



**Programa de Pós-graduação em Administração  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas  
Estudos Organizacionais Críticos**

# **O sujeito na gestão paradoxante em organismos internacionais**

**Tese de doutorado**

**Orientador:** Marcus Vinicius Soares Siqueira  
**Doutorando:** Mário Ibraim Salimon  
**Mat.13/0001864**

Brasília, abril de 2016

**Programa de Pós-graduação em Administração  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas  
Estudos Organizacionais Críticos**

**TESE DE DOUTORADO**

**O SUJEITO NA GESTÃO PARADOXANTE EM ORGANISMOS INTERNACIONAIS**

Autor: Mário Ibraim Salimon

Orientador: Marcus Vinicius Soares Siqueira (PPGA/UnB)

**Banca Examinadora**

Profa. Dra. Ana Lúcia Galinkin - PSTO/UnB  
Profa. Dra. Carmem Ligia Iochins Grisci - UFRGS  
Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo - PUC/MG  
Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes - PPGA/UnB  
Prof. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes - PSTO/UnB  
(suplente)



**Agradeço, de coração, a todas aquelas pessoas que confiaram em minhas intenções relacionadas a este estudo, apoiando-me, incondicionalmente, durante os longos e duros anos em que a ele me dediquei.**

*Nunca me senti tão lisonjeado quanto no dia em que alguém pediu a minha opinião e prestou atenção ao que eu disse. Fico surpreso e também satisfeito quando isso acontece, pois é uma forma rara de fazer uso de minha pessoa; é como estar acostumado a usar uma ferramenta. Em geral, se querem alguma coisa de mim, os homens se limitam a perguntar quantos hectares estou atribuindo às suas propriedades - pois sou agrimensor – ou, no máximo, quais são as novidades banais que abarrotam minha mente. Nunca se interessam por minha carne; preferem minha casca.*

Henry Thoreau em “Desobedecendo”

## RESUMO

Este estudo analisa relações de trabalho em Organismos Internacionais (OI) e busca, como objetivo geral, entender que tipos de sujeito emergem no presente contexto, em que trabalhadores são chamados a inovar e ser eficientes em organizações gerencialistas com condições cada vez mais precárias de trabalho. Para atender aos objetivos específicos, o autor caracteriza os OI em função das representações deles formadas pelos trabalhadores e das relações de trabalho neles vigentes; identifica, no discurso dos sujeitos, indicadores da ideologia gerencialista e de gestão paradoxante; e busca manifestações que caracterizem os tipos de sujeito produzidos pela gestão paradoxante. Realizou-se pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em estudo transversal de casos. A abordagem foi construtivista e o modo de análise indutivo. O estudo se vale de análises de discurso baseadas em pesquisa documental, entrevistas e anotações de campo. Onze sujeitos associados a 20 diferentes OI foram ouvidos, sendo os resultados analisados a partir de três categorias, baseadas nos objetivos específicos. Constatou-se que a maioria dos entrevistados se frustrou ao adentrar uma dessas organizações, trocando a visão idealizada que tinham por uma imagem de agências que trabalham em função delas próprias, a um custo incompatível com o benefício que geram. Confirmaram-se práticas de precarização laboral orientada à viabilização da instrumentalização mútua entre governo local e OI. As análises indicam que o gerencialismo foi amplamente assimilado pelos OI e que as formações discursivas próprias da ideologia que o embasa estão profundamente imbricadas no pensamento e na ação dos atores desse setor. Encontraram-se indicadores dos sete paradoxos de gestão propostos por Gaulejac. Os sujeitos emergentes da gestão paradoxante são predominantemente defensivos, adotando tanto estratégias coletivas como individuais. No primeiro caso, encontraram-se indicadores de cinismo viril e de recurso ao realismo econômico. As defesas individuais incluem racionalização por meio de discurso teleológico, recalque e clivagem. Também emergiram sujeitos de transgressão, como decorrência da incompatibilidade entre as metas culturais propostas pelas organizações e os meios disponíveis para seu alcance.

### Palavras-chave

Sujeito, gerencialismo, gestão paradoxante.

## **ABSTRACT**

This study analyses labor relations in International Development Agencies (IDA) and aims at understanding the types of subject that emerge from the present managerialist organization, marked by pressures for efficiency and innovation in a context of growing precarization and scarcity. In order to attain specific objectives, the research defines IDAs in terms of their representations in the subjects' psyches and the labor relations developed therein; identifies indicators of managerialist ideology and paradoxal management; and searches for manifestations that would characterize the types of subject emerging from paradoxal management. The study is qualitative and descriptive in nature. The approach was constructivist and the analytical mode, inductive, based on critical discourse analysis. 11 subjects associated with 20 different organizations have been interviewed, with results being organized in three different categories based on the specific objectives of this research. Findings show that most of the interviewees have been frustrated after entering an IDA, changing their positive views of such organizations for one that portrays them as self-oriented and too costly for the value they are able to return to society. Labor precarization and mutual instrumentalization between government and IDAs have been confirmed, as well as the embedding of managerialist discourse in subjects' verbalizations and practice. Indicators of Gaulejac's seven management paradoxes have also been found. The subject that emerges from paradoxal management is predominantly defensive, adopting both collective and individual defense strategies. In the first case, findings show indicators of virile cynicism and the resource to economic realism. Individual defense strategies found in the study include rationalization via teleological discourse, repression and splitting of the Ego. Transgressive subjects also emerged in the interviews as a result of incompatibilities between cultural goals proposed by the organization and the available means for their attainment.

## **Keywords**

Subjectivity, managerialism, paradoxal management

## **Lista de siglas utilizadas**

ABC – Agência Brasileira de Cooperação

ACNUR - Alto Comissariado da ONU para Refugiados

AIEA - Agência Internacional para a Energia Atômica

BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento

BSC - Balanced Scorecard

CERN - Organização Européia de Pesquisa Nuclear

CGU – Controladoria-Geral da União

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FAO - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura

FMI - Fundo Monetário Internacional

Gosplan - Comitê de Planejamento da antiga URSS

Ministério M – codificação genérica visando ao anonimato dos sujeitos entrevistados

NPW - New Public Management

OI - Organismo Internacional

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMM - Organização Meteorológica Mundial

OMS - Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

Organização + letras do alfabeto – codificação visando ao anonimato dos entrevistados

Prodoc – documento que consolida um programa, um conjunto de projetos estratégicos.

Sindnações – Sindicato Nacional dos Trabalhadores em Embaixadas, Consulados, Organismos Internacionais e Empregados Que Laboram Para Estado Estrangeiro ou para Membros do Corpo Diplomático Estrangeiro No Brasil

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

TCU – Tribunal de Contas da União

TR – Termos de Referência. Documento orientador de contratações de produtos e serviços

UnB – Universidade de Brasília

UNESCO - Organização para a Educação, para a Ciência e para a Cultura

# Sumário

<b>Introdução</b>	<b>10</b>
<b>Cap. 1: Caracterização e contexto dos Organismos Internacionais</b>	<b>18</b>
<b>Cap. 2: Gerencialismo e gestão paradoxante</b>	<b>29</b>
<b>Cap. 3: O sujeito no contexto gerencialista</b>	<b>67</b>
<b>Cap. 4: Percurso metodológico</b>	<b>84</b>
<b>Cap. 5: Resultados e discussão</b>	<b>96</b>
<b>Cap. 6: Notas conclusivas e reflexões</b>	<b>156</b>
<b>Referências</b>	<b>164</b>

# INTRODUÇÃO

Os Organismos Internacionais (OI) fazem parte de um arranjo sociopolítico perene. A influência dessas agências é igualmente relevante e seu *modus operandi* influenciou historicamente a formação gerencial do terceiro setor no Brasil, além de haver impactado, nos anos 90, a reforma do Estado (Ferrarezi, 2007). Viabilizam parte significativa das políticas públicas de Estado e chegam a empregar, no Brasil, dezenas de milhares de pessoas anualmente. Os OI e a cooperação técnica que brindam têm importância histórica no Brasil e no mundo, configurando-se como ambiente privilegiado de conhecimento, ponto de pressão construtiva sobre governos e substrato para propagação e manutenção da democracia e de práticas sociais desenvolvimentistas. A qualidade das relações sociais nessas agências é de suma importância, visto que propagam seus valores não somente por meios explícitos, tais como produtos de comunicação e marketing, mas também implícitos. Seus significados acabam sendo imbricados nas regras de negócio impostas às contrapartes no curso dos processos de colaboração.

Criou-se no imaginário popular a ideia de que o servidor civil internacional seria uma espécie de ente ungido, mitológico, um quase-herói pertencente à elite burocrática global. O sentimento de pertença nessa categoria, historicamente bastante protegida e cuidada pelo empregador (viagens, capacitação, planos de saúde, pensões e outros benefícios costumavam ser praxe), é estrategicamente cultivado por contratantes e contratados.

Apesar desse quadro de valorização das organizações e de seus funcionários, vêm se acirrando globalmente as críticas à incapacidade deles de efetivamente resolver os problemas a que se dedicam em suas missões. Amontanham-se, ainda, questionamentos quanto a seu alto custo de manutenção, burocracia excessiva, corrupção e instrumentalização por governos. Termos como “austeridade”, “reforma” e “reestruturação” são, conseqüentemente, cada dia mais presentes no discurso e na prática dessas organizações, pois há entendimento comum de que, sem mudança, o setor pode perder relevância. Somando-se a isso modismos gerenciais e sucessivas crises econômicas de alcance global, tem-se um contexto favorável à precarização e degradação das relações de trabalho, pois os momentos de reforma podem gerar contextos discursivos marcados por recados conflitantes, além de precedentes perigosos em termos de modelos de gestão organizacional incompatíveis com a natureza ética do sistema internacional.

Nesse contexto, OI oscilam entre duas racionalidades, uma instrumental e outra substantiva. A primeira seria finalística, de caráter utilitário, mais afinada com a lógica do mercado. A segunda teria caráter emancipatório, com base em valores e na autonomia do sujeito frente aos processos dos quais participa.

A antinomia surge, principal mas não unicamente, com o choque entre a ideologia gerencialista, predominante nas reformas baseadas em modelos corporativos, e a orientação democrática e desburocratizante propalada pela comunicação institucional desses organismos. Os modelos de gestão resultantes das flutuações que ocorrem nos lapsos entre os períodos cada vez mais curtos de homeostase são, como diz Gaulejac (2011), paradoxantes. Considerando Chanlat (1996), teríamos uma condição em que o modo prescrito de gestão que, supõe-se, tenderia a uma maior durabilidade, nasceria atrasado e obsoleto, com pouca chance de incorporar os achados do modo de gestão real. Os funcionários são, por exemplo, chamados a propor mudanças e melhorias com base em sua experiência, mas são, muitas vezes, censurados quando as ideias são disruptivas. O espaço/tempo de inovação se converte em um mero muro de lamentações, que são anotadas, formatadas, indexadas e engavetadas. Alguns sequer chegam a propor mudanças pois, no campo do conflito intrapsíquico, digladiam-se com a possibilidade de que a inovação traga sua própria obsolescência ou os torne redundantes nos quadros de funcionários, condições estas favoráveis à demissão.

Na prática, a mudança que se logra implantar é, geralmente, conservadora, pois não faz mais que replicar o discurso do realismo econômico. É característica, na ideologia gerencialista, a conversão de tudo em ativos passivos de análise do tipo custo/benefício, de modo que as pessoas são também enquadradas como termos da equação financeira. Os fins passam a ser mais importantes que os meios. O ser eficiente sobrescreve, como função, a necessidade de se ter um ambiente de trabalho saudável e democrático, condizente com os valores universais professados publicamente e marcado por uma gestão que se pode chamar social. Organizações que pregam, exteriormente, ações de impacto social e políticas públicas orientadas ao desenvolvimento têm se mostrado, internamente, apolíticas e anódinas, além de incorporar, progressivamente, em seu sistema gerencial, a mesma amoralidade arrogada pelo mundo corporativo. Inovar seguindo estritamente as políticas e regras seria, portanto, um comando paradoxal que, como se apurou com este estudo, tende a gerar impactos, na maioria dos casos, negativos nos sujeitos.

Entrevistas com funcionários, consultores e membros de associações funcionais de organismos internacionais apontaram diversos problemas relacionados ao tema: substituição de quadros antigos por voluntários de nível médio e/ou estagiários; crescente automação de processos; recurso à contratação de consultores por produto em lugar de criação de novos postos dentro do quadro permanente e cortes no número de postos de trabalho, com subsequente acúmulo de funções pelos que são supostamente premiados com a permanência. Isso se faz, geralmente, sem qualquer vantagem pecuniária e, apesar de promessas de interinidade, tais arranjos parecem tender a ser cristalizados nas estruturas. Como os sobressaltos e a percepção de risco iminente de demissão são permanentes, a contestação de tal estado das coisas viria sendo guardada, dizem os entrevistados, para um momento posterior, com casos de adoecimento e degradação das relações e do ambiente de colaboração.

Há, entretanto, relatos de contestação dessa normalidade e tentativas de implantação de alternativas às práticas autorizadas. Trata-se de verdadeiras “gambiarras”, propostas por atores que aproveitam as brechas da burocracia para, a despeito das regras, cumprir a missão institucional. É possível supor que entendam, ainda que sem articulá-lo explicitamente, que a organização manifesta, por ser um modelo da realidade (uma simplificação), não pode estar retratada em sua completude, restando espaços em branco para o desenho de campos alternativos ou imbricados de ação.

Tais investidas resultariam, quando e se institucionalizadas, em inovação de processos, com maior consecução de objetivos estratégicos. A organização e o sujeito se veriam, pode-se supor, em uma condição positiva. Mas as propostas de inovação parecem estar sendo alternativamente vistas – pelos superiores ou mesmo pares-, como uma ameaça à instituição, instalando-se o conflito e a necessidade de coerção. Ao se verem punidos ou ignorados, até mesmo pelos pares, por se esforçarem no desenho de soluções para o cumprimento da missão, esses atores se veem numa situação anômica, em que há ruptura da solidariedade orgânica .

A inovação e a mudança são cruciais para a sustentabilidade e credibilidade desses organismos mas consistiriam, se confirmadas as suposições acima, em ameaça à institucionalidade que tipicamente defendem. Também o sujeito ficaria impedido de exercitar sua inteligência prática, sua *phronésis*. Tem-se aqui um problema de coesão organizacional pois, como afirma Weber (2004, p.375) “o que

constitui a unidade das sociedades organizadas, como de todo o organismo, é o consenso espontâneo das partes”. Se a intersecção possível, consensual, ocorre, como parece ser, na manutenção do status quo - que garante a continuidade da instituição tradicional e a sustentação das realizações do sujeito por meio do emprego -, poder-se-ia supor que a inovação, fora da fase manifesta do campo discursivo, seria indesejável tanto para a instituição como para o sujeito.

