As mensagens ambíguas chamam para a responsabilidade e autonomia, escamoteando as verdadeiras finalidades às quais a gestão está a serviço: o aceleração da produtividade para chegar à rentabilidade máxima, desconsiderando as limitações humanas dos profissionais.

A lógica instrumental que permeia as relações entre organização e indivíduo é, também, o amálgama das dinâmicas da sociedade. Na dimensão macrossocial, o nível maior de racionalização se apresenta a partir da centralidade econômica e financeira, que indica a produção material crescente e infinita como finalidade suprema do coletivo social no capitalismo neoliberal. As narrativas hegemônicas não contemplam nesta lógica instrumental outros aspectos da vida social, como os valores morais e a ética, além de outras questões urgentes relacionadas à finitude dos recursos naturais da Terra. Todos estes aspectos ficam subordinados mecanicamente à esfera econômica e financeira, naturalizando os desequilíbrios sociais como se estes fossem adversidades ou intempéries, e não o que são efetivamente:

injustiças sociais construídas a partir de escolhas humanas de estilo de vida e modos de regulação da sociedade.

O entorno social é favorável ao empresariamento de si mesmo e à introjeção dos parâmetros do mercado empresarial e de capitais como premissas para o planejamento da vida individual. Este contexto pode levar os indivíduos a abraçar sem questionamentos os ideais da empresa como se fossem os seus próprios ideais. Sendo assim, há o grande risco de acreditar que seja possível alijar de si mesmo outros aspectos que constituem a integralidade humana, como os desejos profundos e a dinâmica do subconsciente. Nós passamos a nos compreender como instrumentos de nós mesmos, com vistas a atingir finalidades de êxito, predominantemente econômico e financeiro, mas também em outras dimensões da vida. A idealização de si mesmo por meio da racionalização do desejo e projeção nos ideais organizacionais fragiliza os indivíduos para enfrentar os limites reais da vida social, organizacional e deles mesmos. O processo é potencialmente perigoso para a perda do potencial riquíssimo da autêntica criatividade humana, aquela capaz de expressar milhares de percepções captadas nas relações com o mundo e transformá-las em um manancial de energia psíquica para o desfrute de vivências originais e prazerosas.

É com este encadeamento de processos psíquicos projetados no ambiente organizacional e inscritos no contexto do capitalismo neoliberal que respondo ao problema de pesquisa definido para essa tese: A racionalização instrumental, marca do modelo de gestão empresarial dominante no capitalismo neoliberal, consegue a adesão dos profissionais das organizações, levando-os a vivenciarem situações que resultam no sofrimento no trabalho por meio de mecanismos complexos de racionalização do desejo.

## 6.2 BUSCA POR LUZES NO FIM DO TÚNEL

Durante muitos momentos desta empreitada intelectual, me abatia o desânimo de constatar que ao lado de tantas belas conquistas do conhecimento ocidental, alguns modelos mentais retrógrados permaneciam, ameaçando contaminar os laços sociais de maneira assustadora. Nestes momentos eu refletia sobre a rica potencialidade humana e sobre as limitações próprias do conhecimento científico, compreendendo que os recortes empreendidos para elaborar o percurso que registrei neste relatório não abarcam, felizmente, todas as experiências dos indivíduos. Mais ainda, que o inusitado pode conviver ao nosso lado, precisando apenas de olhares atentos para percebê-lo.

Desta forma, depois de tentar compreender modelos hegemônicos de gestão e constatar as mazelas destrutivas que eles podem engendrar, reflito sobre a importância de continuar as

pesquisas iniciadas neste estudo expandindo-as para empresas de outros setores e de portes diferentes para buscar arranjos singulares que abram perspectivas construtivas para os indivíduos. Acredito que haja amplo espaço no campo da Administração para estudos que possam nos revelar, talvez, modos de gestão surpreendentes desenvolvidos a partir de nossa mestiçagem brasileira. Empréstimo um trecho da canção ‘Querelas do Brasil’ de Aldir Blanc e Maurício Tapajós, suspeito que “o Brasil não conheça o Brasil” também no campo acadêmico da Administração. Estudar as experiências brasileiras para mim não significa menosprezar o conhecimento europeu ou norte-americano. Ao contrário. Acredito que temos que ser honestos e modestos o bastante para admitir a grandeza deles. Podemos nos apropriar dos estudos de nossos colonizadores de maneira adequada a nossos propósitos e desenvolver um estilo próprio. Certamente este caminho nos levará a ampliar nossa compreensão de nós mesmos.

Outras ideias que acredito interessantes para próximas pesquisas são relativas à incorporação dos clientes e fornecedores como agentes de interação nos modos de gestão. Me parece que existem ‘dimensões esquecidas’ nos estudos das relações de interdependências entre clientes e fornecedores com as empresas.