Ademais, é importante notar a relevância que a mudança no sentido da inovação pode ter nos processos de subjetivação e de dotação de sentido ao trabalho. É no ato de abandonar o prescrito em função de um campo alternativo de possibilidades que o sujeito se depara com o que sociologia clínica chama de real do trabalho. É nesse momento que se conhece o desconhecido e se encontram tanto os medos e limites como as virtudes, seja no âmbito pessoal ou organizacional. Em face do contexto exposto, pensaram-se as seguintes proposições:

#### **Proposição 1 – Manutenção do status quo**

*Em condição na qual o sujeito se depara com o real do trabalho, tendo normas como barreiras factuais para alcance de metas culturais e estratégicas, cria-se um situação em que o trabalhador se vê obrigado a transgredir para poder cumprir a missão. Há tensões entre as dimensões prescrita e real das estruturas normativas. O comportamento desviante tenderá a crescer sempre que houver incompatibilidade entre as exigências da missão e da realpolitik burocrática, pois “o procedimento mais factível do ponto de vista técnico será sempre preferível à conduta institucionalmente prescrita” (MERTON, 1928, p.675). A organização reage duramente, arvorando-se no discurso de austeridade, que requer retidão e fidelidade à letra-morta normativa. Neste caso, não resta recurso que não coagir quem transgride, de modo que o sujeito se vê forçado a frear seu ímpeto fronético para se conformar em trabalhar mal (DEJOURS, 2008). Assim, recorre a estratégias de defesa que permitam a manutenção de sua posição ou se vê forçado a desligar-se da organização e de sua missão. Tal contexto reforça o comportamento conservador e a organização tende seguir em um círculo vicioso em que, no caso da gestão, a mudança é um discurso vazio, uma metalinguagem sem efeitos reais na vida dos trabalhadores.*

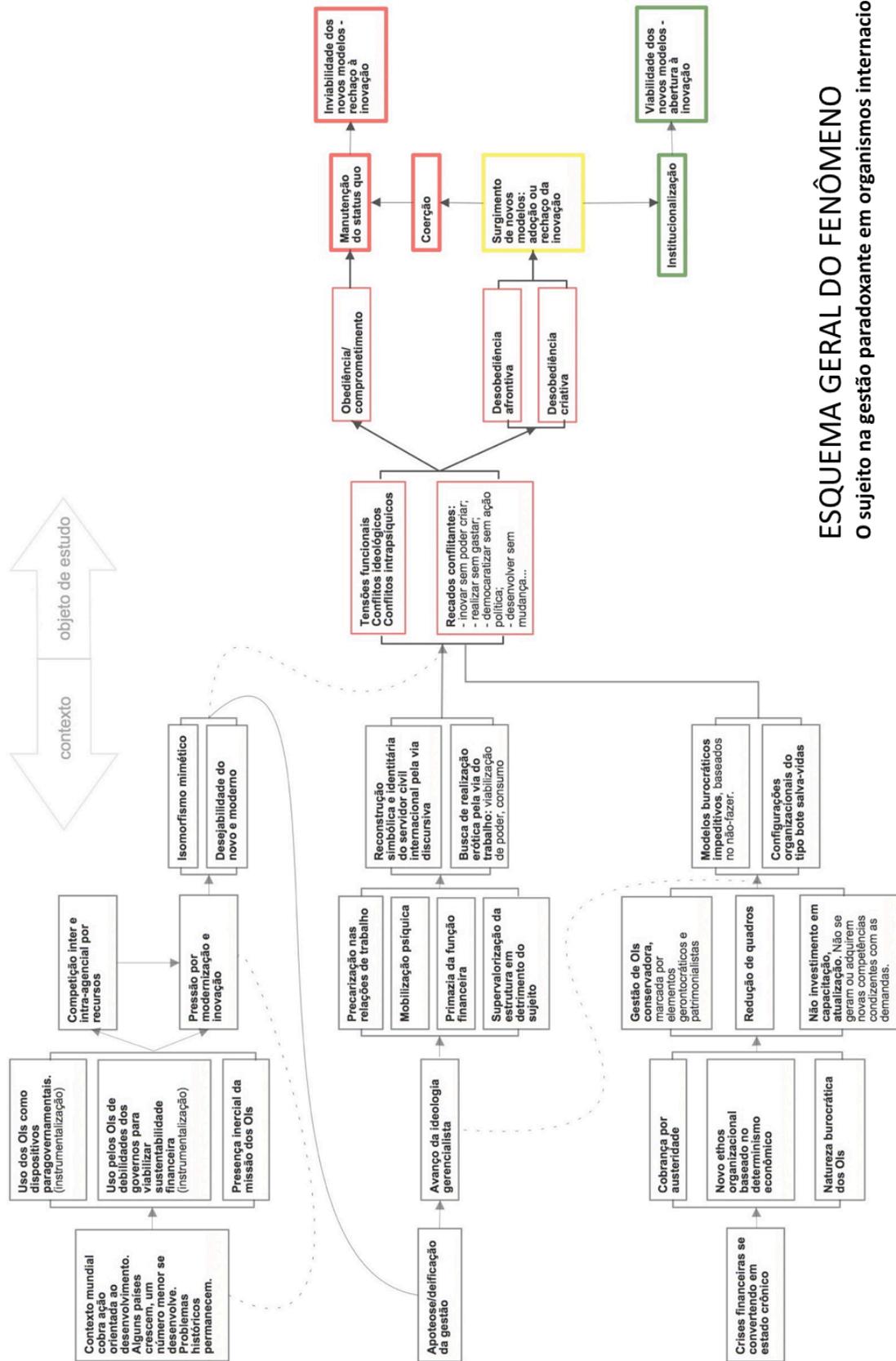
## **Proposição 2 – Geração de inovação**

*Contrariamente ao proposto acima, a organização vê, nos conflitos factuais, virtude nas expressões de inteligência prática dos sujeitos, criando espaços para a emergência do novo e do não-dito. A objetivação e formulação permitidas pelo exercício autorizado da fronses facilitam o surgimento de uma formação ideológico discursiva que faça frente à hegemonia da norma, criando possibilidade de esclarecimento, mudanças de percepção. A organização se permite uma refundação simbólica. O trabalhador consegue transformar sofrimento em prazer e a organização passa a se permitir ensaiar e realizar a inovação, tendendo à criação de um círculo virtuoso, em que novas institucionalidades permitem melhoras progressivas nos diversos subsistemas.*

Partindo dessas proposições, sem, contudo, a elas aderir incondicionalmente, este estudo analisa relações de trabalho em Organismos Internacionais (OI) e busca, como objetivo geral, entender que tipos de sujeito emergem no presente contexto, em que trabalhadores são chamados a inovar e ser eficientes em organizações gerencialistas com condições cada vez mais precárias de trabalho.

Para atender aos objetivos específicos, o autor caracteriza os OI em função das representações formadas na psique dos trabalhadores e das relações de trabalho neles vigentes; identifica, no discurso dos sujeitos, indicadores da ideologia gerencialista e de gestão paradoxante; e busca manifestações que caracterizem os tipos de sujeito produzidos pela gestão paradoxante. Realizou-se pesquisa qualitativa e descritiva, calcada em estudo transversal de casos. Com base em análises de discurso das entrevistas realizadas com 11 sujeitos, constatou-se que a maioria dos entrevistados se frustrou ao adentrar uma dessas organizações, trocando a visão idealizada que tinham por uma imagem de agências que trabalham em função delas próprias, a um custo incompatível com o benefício que geram. Confirmaram-se práticas de precarização laboral orientada à viabilização da instrumentalização mútua entre governo local e OI. As análises indicam, também, que o gerencialismo foi amplamente assimilado pelos OI e que as formações discursivas próprias da ideologia que o embasa estão profundamente imbricadas no pensamento e na ação dos atores desse setor. Encontraram-se, ainda, indicadores dos sete paradoxos de gestão propostos por Gaulejac. Finalmente, depreende-se da das falas que os sujeitos emergentes da gestão paradoxante são predominantemente defensivos, adotando tanto estratégias coletivas como

individuais. No primeiro caso, encontraram-se indicadores de cinismo viril e de recurso ao realismo econômico. As defesas individuais incluem racionalização por meio de discurso teleológico, recalque e clivagem. Também emergiram sujeitos de transgressão, como decorrência da incompatibilidade entre as metas culturais propostas pelas organizações e os meios disponíveis para seu alcance.



**ESQUEMA GERAL DO FENÔMENO**  
**O sujeito na gestão paradoxante em organismos internacionais**

Figura 1- esquema geral do fenômeno  
 Fonte: Salimon, 2015

Em função dos elementos de modelo hipotético apresentado na Ilustração 1, a revisão teórica se dividiu em três partes. A primeira trata da caracterização dos Organismos Internacionais e de singularidades do contexto em que atuam presentemente. A segunda, de como tal contexto impacta o nível organizacional, enfatizando-se aspectos ligados à ideologia gerencialista e a gestão paradoxante. Também se buscaram elementos para discussão da relação entre organização e instituição; anomia e inovação. Já a terceira buscou prover elementos para uma definição de sujeito que pudesse embasar as análises de discurso. Adicionalmente, levantou-se literatura sobre o modo como esse sujeito se movimenta em processos de estruturação e subjetividade, com vistas a se poder articular, nas análises, o sujeito em relação a seus pares e a processos de organização e instituição. Finalmente, o estudo requereu levantamento de literatura sobre métodos de pesquisa, sobretudo qualitativa.

Quatro tipos de fontes predominam no conjunto das referências. Primeiramente, vieram, do campo empírico, relatórios institucionais e planos estratégicos de Oi. Documentos internos de uma associação de funcionários chegaram a ser consultados, mas com condição de que não fossem divulgados. A segunda fonte, predominante, são livros, sendo que os títulos foram levantados por meio de indicações feitas nos processos de relação com o orientador e banca, cumprimento dos créditos e derivação a partir das referências de livros e artigos.

Visando à análise do estado da arte no tema tratado, fez-se pesquisa em periódicos em quatro idiomas, visando a trabalhos preferencialmente publicados nos últimos dez anos. O ponto de partida foi o sistema de busca integrada da Biblioteca Central da Universidade de Brasília (que inclui ampla gama de bases, tais como Capes, Jstor e Ebray, dentre outras), seguido de buscas específicas em bases como ANPAD, ENANPAD, Scielo, Sage e banco de dissertação e teses da UnB. Neste caso, as buscas foram feitas com ênfase nas áreas de Administração, Sociologia, Psicologia e Enfermagem. Finalmente, recorreu-se, também, a sítios institucionais e jornalísticos na internet.

# **CAPÍTULO 1**

## **Caracterização e contexto dos Organismos Internacionais**

Este capítulo traz definições de Organismo Internacional e de cooperação técnica, especificando a categoria de OI sobre a qual se debruça a tese. Também se apresenta um quadro geral de contexto no qual se desenvolve o fenômeno estudado, bem como uma visão geral dos tipos de tensão decorrentes dos atritos a ele inerentes.

## 1.1. Caracterização dos OI,

Este estudo tem como foco de suas análises sujeitos que se relacionam laboralmente com organismos internacionais. O termo *organismo internacional* é comumente utilizado, no Brasil, para designar contrapartes de acordos bi ou multilaterais de cooperação técnica celebrados com o governo por meio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC). Fala-se de organizações internacionais criadas por sujeitos do ordenamento internacional para satisfação de necessidades comuns tratadas no âmbito das relações sociais, político-econômicas, geográficas e mesmo étnicas e religiosas entre países e regiões (BOBBIO, 1983). A ABC - conceitua a cooperação técnica da seguinte forma:

*A cooperação técnica internacional constitui importante instrumento de desenvolvimento, auxiliando um país a promover mudanças estruturais nos campos social e econômico, incluindo a atuação do Estado, por meio de ações de fortalecimento institucional. Os programas implementados sob sua égide permitem transferir ou compartilhar conhecimentos, experiências e boas-práticas por intermédio do desenvolvimento de capacidades humanas e institucionais, com vistas a alcançar um salto qualitativo de caráter duradouro.*  
(COOPERAÇÃO, 30/10/2015, s.p.)

Bobbio (1983) diferencia, a partir de atribuições específicas dos agentes, 4 tipos de organizações internacionais: organizações econômicas, tais como o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e o Fundo Monetário Internacional (FMI); organizações técnicas, como União Internacional de Proteção à Propriedade Industrial, Literária e Artística, o Instituto Internacional de Patentes; organizações técnico-científicas como Agência Internacional para a Energia Atômica (AIEA), a Organização Europeia de Pesquisa Nuclear (CERN), o Instituto Central de Pesquisas Nucleares, que engloba 11 Estados da Europa oriental e a Organização

Meteorológica Mundial (OMM) e organizações sociais, tais como Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Organização Mundial da Saúde (OMS) e a Organização para a Educação, para a Ciência e para a Cultura (UNESCO) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO). Este estudo se debruça sobre a última categoria.

Embora os distintos OI guardem especificidades nos modelos de organização de suas equipes, a contratação de mão de obra para a realização de suas atividades programáticas se divide predominantemente em duas categorias, sendo a de *staff member* (membro do quadro) vocacionada à manutenção de atividades cíclicas e planejadas, requerendo ação constante, e *fixed term* (duração temporária) profissionais contratados por produto, quer seja para atender necessidades eventuais dos próprios organismos ou dos projetos desenvolvidos com contrapartes governamentais. Os membros do quadro têm status de servidores civis internacionais e são contratados não por regime de CLT mas conforme estatutos específicos dos quartéis gerais de seus OI, estando subordinados a condições peculiares concedidas pelos acordos básicos assinados entre os organismos e o governo brasileiro. Guardadas as variações nos detalhes, os OI compensam a supressão dos direitos garantidos pela CLT por pacotes de benefícios que quase sempre contêm análogos tais como, dentre outros, fundos de pensão orientados à aposentadoria, descanso proporcional remunerado, seguros de saúde, licenças médicas remuneradas e licenças para capacitação. Profissionais temporários são contratados por produto, não podendo firmar compromissos que caracterizem vínculo, de modo que serão impedidos de celebrar contratos sequenciais sem que haja, entre eles, um íterim de três meses, no caso de um mesmo projeto. Tais regras são decorrentes de normatização pela ABC e derivam do decreto presidencial no 5.151, de 22 de julho de 2004 (ABC, 2015; FERREIRA 2015).

O setor de cooperação internacional é de tal forma estratégico que a tentativa de gerenciá-lo de forma sistêmica data, no Brasil, dos anos 50 (ABC, 2012). Os valores investidos são vultosos: somente em 2009, o governo brasileiro destinou mais de meio bilhão de reais a acordos de cooperação internacional (AUDITAR, 2010). Um artigo dedicado à história da cooperação técnica no Brasil fala de desembolsos próximos de seis bilhões de reais, feitos pelo governo brasileiro entre os anos de 2008 e 2014 (ABREU, 2013). Conforme se apurou com a ABC, esses

valores estão em permanente deslocamento, não havendo ainda um sistema integrado que permita extratos precisos a um determinado momento.

Governos nos três níveis da federação fazem uso sistemático de Organismos Internacionais no afã de suprir não somente lacunas de conhecimento, mas também força de trabalho que não consegue obter pelas vias do concurso público ou preenchimento de cargos de confiança (OLIVEIRA, 2011). O permanente monitoramento pelos órgãos governamentais de controle e as medidas decorrentes de ajuste (CGU, 2012) são indicadores desse desvio de função da cooperação técnica internacional.

Os OI, por sua vez, valem-se, em diversos casos, dos convênios de cooperação técnica para financiar, ao menos em parte, suas operações no país. Tal prática é lastreada por lei brasileira, que estabelece as condições para os acordos e deposita na Agência Brasileira de Cooperação a responsabilidade pela mediação no sistema (Silva, 2004). A natureza dos procedimentos particularmente visados pelos órgãos de controle indica preocupação com práticas que podem ser entendidas como instrumentalização das contrapartes (CGU, 2012), pois os fatos podem sugerir a hipótese de interesse mútuo na continuidade dessas agências por interesses outros que não o de suas missões precípuas. A viabilização desta relação instrumental, lastreada pela orientação geral vem abrindo brechas para a precarização – geralmente acompanhada de demissões - das relações laborais, com impactos tanto nos campos organizacional como pessoal. Conforme indicado na Introdução desta proposta, não se costuma questionar tais investidas abertamente. Entretanto, o silêncio poderá mostrar, na análise do discurso de trabalhadores de OI, tanto sentido quanto a verbalização. Em sua tese de doutorado sobre a desestruturação da vida do trabalhador, Rego (2008) afirma que:

*Na nova racionalidade da gestão empresarial aqueles que não são atingidos pelos planos de demissão e permanecem na empresa, introjetam um comportamento que expressa a vergonha de revelar o sofrimento no trabalho. Eles passam a se ver como privilegiados dentro de um processo que não hesita em puxar o tapete de quem estiver atrapalhando os objetivos da empresa. (REGO, 2008, p. 175)*

No processo de manutenção dessa relação de instrumentalização vivida entre OI e governos, há certas flexibilizações decorrentes da necessidade, sobretudo, de se

manterem níveis convencionados de execução orçamentária, os quais evidenciariam eficiência e efetividade da cooperação contratada. Isso porque os OI tiram sua sustentabilidade de contribuições governamentais substantivas - cotas ministeriais, por exemplo - e de taxas de agenciamento e *overhead* (valor cobrado além da taxa de agenciamento) cobrados sobre os montantes alocados em orçamentos de órgãos governamentais para a execução de projetos de cooperação técnica.

A flexibilização se dá sob justificativa de ganhos em eficácia (o que se faz), eficiência (razão entre o que se faz e o investimento na ação) e efetividade (razão entre o que se faz e o que se planejou fazer (MANAGEMENT, 2013). A adoção quase que absoluta do fator financeiro como primaz leva os OI a buscar, em processos quase que permanente de reestruturação, modelos de redução de custos baseados em receituário já testado e aprovado no mundo corporativo. Essa mimese os leva a tensões entre as forças substantivas - mais ligadas às missões professadas e a sua natureza de organização social - e as calculavas, associadas ao pragmatismo decorrente da busca pela sobrevivência (SALIMON, 2011). Um dos recursos muito utilizados nesse quadro de racionalização e redução de custos é o *downsizing* (redução de postos de trabalho), comum na era que Melman (2001, p.75) caracterizou como “milagre de uma economia sem empregos”, em que se veem, paralelamente, aumentos tanto do lucro das empresas como da pobreza e do desemprego. Outro expediente em uso crescente é a terceirização de postos de serviços gerais e mesmo administrativos de menor complexidade.

A contratação de terceiros reduziria não somente o custo financeiro, mas também transacional, pois a gestão dos recursos humanos requer esforços cotidianos. A terceirização vem sendo usada crescentemente nos escritórios de representação de organismos da ONU em Brasília e, nas entrevistas, os sujeitos se queixaram do caráter precário dessas contratações e da quebra de vínculo entre os novos colegas e as organizações, posto que não teriam o mesmo sentimento de pertença nem os mesmos benefícios contratuais.

Não menos preocupante é a tendência de se contratar o trabalhador por produto ao invés de em regime de CLT ou via contrato específico de servidor civil internacional. A opção pelo contrato precário se faz pela economia em termos do recolhimento de encargos trabalhistas ao governo ou pagamento de benefícios análogos, que podem superar os 35% sobre o valor de um salário. Tais contratações colocam o trabalhador em uma condição dúbia, pois ele deve se comportar como um

funcionário comum, com todas as restrições cabíveis, apesar do vínculo emprestado de um regime marcado pela produção pontual e flexível. Porém, não terá os mesmos direitos trabalhistas que um funcionário. O Sindnações – Sindicato Nacional dos Trabalhadores em Embaixadas, Consulados, Organismos Internacionais e Empregados Que Laboram Para Estado Estrangeiro ou para Membros do Corpo Diplomático Estrangeiro No Brasil – afirma haver mais de mil processos judiciais em curso com pedidos de reparação devida ao não cumprimento das leis nesses casos em que contratos por produtos são assinados para maquiagem relações cujas características configuram relações trabalhistas. Dada a falta de resposta no caso dos passivos, o referido órgão buscou o Ministério Público Federal e até a Comissão Interamericana de Direitos Humanos (SINDNAÇÕES,2010; MEDEIROS, 2006).

É crescente, nos escritórios dos OI no Brasil, a adoção dessa modalidade. Um dos organismos sediados em Brasília, por exemplo, de cujos quadros selecionaram-se sujeitos deste estudo, possui uma das quatro maiores carteiras de projetos no país, mas chega a ter 80% de sua equipe técnica contratados por produto. Não é recente a preocupação com esse tipo de prática, e o governo brasileiro tem dificultado, por meio de manuais de convergência e termos de ajuste no campo normativo, os abusos detectados. Entretanto, a criatividade, por um lado, e a necessidade, por outro, deram espaço a soluções que, muito embora legais no campo formal, geram um lapso crescente entre as instâncias tácita e explícita, posto que os contratos, em sua acepção mais ampla, possuem um componente formal e notariado e outro verbal, este último acordado na base da confiança.

Há impactos a considerar além da legalidade dessas práticas, destacando-se a percepção dos sujeitos com respeito à relação entre trabalho e cidadania, posto que as rupturas mencionadas devem ter impacto sobre sua filiação social ou entendimento de que as instituições “reconhecerão sua existência como elemento que contribui para o desenvolvimento econômico e social. E o sujeito, definido como cidadão, terá a sensação de pertencer à nação” (CARRETEIRO, 2001).

Também tem relevo o modo como o sujeito processa o sentimento de fazer parte desses acordos, cuja legalidade é facilmente questionável. Sendo a organização uma representação de figura materna (PAGÈS, 2008), poder-se ia um terceirizado ou contratado por produto se sentir como um filho bastardo, um criado? Ou seria essa condição um passaporte para algum tipo de liberdade? Segundo Rousseau (1995), a flexibilidade é uma força motriz dos mercados globalizados e

seria de se esperar reflexos nas formas de organização. Há quase 20 anos, a autora vislumbrava, coligindo autores que a antecederam na análise de adocracias pós-burocráticas, o “desenvolvimento de relações diferenciadas de emprego em uma mesma organização” (ROUSSEAU, 1995, p. 96), com distinção entre funcionários nucleares e periféricos e proliferação de formas contratuais e graus de variação no comprometimento entre mão de obra e organização.

Tal complexidade, dada a instabilidade do contexto, tende a ser permanente na contemporaneidade. Quando não se trata de uma crise, de fato, há o permanente recurso de uma formação ideológico-discursiva baseada na ameaça de uma turbulência que poderá ocorrer no futuro. Os OI não se diferenciam de uma empresa nessa hora, e o ideal acaba posto de lado em nome da racionalidade calculativa. Diz Barus-Michel (2001, p.179):

*Nos atuais tempos de crise e de mudança, o ideal não se sustenta mais: as contradições da realidade, “as leis e as lógicas do progresso”, do mercado, da mundialização, as políticas que daí decorrem, mas não as regulam mais, desfazem o cenário do ideal. [...] As pessoas aderem por força da necessidade, não mais pela força do ideal. O individualismo feroz ou cínico se impõe sobre o político e o ético.*

Os OI vivem um processo crônico de adaptação a crises econômicas sucessivas e mudanças de padrão nas formas de estruturação organizacional. Por comportarem dezenas de unidades de negócio, com vocações e potenciais muito distintos, são mais suscetíveis às forças da complexidade. São, como a maioria das organizações complexas conhecidas, redes multacentradas e bastante hierarquizadas (BARAN, 1964; FRANCO, 2012). Diferem das organizações inovadoras por serem ainda predominantemente gerontocracias que mantêm certos traços de patrimonialismo (WEBER, 2004). Constroem sua dinâmica de trabalho em função não do cotidiano, mas de apoteoses sucessivas, tais como grandes eventos políticos, cimeiras e efemérides, aos quais atrelam os sistemas estratégicos e, por conseguinte, orçamentários.

Segundo Weber (2004, p.33), “poder significa toda probabilidade de impor a vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. Nesse sentido, toda organização, ao definir marcos regulatórios, orientadores estratégicos e orçamentos, está criando um sistema de

escassez em que a distribuição de ativos se regula verticalmente, conforme um conjunto de estratos burocráticos hierarquizados. Cabe, geralmente, a um grupo de poucos determinar como se dará a ação de muitos. Em tal regime, a obediência é mais importante do que a qualidade dessa ação, o que gera uma latência na capacidade de resposta da organização às mudanças no contexto. E quanto maior for a superfície de contato com distintos sistemas normativos, mais se sentirá esse problema.

Organizações piramidais, os OI se desdobram em, pelo menos, três níveis de poder (central, regional e nacional), estando subordinados a sistemas normativos peculiares a esses âmbitos, os quais tenderão a ser objetos de pressões distintas e assíncronas. O caminho de ida e volta a ser percorrido entre um ponto periférico e o centro decisório é tão mais lento quanto maior for o conjunto de unidades decisórias intermediárias, pois, a despeito do conteúdo em questão, haverá que se respeitar as prerrogativas de análise de cada nível de poder (FRANCO, 2008). A gestão ainda se dá mais por controle do que por compromisso, dada a forma como se distribui o poder, com seus decorrentes sistemas de escassez artificial.

Ademais, o centro decisório tenderá a buscar - e, eventualmente forçar - um nexos que explique o todo. À medida em que se organiza para definir o todo e lhe impor unidade, interfere e descompensa a parte, realimentando o sistema local de incongruências entre organização e contexto. As tentativas sucessivas de acomodação do todo às partes e das partes ao todo, com base em sistemas de controle, obediência e disciplina, podem gerar, não raramente, um estado bastante indesejável de paralisia (DEJOURS, 2008; MORIN, 2005).

## 1.2. Crises, austeridade e conflitos de racionalidade

O contexto global em que operam os OI os tem conduzido a buscar novos modelos de gestão via processos de reestruturação que, por uma questão de pragmatismo, acabam sendo tão gerencialistas quanto aqueles imitados, desenvolvidos originalmente no setor privado. Esse processo se justifica, geralmente, com um discurso de austeridade, e as mudanças decorrentes são fator gerador de diversos tipos de conflito, com impactos tanto na organização como nos sujeitos.

OI dependem de recursos externos e são, portanto, muito rapidamente afetados por crises macroeconômicas, fato que desencadeia modos de pensar e agir baseados em racionalidade calculativa. O desando de 2008 engendrou fenômenos de recessão que foram vistos pelos economistas como *double dip* (crise que se instala antes mesmo de uma anterior terminar) ou, no mínimo, castigos duradouros, ideias que, de qualquer modo, contêm o germe da cronicidade, da desconfiança e da estagnação (CIPOLLA, 2012). A descrença em um fluxo suficiente de recursos financeiros redundou em cortes orçamentários significativos numa escala global, trazendo à corrente principal a função de austeridade, um modelo consequentialista e utilitarista em que, segundo Ferreira (2011, p.5) “as distribuições injustas de sacrifícios são aceitáveis, se assim se aumentar o bem-estar total ou médio”. Tal fato, como atesta Vaughan-Whitehead (2012), parece haver piorado a situação, posto que os cortes orçamentários geraram retração na produção e, portanto, na economia. Com aumento do desemprego, cai o consumo e aumenta a pressão sobre governos e organismos internacionais, os quais, por estarem eles próprios em regime de austeridade, retraem-se diminuindo a entrega de valor à sociedade que, por conseguinte e na figura de seus financiadores, parece hoje ver menos sentido em neles investir. É verdade que houve, imediatamente após a admissão de crise, em 2008, maior investimento nos OI. Mas tratou-se de fato isolado, que não se converteu em tendência, como mostra Zealand (2012). No caso do Brasil, o contexto já indicava, desde os anos 90, dificuldade de criação de um quadro sustentável de crescimento, sendo o desemprego elevado e as práticas de precarização das relações de trabalho crescentes. Apesar de recordes de arrecadação fiscal e impressionante volume de recursos investidos desde 2008, ocorre sistemático estrangulamento da cooperação técnica, pois tem havido maior valorização da cooperação financeira, inclusive num regime em que o Brasil vai deixando de ser

receptor para se tornar doador (ANGULO, 2012). Também se deve notar a complicação, em anos recentes, das exigências burocráticas pertinentes à realização dos projetos, bem como sucessivos contingenciamentos orçamentários governamentais, após os quais se tem um estado em que os OI dispõem de fundos mas não de fluxo de caixa.

A austeridade decorrente da reação a crises econômicas faz com que se fechem as torneiras de recursos. Tal quadro viria forçando as organizações no sentido da mudança e da inovação, buscadas com base em ideologia e práticas amplamente disseminadas e copiadas no mundo corporativo. Ademais, reformas feitas, mundo afora, no próprio setor público apoiaram-se em soluções de mercado, sendo que a literatura traz o gerencialismo como uma das alcunhas do movimento NPW - *New Public Management* (HUGHES, 2003; POLLIT apud HUGHES, 2003). Procedimentos burocráticos de controle cada vez mais impeditivos estariam sendo adotados, ao mesmo tempo em que se cortariam ou precarizariam postos de trabalho. Também se vê nos informes técnicos dos OI tendências de formalização da primazia da função financeira e de valorização dos resultados a despeito da qualidade dos processos (BESTER, 2012; UNESCO, 2008; ITURBE, 2010). A racionalidade gerencialista geralmente adotada é peculiar e acabaria sendo imposta, por si só, em decorrência de "uma predisposição em adotar certos tipos de comportamentos em face das situações dadas" (PAGÈS, 2008, p.55). As decisões num contexto de guerra econômica não são tomadas com o objetivo de se construir um mundo melhor, mas de se gerar condição para que o mais apto sobreviva até o dia seguinte (GAULEJAC, 2011).

Os OI, à semelhança de organizações do terceiro setor, podem se diferir de uma empresa de interesse privado em vários âmbitos, mas a valorização da democracia como forma de tratar o conflito no desenvolvimento de seus processos de negócio parece ser determinante em sua credibilidade. A forma como se busca atingir as metas pode importar mais aos protagonistas que a própria meta em si (ROTHSCHILD; MILOFSKY, 2006). Oscilam, portanto, entre duas racionalidades, uma instrumental e outra substantiva. A primeira seria finalística, de caráter utilitário, mais afinada com a lógica do mercado. A segunda teria caráter emancipatório, com base em valores e na autonomia do sujeito frente aos processos dos quais participa (RAMOS, 2006). Kalberg (1980), ao compilar o pensamento de Max Weber, encontrou menção a quatro tipos de racionalidade que orientariam o comportamento

humano: prática, teórica, substantiva e formal. O encontro entre o mundo da empresa, que visa ao lucro, e o público, orientado à missão, traria, pelo menos, o conflito entre as racionalidades prática, que é finalística por natureza, e substantiva, baseada em valores e ética. A primeira diz dos estilos de vida que se baseiam em uma visão puramente pragmática e momentânea, em que o indivíduo se abstém de qualquer valor, favorecendo a realidade dada como motor de suas decisões. Trata-se de uma racionalidade também calculativa. Já a outra orienta ações baseadas em algum postulado de valor, seja passado, presente ou potencial. Ainda que as ações possam ser ordenadas em distintos padrões, dada a diversidade de fatos possíveis na empiria dos eventos, Kalberg (1980) afirma que a racionalidade substantiva é apresentada, na obra de Weber, como um único *standard*, com base no qual a realidade seria sempre julgada.

O trabalhador dos OI também participa de uma cadeia específica de geração de valor mas vive relações difusas de trabalho, decorrentes das oscilações entre os dois tipos de racionalidade, fato que incidiria sobre sua autopercepção, suas representações psíquicas e visão de mundo, sobre sua identidade, enfim, pois os significados têm papel mediador nas relações dos indivíduos com o mundo ao seu redor (BARTHES, 1988-1992). Também pesa o fato de os próprios atos reais, como o trabalho, o consumo, o amor, serem, como diz Castoriadis (1982, p. 142), “impossíveis fora de uma rede simbólica”.

# **CAPÍTULO 2**

## **Gerencialismo e gestão paradoxante**

Este capítulo trata de fatores relevantes nos processos de estruturação organizacional, bem como de aspectos ideológicos das relações interpessoais e laborais estabelecidas a partir da adoção de práticas gerencialistas. Inicialmente, delineiam-se fatores subjacentes à estruturação, tais como hipermodernidade e sociedade organizada em rede, para depois se apresentar e desenvolver o conceito de gerencialismo e sua concretização na forma da gestão da estratégia. A seguir, contrastam-se os conceitos de organização e instituição para se estabelecer o íterim sobre o qual se desenvolve o quadro de anomia que serve como plataforma para a gestão paradoxante, um dos principais objetos deste estudo. Na esteira das tensões decorrentes do enfrentamento do real do trabalho, faz-se uma breve discussão sobre a relação entre inovação e transgressão nos processos de mudança organizacional e de emancipação do sujeito.

## **2.1. CONTEXTO HIPERMODERNO, COMPLEXIDADE E ORGANIZAÇÃO EM REDES DISTRIBUÍDAS**

A abordagem clínica deve ver o fenômeno em causa como um fato social total (MAUSS, 1968), requerendo-se atenção a todos os níveis da realidade social, afirmação que instruiu as análises que se seguem, orientadas a cobrir amplo leque de fatores intervenientes. As organizações contemporâneas são sistemas sociotécnicos em que uma infraestrutura conformada por diversas plataformas, geralmente informatizadas, serve de base para um conjunto bastante diverso de fenômenos sociais e discursivos. Portanto, devem-se considerar, ao se circunscrever o fenômeno da subjetividade na gestão de OI, outros fatores além da cronicidade dos problemas relativos à sustentabilidade financeira, acima discutida.

Primeiramente, há que se tratar da organização hipermoderna, conceito bastante relevante no campo da sociologia clínica desde seu uso em *O poder das Organizações* (PAGÈS, M. et al, 2008). Trata-se de um conjunto de fatores hoje subjacentes aos processos de organização e que geram condições para a mobilização psíquica necessária para a simbiose organização-trabalhador e viabilidade das transformações no aparelho produtivo. As formas de controle se deslocam do físico para o mental, sendo que o trabalhador é conduzido a assumir a

responsabilidade pelos fracassos que, de fato, são decorrentes de fatores a ele externos (PAGÈS, M. et al, 2008; GAULEJAC, 2007).

São, ainda, características da organização hipermoderna o aumento da capacidade de mediação nas relações entre o sujeito e a sociedade de consumo, a interconexão cada vez mais ramificada entre unidades e extensão a novas zonas (instâncias) de atuação. Também é característica a manutenção de um estado geral de efemeridade, em que as organizações “são dominadas por uma lógica de obsolescência”, posto que tudo que se produz precisa ser destruído para dar lugar a algo novo (GAULEJAC, 2011, p. 231).