Finalmente, acredito que haja dimensões esquecidas também nos estudos sobre a tecnologia nos modos de gestão. Trata-se de um fator de transformação inegável que tem sido instrumentalizado fortemente para aumentar a velocidade dos ciclos econômicos do sistema capitalista. Esta pesquisa mostrou como ela está sendo apropriada pela gestão contemporânea em favor da dinâmica da aceleração. Mas, longe da defesa da intensificação da técnica como mediadora das relações, acredito que poderíamos buscar experiências que apontem para usos das técnicas de maneira parcimoniosa, que talvez possam levar ao enriquecimento da experiência humana.

### 6.3 QUESTÕES PESSOAIS E A HISTÓRIA DE VIDA

Quero registrar aqui algumas impressões pessoais sobre o impacto que este trabalho me causou. Registrei, na Introdução, algumas vivências pessoais de sofrimento no trabalho. Por alguma espécie de defesa psíquica, estes episódios estavam guardados em alguma gaveta trancada de minha memória. Eles foram resgatados apenas quando fui provocada por Pedro Jaime para registrar na escrita da tese alguns casos pessoais que ele tinha conhecimento por intermédio de relatos feitos a ele por mim de maneira aleatória em reuniões de orientação. Relembrando estes episódios e reinterpretando-os com a colaboração das mudanças no olhar

proporcionadas pelo tempo percebo como me tornei uma pessoa mais sensível à dor do outro e, por isso, uma pessoa melhor, depois de empreender o percurso intelectual que resultou nesta tese. Tenho convicção de que conhecer teoricamente as dinâmicas psíquicas e as articulações delas com modelos sociais ampliaram a minha sensibilidade para compreender fatos que em geral podem ser considerados apenas como estatísticas frias e distantes. Da mesma forma, me aproximar dos casos reais de pessoas que enfrentam ou enfrentaram as dores agudas provocadas pelas dinâmicas de trabalho me despertou para a gravidade da banalização deste sofrimento nas sociedades contemporâneas. O trabalho é constitutivo do ser humano, é impulsionador de nosso enriquecimento psíquico e da construção de nossa identidade social. Somos seres sociais. Privar-nos de condições de trabalho que nos ofereçam oportunidades de concretizar nossa humanidade é abortar parte importante nossa experiência de vida.

É assustador perceber como as vivências sob a batuta da racionalização instrumental são capazes de nos anestesiar justamente naquilo que nos define, que é a característica humana de nos impulsionar a construir nossa subjetividade a partir do outro. Como foi registrado nesta tese, já existem indicativos fortes da medicina neurológica de que a prática intensa das lógicas ligadas à instrumentalização pode levar a uma espécie de atrofia de áreas do cérebro responsáveis pela operação das lógicas que contemplam os valores morais e éticos, portanto os valores coletivos.

Feito este desabafo, registro agora observações sobre o desafio de me lançar à metodologia de histórias de vida. O primeiro ponto a observar é a importância do envolvimento do pesquisador na história que será narrada pelo participante do estudo. Percebi, na prática, que a riqueza do que será narrado pelo entrevistado depende, em grande parte, do sincero interesse que o entrevistador tiver pelas histórias que serão contadas. Bertaux, em sua obra 'Le récit de vie' (2006), alerta para o fato de que as pessoas que falarão de suas vidas devem sentir-se seguras para contar suas experiências, pois elas falarão, muitas vezes, de assuntos íntimos que nem sempre são agradáveis de serem relatados, ainda mais para um interlocutor que não é de sua rede de relacionamentos próximos.

De minha parte, depois da experiência desta pesquisa, estou convicta que a habilidade do pesquisador é responsável por despertar a segurança emocional que levará o entrevistado a confidenciar suas vivências, por vezes sofridas, para colaborar com o estudo. Em minha visão, o narrador deve perceber a sensibilidade do interlocutor à sua fala, às suas emoções e aos seus sentimentos. Sobretudo, deve perceber que está falando com alguém que tem um interesse por suas histórias como um ser humano. O pesquisador que se lança a este método deve estar

convencido de seu papel de construtor dos dados, e acredito que a disposição para o envolvimento na conversa seja um elemento-chave desta construção.