Na organização hipermoderna, trabalhadores devem viver em dúvida, sempre. Sem essas condições, o conflito não poderia ser antecipado e dissimulado. As contradições emergentes seriam objeto de ação, de modo que não haveria como se propagar e manter a ideologia gerencialista. No contexto hipermoderno, o trabalhador deve ser capaz de conviver com a necessidade de aceitar o indesejável, ao passo que se sente livre para colocar o sistema em questão; deve aderir ao programa gerencialista por vontade própria, trocando seu ideal de Ego pela imagem deificada da organização. Sua subjetividade deve ser aumentada no sentido de o trabalho ser mais criativo, mas deve se resignar a uma posição de mero ruído em relação à função quantofrênica da gestão, caracterizada pela febre da medição do desempenho (MORIN, 2005; GAULEJAC, 2007). A organização quantofrênica vê a sustentabilidade financeira como função primaz e não se esquivava de sacrificar o humanismo em função da tecnologia (GANASCIA, 1997). A organização hipermoderna aposta pesadamente em tecnologias de informação e novos modelos gerenciais, pois nesse campo desterritorializado e desmaterializado, há maior possibilidade de retorno que nas taxas de produtividade (saída por hora trabalhada) de ativos convencionais. Para o cientista político e economista Christian Marazzi,

...a centralidade da interação comunicativa e de formas imateriais de organização no âmbito de processos produtivos diminui o risco de inflação derivada de possíveis aumentos nos custos de matérias-primas, tais como petróleo. Em uma era pós-materialista as matérias-primas mais importantes são conhecimento, inteligência e outras qualidades imateriais cognitivas ativadas durante o processo produtivo (MARAZZI, 2011, p.60).

A empreitada informática não se presta somente aos aspectos produtivos, mas também à concepção, organização, preparação e gestão do trabalho (LINHART,

2010), configurando-se como camada relevante de intermediação nas relações de trabalho. Sistemas de gestão de estratégia como o BSC - *Balanced Scorecard*, por exemplo, dependem da alimentação permanente de dados relativos a indicadores, os quais instruem processos de tomada de decisão. No caso dos OI, o fato de serem organizações de interesse social não impede uma forte centralização nas tomadas de decisão. Dada a natureza piramidal e multicentralizada de sua gestão, as unidades-país devem se conformar com a estrutura programática gerada por um sistema informatizado alimentado pela sede central do organismo. O planejamento deve ser feito em função do orçamento disponível, de modo que a visão de longo prazo de programas plurianuais, mais ligada à missão organizacional, acaba tendo que se enquadrar na visão curtoprazista do plano operacional anual, este atrelado ao orçamento. Ou seja, uma limitação imposta pela racionalidade calculativa sobreescreve as necessidades impostas pela racionalidade substantiva inscrita na missão.

A computação ubíqua também contribui para o avanço da automação nas organizações e a pervasividade do trabalho. Na última década, a convergência entre tecnologias computacionais de mesa e a telefonia móvel geraram diversos dispositivos capazes de expandir a definição espaço-temporal de ambiente de trabalho. A popularização do teletrabalho, apesar de um notado declínio mundial a partir de 2010 (WORLDATEWORK, 2011), é digna de atenção e no Brasil já se estima que 5% da população a tenham adotado (SOBRATT, 2014). Se, por um lado, o teletrabalho significa descolamento da sede física da organização e certos ganhos em termos de liberdade, começam a surgir, por outro, problemas relativos à confusão da vida privada com o mundo do trabalho, além da precarização das relações trabalhistas (PAULA, 2013; CARDOSO; GRISCI, 2012). Há implicações em termos da acomodação de custos, pois a empresa passa a entender que a infraestrutura para a realização do trabalho compete ao trabalhador e não a ela. Também surgem problemas relativos à gestão do trabalho, já que nem sempre as organizações investem o suficiente em automação do desenho de processos de negócio, ação que permite a condução coordenada de fluxos de operação (SALIMON, 2003). Quando o fazem, lamentavelmente, tendem a concluir que há redundância em seus quadros, o que serve de justificativa para mais *downsizing*. Cardoso e Grisci (2012, p.194) afirmam que

a reestruturação produtiva mudou o estilo de vida do trabalhador

padrão, do qual é exigida maior especialização e mais tempo disponível, de modo a atender às demandas do mercado de trabalho. Essa flexibilidade inerente ao novo processo de acumulação do capital emprega menos mão-de-obra para manter a capacidade produtiva, o que implica em aumento da precarização das condições de trabalho. As reivindicações dos trabalhadores passam a ser pela manutenção do emprego e não como era até então, quando a pauta de reivindicação primava por melhores condições salariais e de trabalho.

Ainda com relação ao teletrabalho, mas não se restringindo a ele, existe o problema da pervasividade do trabalho. Com as tecnologias móveis e a computação ubíqua, muitos chefes se sentem no direito de exigir expediente a qualquer momento e a partir de qualquer local. Se bem a legislação protege, pelo menos em tese, o funcionário “fichado” desses abusos, o mesmo não acontece com os que tem que dar expediente, mas são contratados precariamente como consultores (SINDNACOES, 2006).

A capacidade de rastreabilidade e uma cultura crescente de monitoramento audiovisual (*surveillance*) são outros dois fatores que impactam o sujeito. O modo de controle na organização contemporânea é significativamente diferente e agrega novas camadas, como mostra Grisci (2008, s.p.), ao discutir a ideia de controle rizomático.

Se o panóptico era uma arma contra a diferença, a opção e a variedade, e seu objetivo era a ameaça constante e concreta de punição, essa não é a proposta que se coloca diante da nova relação entre produção e consumo advinda do trabalho imaterial, em que os trabalhadores são chamados a ser ativos no processo de produção. Ao contrário do panóptico, que, para garantir que ninguém escapasse do espaço vigiado, impelia à posição vigiada produzindo a certeza de que tudo era passível de vigilância e, conseqüentemente, de punição, o sinóptico é, por natureza, global, e o ato de vigiar desprende os vigilantes de sua localidade, não importando a distância, pois fisicamente permanecem no lugar.

A tecnologia permite que se acompanhe, nos fluxos de processos de negócio, a movimentação não somente dos documentos e produtos, mas, também, dos próprios sujeitos, que perdem consistentemente direito à privacidade (SOFISKY, 2008). Parece sensato crer que essa camada de preocupação – a da auto-gestão frente aos dispositivos gerencialistas - agregaria mais sofrimento cognitivo e conflitos intrapsíquicos ao estoque já existente. Lembrando que cada pessoa tem

um corpo, também entra em questão o contraste entre situações em que o trabalhador atua num contexto de co-presença ou de presença virtual. Como lembra Giddens (2009, p. XXVII), “não são apenas os indivíduos que estão ‘posicionados’ em relação uns aos outros; os contextos de interação social também estão”.

Se, por um lado, a computação e a telemática se prestam a ser esse fator intermediador e pervasivo, por outro abrem caminho para questionamento dos arranjos hierárquicos predominantes e a aceitação da busca de narrativas simplistas e unívocas que os justifiquem. Também facilita a organização e o planejamento do trabalho, posto que as redes distribuídas reduzem o custo transacional de informação e tendem a reduzir a escassez artificial de conhecimento, tanto que Conselho de Alto Nível de Gestão da ONU vem apostando nas redes como uma das formas de solucionar problemas históricos de eficiência no cumprimento de objetivos de seus organismos (MANAGEMENT, 2013). No curso da preparação deste projeto, o pesquisador se engajou na observação do posicionamento de alguns profissionais, dentre os sondados para participação como sujeitos no estudo, nas páginas de Facebook dos OI em que trabalham e em seus perfis pessoais. Foi curioso perceber que existe um nível de informalidade nas conversações que seria dificilmente aceito no ambiente sério de um escritório. No caso mais curioso, que se elege para exemplificar os achados, uma consultora por produto, classe que raramente consegue sequer agenda para falar com o alto escalão, viu uma de suas ideias, lançada no perfil pessoal, em post movido a retórica cheia de provocações sexuais e palavrões, ser comentada e apropriada pela representante do escritório que a contratara.

Como se vê, a trama eletrônica permitida pela internet gera contextos sociais e de trabalho a cada dia mais complexos, com bifurcações relacionais em que os diversos capitais em jogo são menos centralizáveis. Gaulejac nota o desaparecimento da organização como sistema unificado e a emergência de

um conjunto de redes heterogêneas, portadoras, cada uma, de lógica própria mais ou menos compatível com a dos demais; não mais uma sinergia entre os elementos, mas uma conjunção caótica, em que cada elemento persegue seus próprios objetivos. (GAULEJAC, 2011, P. 234).

A computação ubíqua traz, portanto, à baila outros dois temas determinantes quando se fala de gestão e de relações sociais: complexidade e organização em rede. Ao enfrentar o desafio de análise em uma organização, o pesquisador se

depara não somente com um objeto coerente de estudo desenhado, mas com “indivíduos concretos, cumprindo papéis sociais integrados ou não às organizações” (ENRIQUEZ, 1992, p.34). A ordem e a desordem, por exemplo, suprimem-se uma a outra mas, em certos casos, colaboram e geram oportunidade para organização e complexidade. Deve-se obedecer a um princípio dialógico, que associe elementos ao mesmo tempo complementares e antagônicos (MORIN, 2005). A simples existência de camadas tecnológicas mediadoras não significa, necessariamente, que sejam eficazes. Quando elas se tornam insuficientemente operantes num contexto de múltiplas interfaces relacionais, os trabalhadores se deparam com injunções paradoxais (GAULEJAC, 2011). Fala-se, aqui, de um encontro com a complexidade.

A etimologia da palavra complexo indica algo que foi tecido junto. Para Morin (2005), complexo é aquilo que não se pode resumir numa palavra chave, a uma lei ou palavra simples. Ao relacionar o surgimento do conceito na ciência com a cibernética, o autor afirma que a complexidade é “um fenômeno quantitativo, a extrema quantidade de interações e de interferências entre um número muito grande de unidades” (MORIN, 2005, p.34). Adicionalmente, comporta também “incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios” (MORIN, 2005, p.35). Coincide, em parte, com a incerteza sem a ela se reduzir. Seu campo vai não do simples ao complexo, mas do complexo ao ainda mais complexo, chegando à hipercomplexidade. Esta última afirmação conecta, neste estudo, complexidade e as análises organizacionais feitas pela ótica da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. Considerar a multidimensionalidade do pensamento complexo conduz à noção de que toda visão parcial, especializada, é pobre. Para Morin, “a consciência da complexidade nos faz compreender que jamais conseguiremos escapar da incerteza e que jamais poderemos ter um saber total: a totalidade é a não verdade” (MORIN, 2005, p.69).

A abordagem metodológica na análise da organização hipermoderna requer humildade. A teoria de sistemas gera incertezas e necessidade de criação de metateorias que deem conta de, incrementalmente, gerar avanços de conhecimento. No que toca aspectos metodológicos de pesquisa, tal condição incita, segundo o autor, uma epistemologia aberta, nem policalesca nem controladora, que aceite confrontar o incerto. Morin (2005) apresenta outros dois princípios para ação conforme um pensamento complexo, e ambos têm estreita conexão com a discussão sobre a gestão e o planejamento estratégico anteriormente desenvolvida.

Conforme a ideia de *Recursão organizacional*, produtos são, ao mesmo

tempo, causa e efeito do que os produz. A sociedade, por exemplo, resulta de interações de indivíduos mas, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e os produz. Do mesmo modo, a gestão estratégica e o planejamento estratégico se sucedem, em iterações constantes, retroalimentando-se. Pelo *Princípio hologramático*, não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. Gestão estratégica e planejamento estratégico podem até ser vistos num recorte linear em que se sucedem em pontos discretos no espaço-tempo da trama organizacional, mas, numa abordagem mais aprofundada, vê-se que se interpolam na movimentação de atores e recursos os mais diversos, inclusive capitais relacionais, como nota Bourdieu (2011) ao delinear sua teoria da ação.

O conceito de inovação facilita o processo de exemplificação desses princípios, sobretudo o dialógico, como bem mostra Alter, ao afirmar que:

a organização precisa, para funcionar, planejar, standardizar, coordenar, ou seja, reduzir a incerteza. Mas para se desenvolver, precisa inovar, quer dizer, criar, aproveitar oportunidades, tratar de problemas desconhecidos, favorecer práticas profissionais fora da norma – resumindo, precisa tirar partido da incerteza. (ALTER, 2008, p.265)

Num mundo de total obediência às normas, a inovação seria inviável. Assim, para enfrentar cada novo desafio do contexto, para com ele ser congruente, a organização precisa aprender a conviver com a desordem, recorrendo à solidariedade como forma de regulação (MORIN, 2005; GAULEJAC, 2011) e a redes de relacionamento que fogem da tendência à verticalização. Do mesmo modo, o trabalhador deve adaptar-se ao uso do oxímoro para “aprender a viver em um universo flutuante, aleatório e paradoxal sem se tornar louco” (GAULEJAC, 2011, p. 261). A obediência pelo puro valor da obediência é a expressão concreta da força institucional criadora de escassez artificial, que mantém e reforça uma anisotropia, ou seja, um estado em que as propriedades referentes à direção de uma força deixam de ser iguais. O eixo vertical é privilegiado e o que está por cima cresce em poder, ocasionando uma distorção do campo social (FRANCO, 2012).

Em contraponto à realidade anisotrópica das organizações, a sociedade contemporânea vem tirando partido de tecnologias telemáticas para se organizar, sempre que não é impedida de fazê-lo, conforme arranjos mais distribuídos que centralizados. As palavras horizontalização e democratização são ingredientes destacados nos meios de comunicação de massa, ganhando sempre mais força

desde os movimentos culturais dos finais dos anos 60. Os enxameamentos de junho de 2013 no Brasil, assim como diversos eventos congêneres antes ocorridos, tais como a Primavera Árabe em 2010 e o 15M da Espanha, em 2011, mostram uma mudança significativa na dinâmica de convocação e manutenção de movimentos populares. Ao invés de convocações centralizadas, vê-se um tipo de organização em que o poder é difuso, a liderança é emergente, a governança é acéfala ou, mais apropriadamente, multicéfala. O *broadcasting*, que é processo de informação de um para muitos, dá lugar a conversas de muitos para muitos. (FRANCO, 2013; UGARTE, 2007). Castells (2012) fala de uma autocomunicação de massas, favorecida como, já se sabe, pela popularização de tecnologias computacionais móveis e, sobretudo da internet.

Fala-se se de uma situação com a qual os governos, movimentos partidários e organizações em geral não sabem ainda lidar, pois não há, nas conversações que promovem, acoplamento estrutural que permita os arranjos simétricos de poder que definem a diplomacia entre forças concorrentes (FRANCO, 2002). "Onde estão seus líderes?", perguntava o governo brasileiro, nos primeiros enxameamentos de junho de 2013, em busca de contrapartes para negociar. Mas não havia líderes nem pautas específicas. Cada pessoa era sua própria representante e trazia seus micromotivos. Sem poder estabelecer o foco da cooptação, as organizações partidárias e governos não conseguiram captar - e capitalizar sobre - a força dos movimentos. Assim, quando o mundo do trabalho insiste em se mover no sentido contrário da sociedade, burocratizando e controlando mais para sobreviver à escassez de recursos, ocorrem diversos fenômenos comportamentais que parecem gerar mais ineficiência e dificuldades de diálogo. Entender a força das redes, a impossibilidade de domá-las e os modos frutíferos de convívio com elas passa a ser importante para o estudo das organizações.

Importante notar que tais processos vêm ocorrendo em um contexto de controle totalmente divergente do que se experimenta na vida pessoal. A disponibilidade de plataformas de redes sociais fomentou um nível de abertura e horizontalidade que não tem sido tolerado em organizações hierárquicas e tradicionalistas. Enquanto redes de pessoas se organizam em processos caórdicos de cocriação e *flash mobs*, a organização tradicional vem buscando maneiras de reforçar os regimes de escassez de informação e canais de comunicação, a bem de

manter o controle sobre os recursos de que dispõe para o cumprimento de seus objetivos estratégicos (FRANCO, 2012; CASTELLS, 2012).

Redes são sistemas tramados em que um dado número de linhas se organizam de modo a gerar diversos pontos de cruzamento, conhecidos como nós ou nodos. Essas estruturas possuem características e propriedades específicas, dependendo de sua natureza ou finalidade. Podem ser físicas, como no caso de uma rede de pesca ou malha telefônica, ou abstrações, como nas relações sociais (BARABÁSI, 2002). Franco (2012) fala da existência de uma rede-mãe, que abarcaria toda a sociedade, de vez que somos, todos, parte de um mesmo potencial de articulação social. Assim, as organizações, posto que seus membros são parte da sociedade, estão imersas em um potencial praticamente ilimitado de conexão. A disseminação de ditas plataformas na última década tem dado a impressão de que redes sociais são algo novo para a humanidade, o que é um equívoco, pois existem desde que pessoas se relacionam com pessoas (FRANCO, 2010). Há relatos interessantíssimos de como, na Roma antiga, um tablete de cera, curiosamente do tamanho de um iPad, circulava entre o patriciado, levado e trazido por um escravo, com informação do dia (STANDAGE, 2012). A abordagem científica do tema tampouco é nova, tendo avançado a partir da teoria do grafo, desenvolvida no século XVII pelo notório matemático Leonhard Euler, que se debruçou sobre a concreta necessidade de se estabelecer a melhor forma de conectar duas pequenas ilhas prussas (BARABÁSI, 2002).

Porém, o grafo, assim como o organograma, é de pouca valia quando o que se busca é entender os processos e não os produtos. A chamada nova ciência das redes entende o grafo como uma mera fotografia, incapaz de expressar a riqueza do que ocorre entre um momento e outro, longe de retratar o que Lévy descreveu como um “cérebro conectado a outros cérebros, errante, navegando, recriando mil outras Terras na múltipla esfera dos artifícios (LÉVY, 1999, p. 130). Nesse contexto, dá-se ênfase ao entendimento das relações entre as estruturas (topologia) e os processos (fenomenologia) ocorrentes (BARABÁSI, 2002; FRANCO, 2012).

Baran (1964) definiu três formas de organização de um mesmo conjunto de nodos, visualmente explicados por ocasião de uma análise de possibilidades de estruturação da malha computacional existente na primeira metade da década de 60, quando os Estados Unidos buscavam encontrar formas de sobreviver a um eventual ataque nuclear.

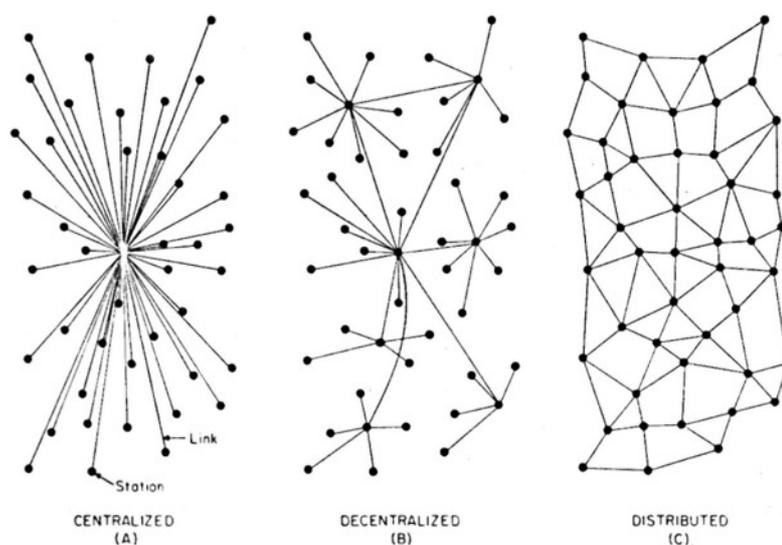


Figura 2  
 BARAN, 1964

Na topologia centralizada, há um nodo central com o qual todos os demais se relacionam. Nenhum nodo tem acesso a outro que não o central. A topologia descentralizada ou multicentralizada apresenta uma distribuição maior, porém cada nodo periférico possui agora pelo menos um intermediário entre si e o nodo central. Para chegar a um nodo periférico de outro cluster, terá que enfrentar duas tendências centranes, dois centros de poder, dois geradores de escassez. Assim são as organizações em geral; assim funcionam os OI, com suas sedes centrais, sedes regionais e unidades-país. Já na topologia distribuída, cada nodo se conecta potencialmente com qualquer outro. A imagem é bidimensional e não permite uma visão de todas as conexões, mas a ideia subjacente é de que se desmancham as forças centranes estabelecidas ex-ante, como vimos no caso da consultora que ganhou o interesse da chefe pelo Facebook. Se fosse seguir o caminho normativo, regular, muito provavelmente teria a ideia descartada nos níveis de chefia que a considerariam antes de enviar ao nodo central.

Note-se que os nodos ocupam os mesmos espaços nas três topologias. Com as mesmas pessoas, pode haver três organizações completamente diferentes. Quando se fala, hoje, de organização em rede, designa-se uma estrutura que tenda a ser mais distribuída que centralizada. Então, o objetivo das ações que se pretendem como em rede é buscar um contexto que permita a dissolução de nodos centralizadores e geradores de escassez artificial (FRANCO, 2012). Seria situação

análoga a se reverter, pensando em Enriquez (2001), um contexto de poder como propriedade em favor de outro em que o poder é tratado como relação. Não se trata de abolir completamente as estruturas verticais, mas de se desconstituir, sempre que e onde for possível, formas autocráticas de organização, aumentando a interação entre os nodos e diminuindo tanto a anisotropia como a escassez artificial. O padrão de organização condiciona as possibilidades de interação, de socialização; o poder é uma medida de não-rede. Franco (2008, p.219) exemplifica:

Uma rede rigidamente centralizada de santos – todos réplicas perfeitas de Francisco de Assis – não poderá converter competição em cooperação em função do seu próprio metabolismo, mesmo que os *poverelli* estejam dispostos a dar suas vidas pelos irmãos. Um exército de clones do Mahatma Gandhi será, de qualquer modo, uma organização hierárquica e funcionará como um programa verticalizador em relação à sociedade em que estiver situado. Em ambos os casos, existirão estruturas que evocarão (e invocarão) dinâmicas autocráticas, independentemente das possíveis escolhas democráticas de seus componentes, se tivessem tido oportunidade de fazê-las.

Lessa (in Salimon, 2013), explica que "pensar em redes é pensar em imprevisibilidade; organização emergente, *bottom up*; sistemas complexos, caóticos e interações locais que se difundem sistemicamente". Ou seja, a visão cartesiana e linear da gestão hierárquica tradicional pouco pode se beneficiar dos fluxos ocorridos nas redes, deixando que as interações e inovação deles decorrentes se escoem por caminhos marginais e extraoficiais. O inovador é um desordeiro, que traz a ameaça da lei vinda da rua, não do pai, até que (e somente se) haja apropriação de sua invenção, de seu comportamento desviante (LE VEN, 2001).

O tema da complexidade é raramente encarado pela organização tradicional e se configura essencial para se entender os fenômenos de redes. A rede-mãe é um sistema aberto e hipercomplexo em que a auto-organização figura como exercício dinâmico da consciência de si (FRANCO, 2012; MORIN, 2005). A organização vê o sujeito como objeto-máquina, mas ele se entende cada vez mais como um agente ativo, determinante e incidente nos processos de interação em rede (CASTELLS, 2012). No quadro hipermoderno em que convivem a hierarquia formal e as redes distribuídas, vive-se o que Gaulejac (2011, p. 241) chama de paradoxo da autonomia controlada, pois o trabalhador deve interiorizar as exigências da estratégia ao mesmo tempo em que se rasga para ser, numa vida bifurcada,

explorador permanente da liberdade criativa capaz de importar ou gerar o novo necessário.

É de se supor que os atores nos processos organizacionais queiram transpor para o mundo funcional o mesmo nível de liberdade de expressão de que dispõem em interações na vida privada. Não parece ser trivial a separação entre os diferentes níveis de direito de expressão, pois os dois âmbitos convergem quando se trata da escolha de ferramentas de comunicação. O conduíte tecnológico que viabiliza a gaiola de ferro weberiana é o mesmo que lastreia os processos de distribuição dos mais diversos capitais – poder inclusive - na rede. Sobretudo, as tecnologias decorrentes da revolução telemática romperam com limitações históricas de relação do sujeito com o tempo-geografia (PAGÈS, 2008; GAULEJAC, 2011; GIDDENS, 2009). É também oportuno notar que as organizações povoam seus sistemas comunicacionais com menções à democracia, à importância dos trabalhadores e de seus direitos, gerando expectativas, muitas vezes frustradas, de vivência prática desses valores (UNION, 2013).

A abordagem de um contexto de tal sorte complexo e difuso se coloca como um desafio prático e político bastante substantivo. Do mesmo modo, as generalizações e entendimentos superficiais do que vem a ser uma rede têm levado as organizações a perder tempo com a ilusão de que basta criar plataformas e decretar um novo regime de conectividade para que haja tendência à distribuição nas relações. A rede não é a plataforma, mas o padrão de organização. Do mesmo modo, é relevante notar que o que importa não são os conteúdos trocados, mas o modo de regulação desses intercâmbios (FRANCO, 2013). Essa questão coloca em pauta o problema da interdição da palavra e de seu franqueamento, pois esta é uma das ferramentas geralmente destruídas quando o poder gerencialista, no afã de organizar a desordem em processos de reestruturação, proscree o *savoir faire* vigente (GAULEJAC, 2011). Coloca, também, em pauta o poder de organizar em favor da instituição-coagulação que perpetua o status quo apesar de todas as mudanças aparentemente implantadas. Pagès (2006), por exemplo, chama atenção para a possibilidade de a horizontalização das relações, que diminui o alcance dos chefes, deslocar o poder para a organização e suas regras. Do mesmo modo, a horizontalização gera um número maior de interfaces relacionais, narrativas, formações ideológico-discursivas, complexidade e, enfim, tendência maior à entropia.

Vê-se que há convergência entre os temas de interesse da sociologia clínica (subjetividade, democracia, poder, sofrimento e prazer) e os da chamada nova ciência das redes, sobretudo no que toca seus modos de regulação e a possibilidade de criação de espaços para exercício da alteridade e instersubjetividade. Há riqueza de conteúdos para análise nas tensões surgidas entre os que tentam, por um lado, questionar a hierarquia, a escassez artificial e os modos autocráticos de regulação e, de outro, os que defendem o status quo com base em teleologismos e no determinismo econômico.

## 2.2. IDEOLOGIA GERENCIALISTA E COLONIZAÇÃO DO FUTURO PELA ESTRATÉGIA

Findos os tempos das aproximações e das hipóteses duvidosas, findos os tempos das meias-vidas não verificáveis e das injustiças impunes, findos os tempos do homem ridículo e restrito por seus limites fisiológicos ou intelectuais: a administração fará com que a humanidade entre na era pós ou hiperpositiva, da gestão justa, da sintonia fina, da inteligência digital. O administrativo será o Newton da política. Portanto, a justiça protege contra o discricionário. Mas seria ela justiça? A igualdade protege, sem dúvida, dos abusos de fraqueza, mas seria ela a equidade?  
(SABATIER, 2010, p. 67)

A literatura pesquisada trata do gerencialismo como uma ideologia pelo fato de ele incorporar um conjunto de crenças e valores associado a um conjunto operacional de práticas. Há, geralmente, por trás dessas crenças, um projeto de poder (GAULEJAC, 2007). Enriquez (1992, p.62) explica que uma ideologia tem por objetivo “pentear o social a fim de lhe dar a homogeneidade requerida”. Corpo doutrinário, orientado ao condicionamento dos que a ela se submetem, a ideologia está para a sociedade moderna como a mitologia para as sociedades históricas. O termo teria sido, primeiramente, usado pelo filósofo francês Conde Antoine Destutt de Tracy, que viveu entre 1754 e 1836 (FROMM, 1961).

O sentido geral é de um sistema de ideias baseado na articulação e sistematização de ideais universais humanos - tais como democracia, liberdade e igualdade -, que são apropriados por um determinado grupo e convertidos em rituais com o objetivo de emprego em estratégias de manipulação e controle da maioria. A ideologia reforça as relações entre os aliados, mas é usada para desmoralizar os adversários (BOBBIO, 1983). Serve para explicar e justificar toda a irracionalidade e imoralidade que existe dentro da sociedade (FROMM, 1961). Também se deve notar que, na sociedade gerencialista, a luta de classes dá lugar à competição em nichos específicos, por grupos de interesse, que gera uma mobilidade individual complicadora dos processos de socialização (DAHRENDORF, 1992). Já o próprio gerencialismo pode ser entendido como

“um modelo gerencial genérico, baseado em premissas economicistas estabelecidas na esteira da globalização e de reformas liberalizantes, e que estaria para a gestão como a tirania está para a monarquia, uma deturpação de regime de natureza aviltante, controladora e usurpadora” (Salimon, 2011, p.22).

Os valores gerencialistas são, muitas vezes, vistos como antidemocráticos (DENHARDT, 1993; HUGHES, 2003), contrastantes com a liberdade individual e a autonomia e voltados para o fortalecimento do papel, poder e prestígio dos gerentes (SCOTT, 1992). Neles "predomina uma concepção física da empresa, representada como um conjunto mecânico" (GAULEJAC, 2007 p.64). Cabe notar que valores são um importante fator de definição de escolhas, guardados limites físicos e biológicos. São crenças relacionadas a metas desejáveis e abstratas que transcendem situações específicas (SCHWARTZ, 1992). Uma vez definidas certas escalas de valorização, o cérebro tenderá a convertê-las em preferências para uso corrente (LEMERT, 1964).

A ideologia gerencialista se orienta por uma racionalidade instrumental/finalística e se caracteriza por processos de hipercompetição, aceleração, quantofrenia e precarização das condições de trabalho (PAGÈS et al, 2008; GAULEJAC, 2007). A burocratização e o controle são vistos como solução para todos os dilemas organizacionais, reduzindo o que se encontrar pela frente a unidades passivas de análise custo-benefício e fazendo das pessoas a variável de ajuste preferencial nos momentos de crise. Embora a sustentabilidade seja, frequentemente, posta como a razão precípua das reestruturações, a prática mostra um peso muito maior do componente financeiro em detrimento dos fatores humanos. A organização moderna, afirma Linhart (2010, p. 18), ambiciona uma "decolagem da moral da sociedade e a invenção de uma moral autossuficiente da empresa". Ela é, mais que um lócus de acumulação de capital, "a origem de um novo modo de ser na sociedade" (PAGÈS, 2006, p.133).

Exacerbam-se aspectos cognitivos, ligados aos atributos técnicos do ato de gerenciar enquanto que os de ordem emocional-afetiva são vistos como acessórios e não prioritários, podendo ser cuidados em momento posterior. Nota-se que a instabilidade e as assimetrias de informação acabam gerando muito do sofrimento que se vê nas organizações, inclusive naquelas que são economicamente bem resolvidas (DEJOURS, 2007; SABATIER, 2010).

O uso dos aparatos discursivos é bastante notável. As áreas de comunicação e marketing são levadas a produzir todo um sistema de distorção comunicacional, de modo a promover reenquadramento de informação, limpeza de serviços sujos e apagamento de vestígios de atos desagradáveis (DEJOURS, 2007). A implantação de modelos gerencialistas se baseia em esforços comunicacionais voltados para a

mudança de cultura. Novas formações ideológico-discursivas surgem e se embatem no intuito de fazer valer suas agendas políticas (BALL, 2005; FAIRCLOUGH, 1995).

Edwards (1998) aponta quatro características do gerencialismo. Um primeiro elemento seria a primazia da eficiência econômica ou a busca do máximo de resultado com o mínimo de insumos. O segundo, uma crença exacerbada na capacidade de solução de problemas pelas ferramentas e técnicas da ciência da gestão. O terceiro elemento seria uma consciência de classe capaz de servir como força unificadora entre os gerentes, reforçada pela literatura e por sistemas de treinamento. Para o autor, essa comunalidade “coloca a responsabilidade pelo bem-estar organizacional totalmente sobre os ombros dos gerentes e justificaria, em certa medida, o recurso à hierarquia e controle inerentes às estruturas burocráticas” (EDWARDS, 1998, s.p.). Finalmente, o autor afirma que o gerencialismo enxergaria o gerente como um agente moral, cujo trabalho não somente visaria ao bem da organização, mas da sociedade como um todo.

Tanto os casos de reestruturação desenvolvidos como resposta a crises como os processos cíclicos planejados, como a gestão da estratégia, causam rupturas na trama social das organizações. A viabilização da ordem que sobrescreve o regime conhecido requer uma narrativa estruturada e dependente de um arcabouço simbólico modelado conforme os interesses de quem detém poder posicional para impor reformas de estrutura e de subjetividades. O arcabouço conceitual que mais comumente vem a calhar nos três setores de agenciamento da sociedade é o da ideologia gerencialista, posto que o neoliberalismo que a funda e fomenta “tornou-se dominante por representar os interesses de uma poderosa coalizão de rentistas e financistas” (PEREIRA, 2010, p.65), acostumados com um mercado hiperconcorrencial e preocupados com a celeridade nas movimentações e a disponibilidade e mobilidade de ativos, inclusive humanos (GAULEJAC, 2007).

A primazia da função financeira tem determinado os rumos de organizações dos três setores de agenciamento da sociedade, decorrendo de um movimento global de orientação em que o uso estratégico do capital deixou de valorizar a produção em favor das bolsas de valores, das ações. “A partir do momento que em que a lógica financeira assume o comando, as relações de poder no seio da empresa se modificam”, afirma Gaulejac (2008, p.41). Dejours (2007) explica que essa movimentação se embasa na ideologia do realismo econômico, cujo discurso

permite substituir o cinismo por proposições apelativas como o senso cívico, interesses supra-individuais e responsabilidades coletivas.