No entanto, para poder contribuir para o edifício dos dados, a sensibilidade ao ambiente psicoemocional no momento da entrevista não basta. O pesquisador deve ficar atento para não se dispersar. Deve, pois, dirigir a conversa de maneira sensível e, ao mesmo tempo, manter a sobriedade para não sair do eixo que sustenta o tema. Percebi, em muitas entrevistas, que foi justamente o ambiente de sincera empatia o responsável por relatos surpreendentes dados pelos participantes da pesquisa. Os episódios mais marcantes que cito são aqueles relacionados aos adoecimentos psíquicos que os profissionais me relataram. Eu não sabia, a princípio, que estes profissionais haviam sido vítimas de depressão, síndrome de *burn-out*, crises de intensa ansiedade, qualquer outra doença relacionada ao trabalho e nem mesmo de tentativas de suicídio. Nem tampouco perguntei se eles diretamente no início da entrevista se eles eram, ou foram, vítimas de algum tipo de adoecimento relacionado ao trabalho. Os episódios acabaram sendo narrados como parte das suas histórias, decorrentes das situações de aguda pressão, angústia e até mesmo desespero que viveram, e alguns ainda vivem, em seus ambientes de trabalho. Admitir que esteve à beira de suicídio, que faz tratamento psiquiátrico por não tolerar trabalhar na profissão que escolheu para ganhar a vida ou ainda que vive crises frequentes de *burn-out* não são questões fáceis de serem relatadas. Neste momento, creio que a habilidade do pesquisador é, mais do que nunca, solicitada para perceber até onde deve aprofundar o tema, ou apenas se satisfazer com os episódios trazidos pelo narrador. É preciso ter grande tato para essas situações, observando os limites que não podem ser ultrapassados para não ferir a sensibilidade do entrevistado. Sabe-se que as memórias operam em consonância absoluta com as emoções e sentimentos. Assim, a narração de histórias de sofrimento rememora a dor sentida nos episódios. Nestes momentos, eu optei sempre por deixar o narrador à vontade, dizendo claramente que o limite de me contar a história seria dado por ele. Algumas pessoas contaram apenas alguns momentos, e outras relataram detalhes de seus sentimentos diante do sofrimento no trabalho. Houve, ainda, um relato de sofrimento que foi sendo detalhado aos poucos. A pessoa contou o episódio e mudou de assunto. Passados alguns minutos, ela retornou ao caso e contou mais alguns detalhes, sem que eu tivesse perguntado. Finalizou o episódio em uma terceira vez, relatando muitos detalhes dos momentos em que vivenciou seu drama.

Conforme eu comentei no capítulo sobre a metodologia, todos os participantes tiveram acesso a um texto explicativo sobre o tema da pesquisa e sobre os tópicos que seriam

abordados durante a conversa. Mesmo assim, no início de cada entrevista era resgatado o assunto e fornecidas algumas informações sobre as teorias que embasam o estudo, para apresentar as demarcações do contexto. Bertaux (2006) alerta para o fato de que essas apresentações representam um convite para os entrevistados colaborarem para a elaboração de algo que eles também têm interesse, embora naquele momento isto não seja explícito. Percebi durante as entrevistas que o fato de eles aceitarem a fazer parte do estudo não se tratava apenas de uma deferência à pessoa que os tinha convidado. Mais que isso, era como ser co-autor de uma denúncia que não havia encontrado outros canais para ser feita.

Uma entrevista particularmente me evidenciou este significado. Assim que cheguei ao local da entrevista, o narrador me entregou um *email* para ler, me contando com voz emocionada que havia sido vítima de bullying de uma chefe sua que até meses antes havia sido sua amiga. A agência que ele trabalhava passava por reestruturações devido à incorporação por um grande grupo de comunicação. Sua demissão à época foi cercada por intrigas, brigas e ofensas de ambas as partes. Eu não o conhecia até o momento da entrevista. Cheguei até ele por intermédio de um outro entrevistado, com quem também não tenho relação de grande proximidade. Mesmo assim, fui agraciada com a leitura do *email* contendo ofensas e a resposta que ele havia dado à sua superiora. Minha hipótese é de que a entrevista comigo, sobre o tema sofrimento no trabalho, tenha representado exatamente um canal de denúncia dos abusos que ele julga ter sofrido em seu ambiente de trabalho. Ressalto que durante todo o tempo, este entrevistado falava em voz baixa e, embora concordando com o gravador, percebi que ele se sentiu aliviado apenas quando desliguei o aparelho. Foi quando ele deu muitos detalhes de sua vivência no setor de publicidade. Tão logo o deixei, liguei o gravador para registrar as narrativas com minha voz.

## REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, M. **Estudo sobre a racionalidade na teoria administrativa**. 1993. 115 f. Dissertação (Mestrado na Escola de Administração de Empresas) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.
- ANDREWS, C. W. **Emancipação e legitimidade**: uma introdução à obra de Jürgen Habermas. São Paulo: Unifesp, 2011.
- \_\_\_\_\_. Revisiting Guerreiro Ramos's New Science of organizations through Habermasian lenses: a critical tribute. **Administrative Theory & Praxis**, v. 22, pp. 246-272, 2000.
- APOLINÁRIO, V. Análise do toyotismo e de seus princípios racionalizantes aplicados à gestão da produção e do trabalho. **Revista Interface**, edição especial, ago./dez. 2016.
- ARENDT, H. **A condição humana**. 12 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2016.
- ARON, R. **As etapas do pensamento sociológico**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008. (Coleção tópicos)
- AUBERT, N. Un Individu paradoxal. In AUBERT, N.(org.). **L'individu hypermoderne**, 2. ed. Toulouse: Éditions Érès, 2017.
- \_\_\_\_\_. Urgence et instantanéité : les nouvelles mesures du temps. In AUBERT, N. **Le culte de l'urgence** – la société malade du temps. Paris : Flammarion, 2003.
- AUBERT, N.; GAULEJAC, V. **Le coût de l'excellence**. Paris : Éditions du Seuil, 2007.
- AUCAR, B.S. **A publicidade no Brasil**: agências, poderes e modos de trabalho (1914 – 2014), 333 p.. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Social) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- BARROS, P.C. R.; MENDES, A.M. B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 63-70, Jan./Jun. 2003.
- BAUDRILLARD, J. **Simulacros e Simulação**. Lisboa: Relógios D'Água, 1991.
- BELISÁRIO DE SOUZA, J.A. **A teoria geral da administração é uma teoria geral da administração?** Uma reflexão com base nas ideias da escola de Frankfurt. 1989. 146 f. Dissertação (Mestrado na Escola Brasileira de Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1989.
- BENDASSOLLI, P.F., SOBOLL, L.A.. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In BENDASSOLLI, P. F., SOBOLL, L. A. (orgs.). **Clínicas do trabalho** – novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- BERTAUX, D. **L'enquête et ses méthodes** - le récit de vie, 2. ed. S/c :Armand Colin, 2006.
- BIRMAN, J. Dor e sofrimento na contemporaneidade: uma leitura psicanalítica do campo do trabalho. In MERLO, Álvaro, R. C.; MENDES, Ana Magnólia, B.; MORAES, Rosângela, D. **O sujeito no trabalho**: entre a saúde e a patologia. Curitiba: Juruá, 2013.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

BURNS, E.M.; LERNER, E. R.; MEACHAN, S. **História da civilização ocidental**: do homem das cavernas às naves espaciais v.2, 44. ed. São Paulo: Globo, 2005.

CARRASCOZA, J. A. E o vento mudou...as transformações do trabalho publicitário. *In* VANDER, C.; LIMA, M. C.; RIEGEL V. (orgs.). **Trabalho em publicidade e propaganda**: história, formação profissional, comunicação e imaginário. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

CARRIERI, A.P.; AGUIAR, A.R.C.; DINIZ, A.P.R. Reflexões sobre o indivíduo desejeante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cad. Ebape.br**, v. 11, nº 1, artigo 10. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. *In* CHANLAT, J.F (cord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. 1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHATIER, R. Avant-propos : Conscience de soi et lien social. *In* ELIAS, N. **La Société des individus**. Librairie Fayard, 1991.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2015.

CLOT, Y. **Le travail à coeur** – pour en finir avec les risques psychosociaux. 2. ed. Paris : Éditions La Découverte, 2015.

DA MATTA, R. Vendendo sonhos – prefácio prazeroso para Everardo Rocha. *In* ROCHA, E.P.G. **Magia e capitalismo** – um estudo antropológico da publicidade. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes** – emoção, razão e o cérebro humano. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo** – ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo : Boitempo, 2016.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro : Contraponto, 1997.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. *In*: DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho** – estudo de psicopatologia do trabalho. 5. Ed. ampliada. São Paulo : Cortez, 1992.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Trabalho vivo** – sexualidade e trabalho, vol. 1. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Trabalho vivo** – trabalho e emancipação, vol. 2. Brasília: Paralelo 15, 2012b.

\_\_\_\_\_. Entre o desespero e a esperança. Como reencantar o trabalho? **Revista Cult**, nº 139. São Paulo: Bregantini, 2010. Disponível em <http://revistacult.uol.com.br/home/2010/03/reencantar-o-trabalho/>, acessado em 16 de julho de 2015.

DELAS, J.P; MILLY, B. **Histoire des pensées sociologiques**. 4. ed. Paris: Armand Colin, 2015.

DENEULT, A. Quand le management martyrise les salariés. **Le Monde Diplomatique**, novembro. Paris: 2018. Disponível em <https://www.monde-diplomatique.fr/2018/11/DENEULT/59210#nb1>, acessado em 9 de junho de 2019.

ELIAS, N. **La Société des individus**. Paris: Librairie Fayard, 1991.

FACAS, E.P; SILVA, L.M.; ARAÚJO, M. A.S. Trabalhar. In VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C.(orgs.) **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

FERRARI, C. R. **A razão instrumental na organização do trabalho e nas teorias organizacionais**: um estudo crítico. 1990. 136 f. Dissertação (Mestrado na Escola de Administração de Empresas), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1990.

FERREIRA, J.B. Sujeito. In VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.B.; MERLO, A., R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A.M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6 n. 1, p. 93-104, 2001.

FINNE, L. B.; CHRISTENSEN, J. O.; KNARDAHL, S.. Psychological and Social Work Factors as Predictors of Mental Distress: A Prospective Study. **PLoS ONE**, 9(7), e102514, 2014. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102514>

FLACH, L. et al.. Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. **Psicologia & Sociedade**; v. 21 n.2, p. 193-202, 2009.

FORTINO, S.; LINHART, D. Comprendre le mal-être au travail: modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité. **Revista Latinoamericana de Estudos do Trabalho**, Paris, ano16, n. 25, p.35-67, 2011.

FREITAG, B. Habermas e a teoria da modernidade. **Cad. CRH.**, Salvador, n. 22. p.138-163, jan/jun.1995.

FREITAS, L.G. Trabalho vivo. In VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M B.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

FREITAS, M.E. Suicídio: um problema organizacional. **GV Executivo**, v. 10, p. 54–57, 2011.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida/SP: Ideias & Letras, 2008.

GAULEJAC, V ; HANIQUE, F. **Le capitalisme paradoxant** – un système qui rend fou. Seuil : Éditions du Seuil, 2015.

GERMAIN, M.-L. Work-related suicide. **Employee Relations**, v. 36, n. 2, p. 148–164, 2013.

GERTH, H. H.; MILLS WRIGHT, C. Introdução: o homem e sua obra. In GERTH, H. H.; MILLS WRIGHT, C (orgs). **Max Weber** – ensaios de sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar** – como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 7. ed. Rio de Janeiro : Editora Record, 2003.

GRUPO MARCUSE. **Sobre a miséria humana no meio publicitário**: por que o mundo agoniza em razão do nosso modo de vida. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

GUTIERREZ, Luis G. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade. Uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo** – racionalidade da ação e racionalização social, vol. 1. São Paulo: Martins Fontes, 2012 a.

\_\_\_\_\_. **Teoria do agir comunicativo** – racionalidade da ação e racionalização social, vol. 2. São Paulo: Martins Fontes, 2012 b.

HARVEY, D. **O enigma do capital**: e as crises do capitalismo. São Paulo: Boitempo, 2011.

\_\_\_\_\_. **Para entender O capital**. São Paulo: Boitempo, 2013.

\_\_\_\_\_. **Condição Pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

HERREROS, G. **La violence ordinaire dans les organisations** – playdoyer pour des organisations réflexives, 2. ed. Toulouse : Éditions Érès, 2018.

\_\_\_\_\_. **Pour une sociologie d'intervention**. Toulouse : Éditions Érès, 2009.

HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. 1. ed. São Paulo: Editora Unesp. 2015.

JAMESON, F. **Representing Capital**: a commentary on volume one. London: Verso, 2011.

JARCZYK, G.O conceito do trabalho e o trabalho do conceito em Hegel. **Revista Filosofia e Política da USP**. São Paulo: L&PM, 1984.

LARA, L.A.; VIZEU, F. A frankfurtianidade de Habermas e suas possibilidades em estudos organizacionais. Florianópolis: **Anais do VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, 2017.

LASH, S. Capitalism and Metaphysics. **Theory, Culture & Society**. V. 24, n. 5, p. 1-26. [S.l.]: Sage, 2007.

LEGG, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. [S.l.]: MacMillan Business, 1995.

LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. **Cadernos Ebape.br**, v. 12, n. 3, p. 719–740, 2014.

LINHART, D. Une précarisation subjective du travail ? **Annales des Mines – Réalités industrielles**, 2011. Disponível em <http://www.cairn.info/revue-realites-industrielles1-2011-1-page-27.htm>, acessado em setembro 2017.

\_\_\_\_\_. Idéologies et pratiques managériales: du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. **Revista Sociedade e Estado**, Paris, v. 28, n. 3, set/dez 2013.

LINS, S. D. O custo da excelência. **Educação em debate**, Fortaleza, v. 2, n. 38, p.178-185, 1999.

LORDON, F. Les sociopathes: de France Télécom à Macron. **Le monde diplomatique**, Paris, maio 2019.

LUKÁCS, G. **The ontology of social being**: 3. Labour. London: Merlin Press, 1980.