As Teorias da Firma e de Custos de Transação já apontavam, no início dos anos 70, a disputa entre partes interessadas na organização da firma em função da apropriação de benefícios e orientação à minimização dos custos de agenciamento (JENSEN, 1976). A maximização de benefícios também tem relevo, tanto que Alchian e Demsetz (2007) abrem sua discussão sobre organização econômica discutindo o problema da medição da relação entre produtividade e o pagamento de recompensa pelos esforços empreendidos. Os autores estabelecem que "fossem as recompensas aleatórias e não correlacionadas ao esforço produtivo, a organização estaria sujeita à sabotagem" (ALCHIAN; DEMSETZ, 2007, p.778), o que caracteriza o setor privado, no regime capitalista, como uma relação condicional entre produtividade e compensação financeira.

Aspectos econômicos adquirem, no receituário ortodoxo, mais importância que os políticos (LOPES, 2007) pois, apesar do discurso progressista, "a política democrática enfrenta permanentemente a ideologia do establishment" (PEREIRA, 2010, p.72). Ademais, a cultura gerencialista se apegua à matemática para desbancar o pensamento político. Ela se aferra à incorruptibilidade da máquina e à cientificidade da tomada de decisão lastreada pelos indicadores cuspidos pela impressora. Bourdieu, entretanto, entende como paradoxal, na globalização, o tipo de "política despolitizante que se vale de termos como liberdade, liberalismo e desregulação para garantir ao determinismo econômico o poder de estrangular e submeter cidadãos e governos às forças econômicas e sociais assim 'liberadas' " (BOURDIEU, 2003, p.38).

Essa liberação tem trazido, dentre várias funções tidas como detrimenais, a precarização nas relações de trabalho, que afeta não somente os que são objeto dessa prática, mas também todos os implicados com a vida da organização, pois o risco inerente a esse estado gera mudanças significativas de comportamento. Os efeitos da precarização podem ter alcance sociopolítico nacional, como se viu no caso da vinda dos médicos cubanos para atuação no programa governamental Mais Médicos, cuja viabilização foi intermediada, do lado cubano, por um OI. Segundo Dejours, (2008), locais em que há precarização percebem queda do absenteísmo e os operadores trabalham mesmo quando doentes, por medo de perderem seu emprego.

Abaixo, listam-se alguns efeitos notados pelo autor (DEJOURS, 2008,p.51):

- intensificação do trabalho e aumento do sofrimento subjetivo;
- neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação, contra a alienação;
- adoção de estratégias defensivas do silêncio, da cegueira e da surdez. Nega-se o sofrimento alheio calando-se sobre o seu próprio e
- individualismo, cada um por si.

As práticas gerencialistas são importadas do segundo setor – privado de interesse privado, instalando-se, geralmente, em momentos de reestruturação organizacional e mascaradas como esforço de racionalização orientado a maior eficácia, eficiência e efetividade dos processos de negócio. Gaulejac (2007) vê o gerencialismo como um fenômeno típico da cultura americana, carregado de pragmatismo e cultura negocial. É curioso reler Thoreau, um expoente da literatura estadunidense, e encontrar evidências disso num livro cuja primeira edição data de 1849:

*Este mundo é um império dos negócios. Que agitação interminável! Quase toda noite sou acordado pelo chiado da locomotiva. Meus sonhos são interrompidos. Os dias de descanso simplesmente não existem. Seria glorioso ver uma única vez a humanidade desocupada. Só há trabalho, trabalho, trabalho. É difícil conseguir um caderno de folhas lisas para registrar meus pensamentos, quase todos são pautados para facilitar a contabilidade de dólares e centavos. (THOREAU, s.d.)*

Entretanto, elementos do gerencialismo podem ser também encontrados na cultura burocrática da ex-União Soviética nos anos 70, sobretudo nas práticas relacionadas ao sistema de planejamento conhecido como Gosplan (CASTORIADIS,1981; BBC, 1992).

São, pelo menos, três os caminhos pelos quais as práticas gerencialistas chegam às organizações. Em primeiro lugar, pela via da imitação. No contexto de estresse decorrente das pressões conjunturais, ocorre o que DiMaggio e Powell (1983) cunharam como isomorfismo mimético: quando o conhecimento sobre um campo é pouco e o ambiente adverso, organizações olham para seu entorno e buscam imitar aquelas que parecem bem-sucedidas. A mímese pode ser mais ou menos sofisticada e tecnologizada, sendo a informação simplesmente transposta de uma instituição a outra ou filtrada por um processo de tradução, que permite

adaptação ao novo hospedeiro. Também pode ser generalizada de modo a se tornar reproduzível em escala, num processo conhecido como teorização (FELIX, 2012).

Uma forma de se viabilizar a mimese seria, como notado por Landsberg (2004), a importação de quadros do segundo setor, que se encarregariam de impor, seja pela via prescritiva ou do sequestro de subjetividade, o novo modelo e sua cultura subjacente. Outra, levantada por Mendes (1999) ao analisar a importação pelo governo de modelos empresariais, é a criação de instâncias formais de educação. Currículos universitários ou, mais recentemente, programas de MBA, universidades corporativas e cursos de especialização, tem sido adaptados de modo a assimilar, em seus conteúdos de formação, as soluções tidas como bem-sucedidas no mundo corporativo. Mumford (1995) e March (2007) também percebem os sistemas formais de educação como veículos de ideologia gerencialista. Ao analisar os estudos organizacionais desde 1945, March nota uma adoção massiva da lógica de mercado nas escolas – e nos alunos e professores – após a queda do império soviético, símbolo sobre o qual haviam se apoiado, historicamente, esforços de questionamento das vicissitudes do mercado e do capitalismo selvagem. Finalmente, muitas organizações adotam novos modelos gerenciais pelo simples fato de que seus financiadores ou outras partes interessadas - no caso dos organismos internacionais, os governos - assim o querem, caracterizando-se o chamado isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Dejours (2007) aporta à discussão afirmando que “hoje, afora seu objetivo principal – o lucro – o que caracteriza a empresa não é mais sua produção, não é mais o trabalho. O que a caracteriza é sua organização, sua gestão, seu gerenciamento” (DEJOURS, 2007, p. 41). Tal deslocamento marca as práticas discursivas do neoliberalismo e é característico da organização hipermoderna, particularmente afeita a medições, preferencialmente de variáveis quantitativas. Para Gaulejac (2011, p.69), o mundo positivista e pragmático “banirá quaisquer formas de expressão que não apresentem soluções concretas”. Isso se deveria a arrogada cientificidade da administração e ao que Morin (2005) entende como um modelo de pensamento disjuntivo, que dificulta a comunicação entre o conhecimento científico e o pensamento filosófico. O gerencialismo é quantofrênico, ou seja, padece da doença da medição excessiva e de uma visão fragmentada da realidade, posto que desarticula e desmembra os entes a bem de analisar e medir alguns de seus

aspectos em detrimento de outros, sem necessariamente ser capaz de reconstruir um todo representativo do que foi dissociado. “Ou ele unifica abstratamente ao anular a diversidade ou, ao contrário, justapõe a diversidade sem conceber a unidade” (MORIN, 2005, p.12).

No mundo hodierno, o trabalho é pervasivo e se tornou uma atividade potencialmente ubíqua e de tempo integral, sobretudo pelos avanços da computação e da conectividade. No novo contexto, há uma cobrança por aceleração intelectual nos processos de produção (REGO, 2008), expressa nos conceitos de *multitasking* (realização concomitante de tarefas), redação semântica e pensamento computacional. A busca pela eficiência requer aplicação de sistemas de mensuração de competência, de produtividade e de capacidade relativa de incidência sobre os resultados da organização. O pensamento privilegiado é maquinal e baseado no fato, não no momento. “O tempo livre inexistente ou é escasso. Passou a ser, por outros meios, um mero prolongamento do trabalho”, afirmam Araújo e Sachuk (2007, p. 64). Gaulejac (2007) fala do tempo, no gerencialismo, como algo abstrato e programado, deslocado das necessidades do sujeito. No modelo gerencialista, a alocação de tempo se faz de compartimentos cada vez menores, cabendo ao próprio trabalhador gerir a atuação, num regime que o instrumentaliza. O tempo no mundo do trabalho hipermoderno não é linear, mas algo que se constrói culturalmente: um tempo social (ALTER, 2008). Diz Foucault (1999, p. 129) sobre o poder existente na gestão do tempo:

Define-se uma espécie de esquema anátomo-cronológico do comportamento. O ato é decomposto em seus elementos; é definida a posição do corpo, dos membros, das articulações; para cada movimento é determinada uma direção, uma amplitude, uma duração; é prescrita sua ordem de sucessão. O tempo penetra o corpo, e com ele todos os controles minuciosos do poder.

A concretização das mudanças e reestruturações organizacionais entendidas como necessárias em momentos de austeridade se dá por meio da gestão e do planejamento estratégico. Tais atividades vivem, desde os anos 70 do século passado, um momento de descrédito e se encontram em uma encruzilhada histórica. A pouca credibilidade se deve ao fato de que as organizações não parecem efetivamente interessadas no cumprimento de suas missões, mas, sim, na manutenção do status quo que, apesar dos altos e baixos, garante institucionalmente a permanência das agências no tempo e no espaço.

(FERNANÁNDEZ-BALBUENA, 2007; MINTZBERG, 1973). Como decorrência, vê-se, nas organizações, a gestão sendo articulada como uma metalinguagem, um conjunto de contêineres discursivos sem conteúdo efetivo. Fala-se muito em estratégia e planejamento e até se produzem estruturas causativas complexas. Porém, esses construtos se restringem à organização prescrita, normativa, tendo pouco ou nenhum efeito na organização real e no cumprimento da missão (GAULEJAC, 2007). Os OI, por exemplo, são capazes de mostrar resultados, mas muito pouco impacto. O fato é que, a despeito dos trilhões investidos, os problemas a que se dedicam persistem no tempo e no espaço (NATIONS, 2013; SATO, 2003)

Não é que as pessoas não se esforcem pela mudança. O problema está no poder relativamente pequeno que o sujeito tem frente ao da instituição. O poder é entendido nas organizações como propriedade, e não relação (ENRIQUEZ, 2001). Mesmo com a horizontalização permitida pela tecnologia e redes mais distribuídas, as funções de hierarquização e centralização suplantariam os esforços de articulação baseados na conexão pessoal (FRANCO, 2012). O avanço de tecnologias computacionais baseadas em plataformas de rede gera certa horizontalização nas relações e dissolve fronteiras organizacionais (CASTELLS, 2012; FRANCO, 2012). O profissional conectado pode buscar informação e construir relações para além das barreiras físicas de sua organização. Mesmo assim, o conhecimento e capital relacional ameadados nessa empreitada não garantem, necessariamente, emancipação ou melhores condições de trabalho.

O mundo laboral vive, ainda, preso em estruturas verticais e gerencialistas, em que o controle, mais do que o compromisso, é usado como motor das atividades. Essa verticalidade se expressa na visão linear da gestão, nas assimetrias de poder e na preponderância dos aspectos cognitivos do comportamento humano sobre os afetivos, o que pode ser visto com clareza nos sistemas correntes de gestão da estratégia, dos quais a vedete é o *Balanced Scorecard*. O BSC, como é conhecido, vem sendo usado em cerca de 50% das empresas nos Estados Unidos e em 25% nas economias mais avançadas da Europa (INSTITUTE, 2014). Foi considerado pela revista *Harvard Business Review* como uma das mais influentes ideias dos últimos 75 anos (REVIEW, 2014). É, portanto, um dispositivo gerencial que vem moldando a gestão nos três setores de agenciamento da sociedade servindo como gabarito para reestruturações, partindo da empresa privada para o governo e as ONGs. Por esse motivo, e por resultar da consolidação e adaptação de vários

métodos que o antecederam, configura um bom parâmetro para análise (DIETSCHI, 2008).

Entende-se uma estratégia, genericamente, como um conjunto de elementos norteadores de processos de tomada de decisão. Esse conjunto surge da análise de padrões históricos de comportamento, da posição ocupada pela organização no mercado e mesmo de uma determinada perspectiva em relação a esse mesmo mercado (KAPLAN, 1996). Pode se materializar em construtos mais ou menos complexos, num plano, programa ou política. Muito frequentemente, a estratégia se vê sintetizada em quatro orientadores: negócio, visão, missão e valores. Negócio é a expressão objetiva daquilo que dá sentido à existência de uma organização. É aquilo de que se ocupa. Essa palavra tem origem na expressão *Nec otium*, que, em latim, quer dizer negação do ócio. O próximo orientador é a visão, que deve expressar um estado desejável de coisas para um momento determinado no futuro. Já a missão costuma sintetizar elementos relativos à direção fundamental do negócio, responsabilidades assumidas pela organização frente às pessoas, a importância dada aos públicos de interesse e as capacidades que articula para realizar suas entregas. Um quarto norteador é o conjunto de valores professados e, preferencialmente, vividos pelas pessoas. São formulações básicas, de teor geralmente ético e que servem como filtros no processo de desenvolvimento e realização da estratégia.

Na literatura sobre o BSC, as organizações e, por subordinação, os processos de negócio, são entendidos e gerenciados como cadeias de agregação de valor, das quais participam várias partes interessadas. Cada qual deve cumprir seu papel nos fluxos, buscando garantir que o resultado final seja mais que a mera soma das partes. E os gestores desses processos devem ser capazes de gerar uma condição organizacional de equilíbrio, em que o alinhamento entre os diversos ativos mobilizados faça com que a agência tenda à sustentabilidade. É preciso pensar estrategicamente e, por consequência, gerar e gerenciar estratégias (KAPLAN, 1996). A gestão da estratégia é, portanto, vista, genericamente, como forma de, lançando-se mão dos valores, dispor-se intencionalmente desses norteadores como ativos, a bem de se realizar a visão, cumprir-se a missão e manter vivo o negócio. É importante notar que a gestão da estratégia (desenho, operação, monitoramento e avaliação da estratégia), difere do planejamento estratégico (planejamento feito com base na estratégia), que é mais curtoprazista e fincado nos âmbitos tático e

operacional. A gestão da estratégia precisa ser mais aberta à complexidade, ao passo que o planejamento estratégico é reducionista e baseado em uma racionalidade tida como ilimitada (ENRIQUEZ, 1997; SABATIER, 2010).

Entretanto, a prática tem mostrado um mundo totalmente diferente do que se propõe nos livros. As aplicações de BSC e suas derivações ou localizações raramente balanceiam, como sugere o nome, as diferentes perspectivas corretamente. A ênfase nos aspectos financeiros e o cerceamento da criatividade foram sistematicamente criticados em estudos que analisaram tal ponderação (DIETSCHI, 2008; PESSANHA, 2004 e FREZATTI, 2012). Isso converge com as afirmações de autores da sociologia clínica e psicodinâmica do trabalho, sobretudo Pagès (2008) e Gaulejac (2007). A febre da medição, ou quantofrenia, supera o interesse pelos aspectos qualitativos das relações. Elias (2000, p.56) comenta, ao descrever seus estudos sociológicos, que “as afirmações que não se pautam em medidas de propriedade não quantificáveis são comumente descartadas como ‘fundadas em impressões’, ‘meramente descritivas’, ou ‘subjetivas’”. Seidman (1998), ao discutir o pós-modernismo, fala do contexto moderno como aquele em que prevalece uma razão legislativa, orientada a controlar e estabelecer ordem pela via da categorização e classificação da natureza.

Para terem sucesso, no credo gerencialista, os ciclos estratégicos requererão, portanto, postura marcada por abordagens analíticas, proatividade e visão prospectiva, que tanto garantem a criação de um estoque do passado como servem de plataforma para a colonização do futuro (SABATIER, 2010). Essa armazenagem de recursos alocativos também pode, e isso é patente no planejamento estratégico, tratar da distribuição futura de poder, bem como da disposição dos próprios corpos e oportunidades de vida (GIDDENS, 2009). Uma frase de Foucault (1999, p.122) resume o esforço de ordenamento estratégico e a ideologia que o orienta: “a disciplina procede em primeiro lugar à distribuição das pessoas no espaço”. O potencial impacto desses deslocamentos, antecipados no tempo e no espaço, na psique dos sujeitos a eles submetidos, sobretudo quando se trata de profissionais contratados em regime de precarização, se mostrou relevante em entrevistas realizadas para este estudo.

## 2.3. LAPSOS ENTRE ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO COMO CAMPO PARA MUDANÇA OU REFORÇO DO STATUS QUO

A disciplina às vezes exige a cerca, a especificação de um local heterogêneo a todos os outros e fechado em si mesmo.  
Michel Foucault (1999, p. 168)

Conforme se viu na discussão sobre gestão estratégica, agências dos três setores implicados com a superação de carências da sociedade vivem num processo contínuo de alinhamento, buscando congruência entre os meios interno e externo, entre as demandas recebidas e sua capacidade de oferta (FRANCO, 2001). Esse esforço também significa constante reestruturação e um embate entre processos de organização e institucionalização, pois há forças de inovação e mudança em permanente atrito com as de manutenção dos contornos existentes; as restrições geradoras de escassez artificial (NORTH, 1991). É nesses lapsos entre organização e instituição, entre estados de mudança e permanência, que ocorrem as tensões e posicionamentos do sujeito analisados neste estudo.

Os dois termos são polissêmicos, usados, cotidianamente, de forma bastante liberal e, muitas vezes com o mesmo sentido. Dada a importância da diferenciação dos mesmos no contexto de estudos sobre gestão, faz-se, a seguir, um breve apanhado de definições que têm ressonância nas teorias de organização e nos campos da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. Visa-se à convenção sobre uso dos termos neste documento, pois não há univocidade em relação a esse léxico. Mesmo autores considerados clássicos nas teorias de organização discordam quanto à precisão dessa diferenciação (MARCH, 2011). Os conceitos em questão se entrelaçam em diversos pontos, e definições mais assertivas “só tem sentido em relação às *démarches* psicológicas e sociais que pressupõem e que lhes conferem uma realidade (LEVY, 2001, p.136).

A etimologia da palavra organização a conecta com o termo grego *opyavov* (*organon*), que significa instrumento (MORGAN, 1997). Já instituição vem do latim *stare*, que contém as ideias de permanência e imobilidade (BOURDIEU, 2011). Por essas raízes, organização designaria genericamente aquilo que se estrutura como ferramenta, ao passo que instituição, uma entidade que se mantém, que permanece.

Há uma segunda diferenciação possível, neste caso intra-significantes. Tanto organização como instituição são palavras que permitem homófonos homográficos. Ambas tanto podem significar um ente, um produto, como, também, um processo. Se vista como ente, organização é mesmo quase que um sinônimo de instituição, pois representa o produto do processo de estruturação orgânica de uma instância de agenciamento, um dos possíveis instrumentos de manutenção da permanência, da instituição. Designa o estado de estar organizado (BARUS-MICHEL, 2006). Como processo, é a própria ação de estruturar. Um fluxo no tempo-espço social, a própria ação organizadora (ALTER, 2006).

Já instituição, como ente, seria o produto da ação social coordenada; um conjunto de elementos basicamente restritivos que garantem permanência no tempo. O processo de instituição está mais ligado à ideia de fundação, de estabelecimento dessas bases para permanência. Também se associa à definição de contornos para o exercício da ação política e formas globais de regulação (ENRIQUEZ, 1992).

Scott (1998) aborda o problema da definição de organização por meio de uma divisão em três perspectivas, cada qual enfatizando características específicas:

- a. Organizações como sistemas racionais, que seriam coletivos orientados por objetivos claramente definidos, atuando de acordo com um alto grau de formalização.
- b. Organizações como sistemas naturais, que privilegia aspectos comportamentais e, portanto, comporta, como na literatura sociológica visões contrastantes que enfatizam ora o consenso ora o conflito na ação dos coletivos. Estes, seriam, nesta abordagem uma dentre várias formas possíveis de estruturação do comportamento social.
- c. Organizações como sistemas abertos, que estabelece a dependência entre os entes participantes e o ambiente. As coalizões são vistas como menos estáveis e vinculadas num regime de interdependência.

Katz (1970) afina com a visão ligada a sistemas abertos e define organização como “um sistema de energia *input-output*, no qual o resultado da produção reativa o sistema”. Assim como Mouzelis (1973), Morgan (1997) e os autores compilados por Scott (1998), Katz (1970) também destaca a coordenação de indivíduos, mas

ênfatiza o caráter processual da organização, que assim não poderia ser chamada caso o padrão de atividade ocorresse uma única vez.

Morgan (1997) recorre a metáforas para explicar as organizações, que podem ser vistas como organismos; cérebros; culturas; sistemas políticos; prisões psíquicas; fluxos e transformações ou ainda instrumentos de dominação. O uso de metáforas seria um recurso para facilitar ora a análise ora o desenho organizacional, pois haveria sempre diferenças nos aparelhos interpretativos requeridos para adequação a uma determinada situação apresentada pelo contexto. Há imprevisibilidade nesse jogo e organizações necessitam de ordem e de desordem. A normalidade está na tendência de um corpo vivo à desintegração e não o contrário. “Não há nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na regeneração permanente” (MORIN, 2011, p.89).

A ideia de regeneração ou reprodução de si mesma em organizações também surge em Franco (2001):

Qualquer sistema constituído como unidade, como uma rede de produção de componentes que, em suas interações, geram a mesma rede que os produz e constituem seus limites como parte do próprio sistema no seu espaço de existência é um sistema autopoiesético. Os seres vivos são sistemas autopoieséticos moleculares e existem como tais no espaço molecular. Em princípio, pode haver sistemas autopoieséticos em qualquer espaço no qual se possa realizar a organização autopoiesética.

A sociologia clínica, que se ocupa historicamente da inclusão da singularidade do sujeito nas análises organizacionais, aporta, aos elementos anteriormente apresentados, a dimensão pulsional. No quadro de análise proposto por Enriquez (1992), a organização é, hoje, um sistema cultural, simbólico e imaginário. O autor faz emergir a importância da analogia, do jogo e da metáfora na busca pelo conhecimento. Para que se faça ideia da relevância da contribuição em tela, não seria possível, por exemplo, conectar a obra freudiana com a vida na organização hodierna pela via da interpretação literal do que se propõe como fundação do social. No que toca o aspecto cultural, o autor fala da condução dos atores via um modo peculiar de apreensão do mundo e de valores e normas a ela concernentes. Também se dá a cristalização de uma visão e da criação de oportunidades de assimilação psicológica dessa estrutura idealizada, em que todos possam se encaixar via processos calculados de socialização, a bem de contribuírem para a obra coletiva.

A criação de uma organização gera fragmentação e clivagens na sociedade como nos sujeitos, constituindo-se em “uma *démarche* permanente e nunca terminada” (LEVY, 2001, p. 132) que, contudo, requer um ponto de ancoragem geralmente encontrado nas instituições. A dimensão simbólica garante a sustentação dos mitos unificadores e ritos de iniciação, sem os quais não se poderia construir o ideal comum (ENRIQUEZ, 1983). Os heróis têm por função dar vida às narrativas de fundação e manutenção de uma saga que conformará uma memória coletiva. Também são legitimadores da fala preestabelecidos, guardiões da linguagem autorizada, pois, como assevera Bourdieu (1982), o discurso requer certas condições específicas para sua eficiência. Ao tratar da terceira vertente do sistema, a qual sustenta os dois aspectos anteriores, (ENRIQUEZ, 1992) estabelece dois tipos de imaginário:

- a. o imaginário motor, que viabiliza a realização da empreitada criativa, fecundando o real. É o conduíte de realização do desejo, da ruptura. Sem ele não há utopia nem inovação possíveis.
- b. o imaginário enganador, que se vale de armadilhas discursivas e de carências fantasmáticas para converter o sujeito à realização dos desejos da organização e à manutenção da identidade dela.

Na visão de Levy (2001) os dois âmbitos são inevitavelmente intrincados. Pode-se sempre gerar uma confusão deliberada entre organização e instituição quando houver uma estratégia orientada a limitar a contestação. “Encorajar uma identificação maciça em relação a sua organização”, diz o autor, “só pode, com efeito, reforçar a coesão e a adesão de seus membros às restrições e às prescrições impostas” (LEVY, 2001, p.134). O exercício do controle sobre o sujeito, em contraposição ao movimento por emancipação e autonomia, também surge nas análises de Barus-Michel (2001, p.175), que vê a organização como “unidade estruturada, que procura obter coesão mediante a homogeneidade”. A facilidade encontrada pela organização nesse processo residiria na constante fragmentação do sujeito coletivo social. Pagès (2008, p.31) entende tais tensões como elementos constituintes da organização, vista por ele como

um conjunto dinâmico de respostas a contradições. É realmente um sistema, mas um sistema de mediações que só pode ser compreendido pela referência à mudança das condições da

população e das contradições entre os trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social do outro.

Instituição é, ao mesmo tempo, o ato, o momento preciso de instituir e o próprio ente – neste caso, social - instituído (ALTER, 2006; BARUS-MICHEL, 2006). As definições encontradas na literatura falam de uma força predominantemente restritiva e orientada à coagulação de um determinado estado de coisas. Enriquez (2001 p.51) menciona “um poder instaurado e durável. A instituição nos coloca em uma rede já constituída e atribui, imaginariamente, uma origem, uma causa e um porquê, que é fim e destino”. Preexiste o sujeito e viabiliza a constituição do social, definindo quem tem direito à palavra e em que circunstâncias. Incorpora um poder paternal, deifica-se. “Toda instituição, qualquer que seja sua natureza, se apropria de uma parte do divino, ou tenta dele se apropriar inteiramente, para se tornar, dessa forma, a única instituição divina” (ENRIQUEZ, 2001 p.52).

Castoriadis (1986, p.159) já se debruçava sobre o papel do imaginário na constituição do social fala da instituição como “uma rede simbólica, socialmente sancionada, onde se combinam, em proporções e em relações variáveis, um componente funcional e um componente imaginário”. Para ele, a sociedade é tanto instituinte como algo instituído. O autor associa a ideia de alienação à dominância do componente imaginário quando há, na instituição, espaço para tanto e quando há dominância da instituição relativamente à sociedade. Em sua análise, afirma que o imaginário, do mesmo modo que subjaz a alienação, é força motora da história. Para ele, a visão de instituição propalada na modernidade estaria muito mais próxima de um ideal de si que de algo propriamente funcional, sendo toda a construção organizacional, que resulta em instituição, decorrente de um imaginário central orientador, típico do *zeitgeist* em questão. Essa ideia também surge quando Enriquez (2001) trata dos mecanismos de desconhecimento (*méconnaissance*) relacionados ao poder, dentre os quais situa a antropomorfização das instituições.

Enriquez (1990) busca nas obras sociológicas de Freud a explicação para o vínculo social. A análise de metáforas e do mundo simbólico se apresenta como contraponto à redução pela racionalização. A atividade fantasmática é valorizada como combustível para empreitadas de entendimento, pelo menos no campo teórico, de dinâmicas de encadeamento das estruturas sociais. O momento de

instituição é por ele descrito como um ato de violência, sacrificial, decorrente de uma conspiração orientada pela necessidade de diferenciação.

As tipificações recíprocas de ações que geram instituição “são construídas no curso de uma história compartilhada”, diz Berger (1983, p.79). Seria esse o caso do poder, que não se estabelece sem consentimento, sem legitimação, mesmo quando encarado como propriedade, não como relacionamento (WEBER, 2004; ENRIQUEZ, 2001). O reconhecimento do outro como fonte detentora de poder estaria associado a estruturas de exclusão-inclusão, muitas vezes ligadas a assimetrias na relações.

A classificação está na origem de todo vínculo social e é criadora de instituições. Mas as sociedades humanas passam insensivelmente de um sistema de classificação a um sistema de separação e a um sistema de dominação (ENRIQUEZ, 1990, p. 174).

O processo de instituição decorre de sedimentação intersubjetiva e de objetivação repetida em processos compartilhados de construção de significados. Com essa objetivação, cria-se um corpo simbólico compartilhado cuja origem perde a importância. Remontando à instância mítica da organização (ENRIQUEZ, 1993), tem-se uma situação em que seria possível gerar novas narrativas e uma nova cosmogonia para sustentar o ideal de instituição, isso sem necessidade de se mudar normas ou mesmo a identidade corporativa. Nesse sentido, o processo de instituição é determinante na gestão da estratégia, por meio de coagulação de estruturas e formação de estoque futuro de poder e outros capitais os mais diversos.

A definição de North (1991), tido como fundador do neoinstitucionalismo é taxativa: “instituições são restrições estabelecidas por seres humanos que estruturam interações políticas, sociais e econômicas” (NORTH, 1991, p.97). Muito da resiliência do gerencialismo decorre dessa tendência à criação de escassez artificial. Esta precisa ser constantemente justificada e sustentada por renovados discursos teleológicos, que são uma forma de se forçar o estabelecimento de relação entre fatos e suas consequências (FARIA,2007). Essa instituição coaguladora é, ao mesmo tempo, desafio e oportunidade para exercício da subjetividade e desenvolvimento da inteligência prática. A ação orientada à mudança, típica da organização, contrapõe-se a essa coagulação dos processo instituintes, podendo “ser encarado como a instauração, dentro e contra o fluxo da duração, de uma perspectiva temporal nas atividades e nas relações humanas” (LEVY, 2001, p. 131). Para o autor, organização e instituição não são

necessariamente entes dicotômicos, pois “correspondem a realidades completamente diferentes, mas complementares (LEVY, 2001, p. 132), sendo que toda organização possuiria um nível institucional capaz de amalgamar as ligações entre as pessoas ou postergar a morte do que foi organizado (PAGÊS, 2008). Como diz Figueiredo, em seu livro *Autoritarismo e Eros* (FIGUEIREDO, 1992),

é possível destacar dois elementos fundadores de qualquer organização social: 1. A regulação e institucionalização da vida, que tornam possível a convivência de agregados humanos e garantem a permanência das sociedades; 2. A força inovadora, criadora, que possibilita a transformação e a mudança social. O vigor das sociedades origina-se da relação equilibrada entre esses elementos, e da prevalência desproporcionada de um sobre o outro surgem ou a rotinização e o marasmo ou a anomia social.

## 2.4. ANOMIA E GESTÃO PARADOXANTE

Homens políticos considerados como honestos são agradecidos com brutalidade; outros, condenados por abuso de bens sociais ou malversações, são reeleitos com sucesso.

Vincent de Gaulejac (2007, p. 275)

A pressão concomitante por inovação e otimização com eficiência numa institucionalidade inflexível gera, nos âmbitos grupal e organizacional, injunções paradoxais, tais como a necessidade de realizar sem gastar, de se produzir mudança sem inovação e democratização sem ação política. As disfuncionalidades típicas dos sistemas complexos e permanentemente mutantes têm como efeito o mal estar e a perda do sentido (GAULEJAC, 2011). Conforme se discute em Pagès et al. (2008, p.158), a organização hipermoderna se caracteriza por uma “substituição do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização”. Ocorre uma dissolução de qualquer instância crítica e a censura de eventuais formações discursivas que possam se contrapor à narrativa oficial. Com esse movimento, o trabalhador faz seus os interesses do empregador, que não mais tem que se valer de coerção explícita para obter os resultados que busca. Entretanto, ao fazer esse jogo o sujeito se vê imerso em conflitos intrapsíquicos, clivagem e recalques. Vê-se também imerso em um mal-estar que, como afirma Gaulejac (2011, p.69), “é um algo de negativo que está a operar, que toca o ser”, chegando a se tornar, em casos extremos, questão de vida ou morte.

Em *The Corrosion of Character*, Sennet (1998, p. 26) faz uma série de perguntas que levam à reflexão sobre o caráter ambíguo da sociedade contemporânea. Vindo de uma discussão sobre as dificuldades da vida adulta na sociedade capitalista, questiona: “

como se podem perseguir objetivos de longo prazo em uma sociedade imediatista? Como se podem sustentar relações sociais duráveis? Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida em uma sociedade composta de episódios e fragmentos?

Tais indagações são muito oportunas no contexto de estudo da subjetividade em relações de trabalho pois, resumindo o que se escreveu até o momento, os OI atuam imersos nas contradições do capitalismo e vêm precarizando as relações laborais de que dependem para cumprir suas missões. Nesse processo, adotam práticas gerencialistas e, no intento de atender à função primaz financeira, trocam

laços duradouros pela relação fragmentada que se estabelece com os contratos por produto.

A convivência prolongada com recados conflitantes afeta profundamente os trabalhadores e tende a levar a organização a um estado de anomia. Émile Durkheim e Robert K. Merton são os dois nomes mais associados a esse termo que gerou, historicamente, grande interesse nas ciências sociais. Durkheim (2012) desenvolve o conceito de anomia ao analisar, em sua tese de doutorado apresentada em 1893, a divisão do trabalho social. Mais especificamente, fá-lo ao tratar da solidariedade orgânica decorrente da complexificação dos regimes de produção. A industrialização levou os arranjos produtivos a uma condição em que os sujeitos se engajam em rotinas de especialização em um sistema serial em que não há, como no caso da solidariedade mecânica, compartilhamento de saberes e práticas entre pares. Clinard (1964, p.4) explica que, “em sociedades mais diferenciadas, em que prevalecem a divisão do trabalho e a solidariedade orgânica, a consciência coletiva diminui e as diferenças individuais são encorajadas”. Para Durkheim (2012), a anomia adviria de situações de opacidade, em que órgãos (no caso, atores sociais) são impedidos de compartilhar estímulos do meio em que operam, de sorte que deixam de ser “advertidos da necessidade que têm uns dos outros”. Tal desregulação gera um estado em que “apenas os contornos mais gerais dos fenômenos podem ser estabelecidos” (Durkheim, 2012, p.385-6).