MACEDO, K.B. **Os laboratórios de psicodinâmica do trabalho**: da França ao Brasil. Relatórios de estágio pós-doutoral. Programa de pós-graduação da Faculdade de Educação da Universidade de Campinas, Unicamp. Campinas, 2017.

MALVEZZI, S. Chapter II The issue of the institutionalization of work; Chapter III The worker-artisan. In MALVEZZI, S. **The man-work relationship and organizational change** – an approach to humanization of work. 1989. Tese (Doutorado em Lancaster University, Department of behaviour in organizations), Lancaster, Inglaterra, 1989.

MARTINS, S. R. **Clínica do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. (Coleção Clínica Psicanalítica)

MATA, M.N.M. Intervenção psicossociológica, método clínico, de pesquisa e de construção teórica. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, 5 (2). São João del-Rei, 2010.

MARX, K. **O capital** – crítica da economia política. Livro 1: O processo de produção do capital. vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

MEDICI, A.C.; SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **Revista de Administração Pública**, v.27, n. 3, p. 26-36, jul./set. 1993.

MELO, H.P., et al. O setor de serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95. **Texto para discussão n. 549**. Rio de Janeiro : Ipea, 1998. Disponível em [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3822](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3822). Acessado em 15 de julho de 2019.

MENDES, A. M.B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MERLO, A.R.C; MENDES, A.M.B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol.12, n.2, p. 141-156, 2009.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2010.

MOTTA, F.C.P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

NOGUERA, José Antonio. El concepto de trabajo y la teoría social crítica. **Travailer**, [S.l.], n. 26, p. 161-192, 2011.

PAGÈS, M. et al. **L'emprise de l'organisation**, 7. ed. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles, 2019.

PIKETTY, T. **O capital no século XXI**. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

PINTO, R.A.B.; PAULA, A.P.P. Do assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma empresa júnior. **Cad. Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, artigo 1, FGV, 2013.

POLANYI, Karl. **A grande transformação** – as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PROPMARK DIGITAL. **O ranking das 50 maiores agências em 2018**. Disponível em <http://propmark.com.br/agencias/o-ranking-das-50-maiores-agencias-em-2018>. Acessado em 15 de julho de 2019.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RIBEIRO, A. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 35, p.65-79, jul./dez. 2015.

ROCHA, E.P.G. **Magia e capitalismo** – um estudo antropológico da publicidade. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

ROSENFELD, C. L. Paradoxos do capitalismo e trabalho em *callcenters*: Brasil, Portugal e Cabo Verde. **Cadernos CRH**, Salvador, v.20, n. 51, p 447-467, set/dez 2007.

SALERNO, M. S. Trabalho e organização na empresa flexível. In FERRETI, C. J. et al (orgs.). **Novas Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 925–938, 2010.

SCHAEFER, M. et al. Communicative versus Strategic Rationality: Habermas Theory of Communicative Action and the Social Brain. **PLOS ONE**, v. 8, n. 5, maio 2013.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas**. 1996. vol. 1 e vol. 2. 618 f. Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade

proveitosa para a teoria das organizações. **RAP Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 31, n.2, p.108, Mar/Abr 1997a.

\_\_\_\_\_. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE**

**Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.2, p. 18-30, abr/jun, 1997b.

SERVA, M. et al. A análise da racionalidade nas organizações – um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, artigo 1, jul./set. 2015.

SHIMMIN, S. Concepts of work. **Occupational Psychology**, 40, 195-201. London: Department of Extramural Studies, University of Sheffield, 1966.

SOUZA, G. C.; ORNELAS, A.L. Alberto Guerreiro Ramos e a autonomia dos estudos organizacionais críticos brasileiros: esboços de uma trajetória intelectual. **Cadernos Ebape.br**, v. 13, nº 3, artigo 2, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2015.

TENÓRIO, F.G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. Flexibilização organizacional e tecnologia da informação. In TENÓRIO, F.G. (org.) **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TOURAINE, A. **Critique de la modernité**. S/cidade: Librairie Arthème Fayard, 1992.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia** [livro eletrônico]. 2. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Editora Unesp, 2006. (Coleção Maurício Tragtenberg)

\_\_\_\_\_. **Administração, poder e ideologia** [livro eletrônico]. 3. ed. rev. São Paulo: Editora Unesp, 2004. (Coleção Maurício Tragtenberg)

\_\_\_\_\_. A teoria geral da administração é uma ideologia? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v.11 n. 4, p. 7-21. 1971.

VAZ, C. Psicologia organizacional. In VIEIRA, F.O.; MENDES, A. M. B.; MERLO, Á. R. **C. Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

VENCO, S. Centrais de atendimento: a fábrica do século XIX nos serviços do século XXI. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, vol. 31, n.114, p. 7-18, 2006.

VENCO, S.; BARRETO, M. O sentido social do suicídio no trabalho. **Revista Espaço Acadêmico**, 2010.

VERGARA, S.C. A hegemonia americana em estudos organizacionais. **RAP Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ed. 35., 2001.

VILELA, E.F.; GARCIA,F.C. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd**, ed. 75, n. 2. Porto Alegre: 2013.

VIZEU, F. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, out/dez. 2005.

WEBER, L.; GRISCI, C.L.I. Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias intermediárias em contexto hospitalar. **Cadernos Ebape.br**, v. 8, n. 1, artigo 4., Rio de jan/mar 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da economia compreensiva. v. 1, 4. ed. Brasília: Editora UnB, 1999.

\_\_\_\_\_. Burocracia. In GERTH, H. H.; MILLS WRIGHT, C (orgs). **Max Weber – ensaios de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

## APÊNDICE A

Roteiro para entrevista exploratória Jacques, sobre segmento de publicidade

Nome completo; experiência no setor de publicidade.

### **Questões sobre a indústria da publicidade**

1. Como é estruturada essa indústria?
2. Quais são os sub-segmentos que fazem parte dela?
3. Como é a dinâmica: quem cria, quem executa, por exemplo?
4. Há interferência de um segmento no outro, para o planejamento, criação e execução?
5. Quem atrai o cliente?
6. É uma indústria internacionalizada? Como funciona essa internacionalização?
7. Há clientes, como as marcas mundiais, que têm contas mundiais?
8. E, nesses casos, há filiais das agências em outros países?

### **Questões sobre a estruturação interna das agências de publicidade**

1. Internamente, os sub-segmentos, e também as agências, são compostas de quais setores, digamos assim.
2. Como você descreveria as diferentes áreas dentro das agências?
3. Há subdivisões bem delimitadas internamente, ou há interferências em, por exemplo, planejamento/criação; mídias/planejamento, etc?
4. Em sua visão, como são os fluxos de comunicação nos processos de trabalho dentro das agências? – isto é, são bem organizados? São fragmentados e estanques? São bagunçados?
5. Em sua visão, há gestão eficiente nas agências de publicidade? Você acredita que o tipo de trabalho impede a boa gestão?
6. Como você descreveria o ritmo de trabalho das agências. Faça uma espécie de comparação entre os diferentes tipos de empresas ligadas que compõem o setor.
7. Em sua visão, quais as áreas internas são mais sobrecarregadas de trabalho?

### **Questões sobre o trabalho dos profissionais das agências**

1. Como você descreveria o perfil de quem atua no setor: quais seriam as diferenças entre os perfis, de acordo com a área de atuação nas agências de publicidade – se puder, fale um pouco sobre as diferentes empresas.
2. Como você vê as relações de poder nas agências? – caso seja possível, fale sobre as relações de poder de forma comparativa entre as diferentes empresas que compõem o setor.
3. Como você vê as relações entre colegas de trabalho? Há muita competição? Há camaradagem? Se puder, explique como você entende essas questões das relações entre as pessoas.
4. As pessoas trabalham sob muita pressão e tensão? Em quais áreas/segmentos a tensão e pressão é maior?

5. Você já viu/presenciou pessoas alteradas, descontroladas? Já soube/presenciou problemas que indiquem sofrimento psíquico, do tipo depressão, estresse intenso, angústias fortes, perdas de sentido na vida, desalento, ou sintomas físicos que têm origem na vida psíquica, como pressão alta, dores de estômago, entre outros?

Por fim, pense em pessoas que poderiam ser casos interessantes – pessoas que tenham vivenciado problemas de sofrimento no trabalho; e agência (s) nas quais eu pudesse passar alguns dias acompanhando as rotinas de trabalho...

## APÊNDICE B

### ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO PARA CONVERSAR COM AS PESSOAS

1. Nome, profissão, formação profissional, tempo na área; em quais tipos de trabalho; idade; função; papéis desempenhados.
2. Quais agências trabalhou – papel delas na indústria; tipos de clientes; o que fazia nas agências; quando criou sua própria agência; motivação.
3. Ritmo de trabalho anteriormente e atual – quantas horas por dia; ocorrências de problemas e estresses experimentados.
4. Comparação entre antes e depois – o que você elege para fazer a demarcação do antes e depois e o que vc acha que caracteriza o antes e depois em termos de: ritmo de trabalho; relação entre as pessoas; pressão dos clientes; concorrência entre outras agências; tecnologias e processos utilizados no trabalho; controles do trabalho; amizade/coleguismo entre pessoas – como você agia com o pessoal seu funcionário e o que agora, sozinha, muda essa relação//
5. Investimento emocional – no processo de criação, como você acha que funciona...ou como você percebe essa relação criatividade/tensão por metas, pressão do tempo e ritmo de trabalho.
6. Linguagem entre as pessoas – como era e é agora a maneira de falar entre as pessoas;
7. Busca da excelência – como chega a você a pressão pela perfeição dos clientes atuais? O que você percebe disso no impacto no desenvolvimento do trabalho e na saúde das pessoas?
8. Como você percebe o impacto do trabalho na sua vida pessoal? Sensação de solidão; sensação de vazio; exaustão emocional; - o trabalho desgruda ou não de você?

## APÊNDICE C

Texto enviado aos entrevistados

SP, 3 de maio de 2018.

Tese de doutorado – em andamento

FEI, orientador: prof. dr. Pedro Jaime

Pesquisadora: Carmen Ligia Cesar Lopes Torres

Tema: sofrimento no trabalho e racionalidade instrumental

### **Pesquisa de campo com profissionais da área de publicidade.**

A pesquisa tem por objetivo estudar o fenômeno social da insatisfação e do sofrimento gerado a partir do trabalho, especificamente o trabalho em organizações, ou seja, empresas formalmente constituídas. O fenômeno em foco é caracterizado por doenças físicas e psíquicas que acometem os trabalhadores e que estão relacionadas às condições de trabalho, entendendo aqui condições de trabalho como as relações que são estabelecidas nos ambientes laborais, e também carga de trabalho, pressões por cumprimento de metas, etc. Não se trata de condições físicas no ambiente de trabalho, como mesas e cadeiras, baixa iluminação, etc. A ênfase da pesquisa são doenças psicossomáticas e psíquicas, como depressão, síndrome de *burn-out*, síndrome do pânico, forte estresse, perda de sentido da vida, etc.

Já existem diversas pesquisas e estudos sobre o assunto no Brasil, especialmente no campo da psicologia e saúde no trabalho. Muitos especialistas brasileiros e, especialmente franceses, estudam o assunto há mais de 50 anos, buscando elementos para propor encaminhamento/solução, ou pelo menos compreender as razões do crescimento do adoecimento e também da insatisfação das pessoas no trabalho. Há muitas pistas e boas ideias sobre a relação entre este problema e os processos de trabalho da sociedade atual.

A pesquisa não está focando a escravidão contemporânea, que é um grande problema social também. Foco naquele sofrimento muitas vezes silencioso, que nem mesmo quem está sofrendo reconhece que é sofrimento e que não é uma distorção da vida social, pois não se trata de algo sadio.

A pesquisa é focada no ambiente laboral das organizações, e quero entender melhor como as pessoas vivenciam seu dia a dia com os processos, fluxos de trabalho, pressões, metas etc. Estou ‘recortando’ a pesquisa para uma categoria específica de trabalho, que é o segmento de publicidade, por razões de ordem teórica e também metodológica. A partir das entrevistas, creio que será possível perceber como os fatores organizacionais estão interagindo com a dinâmica das pessoas e como essa interação pode vir a ser um motivo de adoecimento psíquico ou mesmo físico. Quero deixar claro que não se trata de uma pesquisa que busca entender essa dinâmica entre pessoas/organizações para gerar ferramentas de gestão. Ao contrário. A intenção é compreender para gerar atitudes reflexivas por parte de trabalhadores e de gestores.

A minha intenção é fazer entrevistas que devem durar mais de uma hora – claro que o tempo depende muito de como será desenvolvida e recebida a entrevista. As questões abordadas versarão sobre as percepções da pessoa sobre a relação dela com o trabalho. A pessoa me contará, livremente, como trabalha; o que mais gosta; como experimenta o que gosta de fazer

e o que não gosta de fazer no trabalho; o que sente sobre o que gosta e o que não gosta; como relaciona o trabalho e sua vida pessoal; como é o processo de trabalho; se acredita que esses processos são limitantes de sua criatividade; como gostaria que fosse; se ela se sente com liberdade para criar o seu trabalho ou não; qual a relação que tem isso com sua vida pessoal; como é a relação dela com a chefia; e com os/as colegas de trabalho; sensações de solidão e/ou exaustão emocional depois do trabalho; se o trabalho não desgruda e porque; se isso atrapalha ou não; se interfere na vida familiar; etc etc...São questões para serem respondidas de forma totalmente pessoal – isso é o que me importa: são as sensações das pessoas que trabalham, e suas relações com o trabalho e com seu ambiente laboral. Quando a pesquisa estiver finalizada, qualquer pessoa terá acesso ao texto – eu mesma enviarei o texto com as análises.

Obrigada!