Posteriormente, Merton (1938, p.672) buscou definir “como algumas estruturas sociais exercem pressão decisiva para que certas pessoas tenham uma conduta inconforme e não conforme”. A fim de explicar o comportamento desviante, o sociólogo propõe a articulação entre metas culturalmente estabelecidas e normas institucionalizadas; o confronto dos componentes estratégicos vigentes ou fins organizacionais com as exigências técnicas e de eficiência – os meios, portanto - requeridos no processo. O comportamento desviante tenderia a crescer sempre que houvesse incompatibilidade entre as exigências da missão e da *realpolitik* burocrática, pois “o procedimento mais factível do ponto de vista técnico será sempre preferível à conduta institucionalmente prescrita” (MERTON, 1928, p.675).

A anomia é geralmente caracterizada como estado de ausência de normas (*normlessness*). É importante, entretanto, não se confundir o termo com anormalidade. Elias (2000) chama atenção para formas distintas de interpretação da análise de Durkheim, entendendo que seria mais correto ver a anomia não como

simplesmente um estado de desvio da norma, mas como algo que configura, em sua permanência, um tipo próprio de normalidade. O sentimento de impotência (*powerlessness*) também é característico da anomia. Clinard (1964) explica que por vezes a ordem coletiva gera aspirações que estão acima das capacidades mobilizáveis e cujo alcance sequer seria normatizável ou passivo de qualquer tipo de disciplina. Esse tipo de desafio é relevante em organizações orientadas ao desenvolvimento social, tais como os OI, pelo fato de lidarem com questões humanitárias extremamente complexas, em condições muitas vezes adversas, marcadas por carências diversas em termos de recursos.

Adorno (1998) explica, ao analisar a violência contemporânea pela ótica de Dahrendorf, que a anomia é estado próprio da sociedade e não do espírito. Já Meier (1959) desenvolveu seus estudos com foco no sujeito, relacionando-a à incapacidade de o indivíduo atingir seus objetivos. Embora tal visão também se aplicasse aos conflitos de posicionamento de profissionais em organismos internacionais, o estudo aqui proposto se alinharia com a visão de Giddens (2009, p.4) de que “as normas se apresentam como fronteiras fatuais na vida social”. Essas fronteiras seriam a membrana invisível da instituição, as restrições mencionadas por North (1991) na discussão do conceito de instituição. Este é o ponto nevrálgico em que convergem tanto as correntes críticas como o neoinstitucionalismo e a terceira via. Tal entendimento suscitaria abordagem relacional, de estruturação, e não de mera descrição morfológica e mensuração do atingimento de objetivos individuais.

Meier (1959) aponta para uma relação entre anomia e alienação, ainda que visse maior força em comportamentos de desespero. É importante notar que, ainda que os dois construtos sejam correlatos, a sociologia diferencia anomia e alienação, sendo o primeiro concernente a um estado disjuntivo da sociedade e o segundo relativo a indivíduos, especificamente (CLINARD, 1964; BLAUNER, 1970; SEEMAN 1970). A alienação estaria mais próxima do que, em inglês, se convencionou chamar anomia (*ἄνομια*) em oposição a anomie (*'anəmi*), que corresponde ao termo aqui predominantemente discutido (MERTON, 1964).

A anomia está associada a movimentos constantes de modernização da sociedade, circunstâncias em que os sistemas normativos se tornam difusos. Não se trata de um processo linear, mas de um fluxo complexo de acontecimentos concorrentes que perturbam as várias dimensões organizacionais (ALTER, 2008). Esse estado de incompatibilidade entre o prescrito e o real impele os sujeitos a

encontrar formas de sincronizar as fases desencontradas. A institucionalização do novo gera, por sua vez, outros desalinhamentos e disfuncionalidades, requerendo novos esforços de sincronização e adaptação. Gaulejac (2011) destaca, no livro *Travail: les raisons de la colère*, sete tipos de paradoxo tidos como normais na contemporaneidade, os quais servirão, neste estudo, de base para as análises da categoria relativa à gestão paradoxante:

- **o paradoxo da urgência**, no qual quanto mais se ganha tempo, menos dele se tem num regime em que há, dada a heterogeneidade das agendas e injunções, assincronismo de ritmos e cronogramas;
- **paradoxo da excelência durável**, que diz da impossibilidade de se manter níveis de performance acima das expectativas quando cada avaliação já pressupõe, no mínimo, excelência;
- **o paradoxo da autonomia controlada**, relacionado ao fato de, na hipermodernidade, o trabalhador ter que ser gestor de si mesmo, exercendo o livre arbítrio e afirmando sua personalidade, mas desde que totalmente inscrito no quadro de objetivos determinados pela empresa;
- **a obrigação de aderir livremente**, pois a empresa espera que cada trabalhador se identifique espontaneamente com sua estratégia e seus princípios;
- **o paradoxo do trabalho impedido**, em que requerimentos de eficiência e urgência se confrontam o tempo todo com os impedimentos burocráticos e carências de recursos;
- **a dessubjetivação implicada**, que trata de situações em que tarefas cada vez mais complexas requerem entrega total da inteligência do trabalhador, ao mesmo tempo que se exige total aderência aos fluxos de processo e suas decorrentes regras de negócio e
- **o paradoxo da cooperação**, que coloca o trabalhador num regime de interdependência com colegas com os quais, ao mesmo tempo, precisa se engajar em feroz concorrência por recursos e avaliação positiva.

A adequação ao modo anômico e paradoxante de gestão decorrente da complexidade gera um clima de salve-se quem puder, em que a descoberta de soluções inovadoras passa a ser uma questão de vida ou morte para os que buscam sobreviver na organização (GAULEJAC, 2011). Na visão de Merton (1938), haveria cinco tipos de adaptação na tentativa de atingimento de metas culturais. A primeira delas seria a conformidade em relação às normas e as demais – inovação, ritualismo, rejeição e rebelião – seriam formas desviantes. Dadas as proposições

apresentadas na introdução deste documento, a inovação passa a ter destaque, pois entende-se, na gestão estratégica, que o status quo não dá conta de manter congruência interna e externa em relação ao contexto, motivo pelo qual as organizações se reestruturam e estão permanentemente em busca do novo, pelo qual sentem verdadeira fascinação. No gerencialismo, o novo é valorizado como conduíte para uma maior produtividade, que permite a canalização de grande parte da agressividade decorrente da concorrência exacerbada, comum às empreitadas gerencialistas (GAULEJAC, 2011; PAGÈS, 2008; DEJOURS, 2007).

Estudar a inovação numa perspectiva sociológica é, portanto, dedicar-se a analisar a passagem do antes para o depois, preocupando-se mais com as movimentações que com os sistemas e as próprias mudanças. Fala-se de um contexto de extrema complexidade, pois, como se disse anteriormente, a organização terá, nos processos de mudança, que tirar partido das incertezas ao mesmo tempo em que busca reduzi-las (ALTER, 2008; MORIN, 2005; GAULEJAC, 2011). Nesse sentido, a transgressão impulsionada pela anomia - aquela apresentada por Merton (1938) como estado em que há incompatibilidade entre os meios técnicos e as metas culturais - é algo que a organização induz nas entrelinhas do discurso, na *doxa*, mas combate ferrenhamente no campo da práxis, como bem define o paradoxo da autonomia controlada, proposto por Gaulejac (2011). A inovação é, portanto, uma subversão coletiva e consentida das normas. “A novidade é trazida por aqueles que [...] conseguem, pacientemente, uma rede de alianças, mesmo que apenas exprimam desejos comuns uns aos outros” (ENRIQUEZ, 2001, p. 72).

Enquanto a invenção se restringe ao processo criativo, a inovação depende de assimilação e difusão. A invenção precisa ser dotada de sentido comum para ser assimilada e, portanto, converter-se em inovação. Inovar significa lançar mão de alguma crença. É um ato de fé, pois não se pode saber, de antemão, qual o impacto daquilo que se propõe como mudança (ALTER, 2008). Sem o exercício da inovatividade, o capital social se torna amarrado e o desenvolvimento social passa a ser pouco provável, pois o ser humano precisa ser capaz de imaginar, sonhar e estabelecer uma visão, para cuja materialização desenvolverá atitudes e adquirirá conhecimentos (FRANCO, 2002). Tais comportamentos estão ligados à pulsão de vida e ao uso da inteligência prática, à *phronésis*, pois todo trabalho, como diz

Schwartz (2011, p.33) “é - mais ou menos - uma provocação para se fazer uso de si por si mesmo, para pensar mesmo quando não se é solicitado”.

Enriquez (2001, p.72) fala de atos cabíveis a sujeitos exóticos, “que buscam uma outra visão de mundo e que não temem afrontar os precipícios de sua interioridade e do mundo exterior”. Sen (1999) pondera, ao analisar as relações entre desenvolvimento e liberdade, que a ação direta, sem mediação normativa, não somente é possível como provável, pois os sujeitos têm a capacidade refletir, de atuar conforme seus próprios desígnios e altruísmos sem, necessariamente requerem uma tutoria externa. É a ideia de homem parentético levantada por Ramos (1963) ao descrever o potencial de uma visão ainda nascente da administração em tempos cibernéticos. Esse trabalhador incidente não apenas opera, mas também deseja e expressa sua visão de mundo. O desejo, a propósito, não é força desprezível no curso de processos de transformação organizacional e Freud (1999, p. 78) já mostrava a complexidade e ambivalência dos mecanismos do inconsciente nesse sentido:

Os processos psíquicos do inconsciente não são, em todos os aspectos, idênticos àqueles com que nossa mente consciente se acha familiarizada: desfrutam de certas liberdades excepcionais que são proibidas a esta. Um impulso inconsciente não precisa ter surgido no ponto em que faz seu aparecimento; pode surgir de uma outra região inteiramente diferente e haver aplicado originalmente a outras pessoas e conexões completamente diferentes; pode ter atingido o local em que chama a nossa atenção através do mecanismo do “deslocamento”.

A *phronésis*, segundo Molinier (2006, p. 123) “permite encontrar a excelência, que é a justa medida entre o excesso e o default”. A justa medida – e aqui se invoca, uma vez mais o paradoxo da autonomia controlada - só pode ser conseguida por meio da deliberação e em circunstâncias que indiquem a possibilidade de ação dos sujeitos; circunstâncias em que possam exercer sua inteligência prática. Assim a inovação requer comunicação autêntica e não somente informação unidirecional e verticalizada, pois a *phronésis* é uma inteligência deliberativa. Na falta dessa condição, os processos são marginais e o trabalhador tenderá a recorrer à transgressão, pois o confronto com a missão e o risco do não agir, mesmo em face de uma burocracia impeditiva, o levarão ao sofrimento ético (ALTER, 2008; MOLINIER, 2006; FRANCO, 2012). Porém, em certos estados anômicos a comunicação pode ser inviabilizada pela impossibilidade de criação de sentido nos

arranjos coletivos. Melchior (2010) afirma que, se a organização encontra obstáculos na manipulação, a seu contento, da subjetividade, “é porque ela não mais corresponde, nos dias de hoje, ao sentido dado pelos assalariados a seu trabalho”. Sem sentido, como se discutiu anteriormente, não há como converter sofrimento em prazer e, de tal forma, torna-se impossível qualquer tipo de identificação assentada em bases substantivas.

É relevante o tema da dominação pela ótica de Weber (2004), pois a legitimidade do controle nos organismos internacionais, como se verá em relatos dos entrevistados, estaria atrelada a mais de um tipo de função, contendo elementos de patrimonialismo, gerontocracia e tradicionalismo. Deve-se considerar, entretanto, que a coerção nem sempre se dá de forma direta ou ostensiva. Estudos sociológicos recentes citados por Halford e Leonard (2005) mostram que processos de mudança organizacional podem ser bem-sucedidos com a articulação de discurso gerencial e subjetividade dos funcionários. Tal afirmação converge com a visão de Ball (2005), que define as reestruturações organizacionais como reformas de subjetividades.

# **CAPÍTULO 3**

## **O sujeito no contexto gerencialista**

O presente capítulo se desloca do contexto de estruturação para a subjetividade. Inicialmente, trabalham-se os conceitos de sujeito, subjetividade e intersubjetividade a partir de diferentes visões, bem como a relação destes com atividade impedida ou uso da inteligência prática no encontro do sujeito com o real do trabalho. Num segundo momento, trata-se dos expedientes usados pela organização gerencialista para mobilização da subjetividade, enfatizando-se o papel da manipulação pelo discurso. Finalmente, fala-se das estratégias de defesa, tanto individuais como coletivas, urdidas para enfrentamento dos paradoxos de gestão.

### **3.1. Sujeito, subjetividade e intersubjetividade**

Deve-se notar, em momentos de reestruturação, o esforço de racionalização feito pela organização no sentido de se naturalizar, via discurso, o que seria geralmente inaceitável. A tentativa de cooptar funcionários para que aceitem uma racionalidade finalística como motor de suas ações se faz pela pressão por colaboração com o projeto ideológico da empresa (PAGÈS, 2010; ENRIQUEZ, 1992), que seria a forma racionalmente estratégica de se escapar das listas de demissão, da singularização e do fracasso. As ações violentas e desagradáveis são reenquadradas como limpeza, reforma. “O trabalho sujo se torna limpo e legítimo” em nome da *Realpolitik* do mercado (DEJOURS, 2007, p. 91). As reformas gerencialistas não ocorrem “de uma vez por todas”, sendo, geralmente, “um atrito constante, feito de mudanças incrementais maiores e menores, mudanças essas que são em grande número e discrepantes” (BALL, 2005, p. 544), o que prolonga indefinidamente o estado de tensão e alerta do sujeito. Nessa condição, o trabalhador se torna mais maleável e suscetível a manobras discursivas, sobretudo se trabalhar em regime de precariedade. É um processo longitudinal de mobilização psíquica que não poderia ser levado a termo sem uma vinculação entre a organização-estrutura e o sujeito.

Cabe, portanto, refletir, na esteira do que se disse a respeito do gerencialismo, sobre o sujeito e a subjetividade. É desses dois fenômenos que partem os cruzamentos de fluxos que geram a sociedade e os processos de estruturação da mesma. Propõe-se, para este estudo, uma articulação entre o processo de estruturação organizacional e do sujeito no fenômeno estudado. A estrutura, como explica Giddens (2009, p. XXXV) é aqui entendida como “o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social”. Serve

como relação invariável entre elementos constitutivos de um sistema regido por algum tipo de norma (BARUS-MICHEL, 2006). O sujeito, seguindo o proposto por Dejours (1997, p. 29), é “aquele que vivencia afetivamente a situação em questão”. A interação dos dois se dá em um processo de estruturação.

O entendimento de subjetividade parte, na filosofia, da experiência de si e chega, no século XX com a convergência da sociologia e da teoria psicanalítica, à ideia de uma constituição subjetiva social, que leva ao conceito de intersubjetividade (MARTINS, 2013). É com a teoria Freudiana que “ocorre o abandono de uma sociologia indiferente ao problema da alteridade” (ENRIQUEZ, 1990, 51).

A morfologia da palavra subjetividade indica aquilo que é próprio do sujeito. A etimologia da palavra sujeito mostra origem latina (*subjectus*) e o significado de “submetido a”. A palavra foi substantivada, no século XIV, com sentido de aquele que é subordinado. Dois séculos depois, com Descartes, a palavra adquiriu sentido de aquele que é ao mesmo tempo observador e observado (FERREIRA, 2013).

Deleuze (2008, p. 93) considera, em seu ensaio sobre a obra de Hume, a subjetividade como “um movimento de desenvolver-se a si mesmo”. Um movimento marcado por mediação e transcendência, em que o sujeito se faz sujeito pela capacidade de crer e inventar, construindo-se a si mesmo e se ultrapassando na medida em que, ao buscar refletir-se, cria o outro.

Lacan (1985) deixou também importantes questionamentos sobre a subjetividade. Assim como no caso de Foucault e Deleuze, não a define diretamente, mas indica um caminho a partir de discussões acerca do entendimento do sujeito. Diz ele que “o sujeito é ninguém” (LACAN, 1985, p. 74). É decomposto, despedaçado, encontrando sua unidade “na imagem, ao mesmo tempo enganadora e realizada do outro, ou, igualmente, por sua própria imagem especular”.

As mesmas ideias surgem na obra de Foucault (2004) quando da discussão do cuidado de si mesmo, engendrada a partir de estudos da filosofia grega. Em vez de definir, o autor pergunta, na esteira de questionamentos feitos por Sócrates: “o que é esse sujeito, que ponto é este em cuja direção deve orientar-se a atividade reflexiva, a atividade refletida, esta atividade que retorna do indivíduo para ele mesmo. O que é este eu?” (FOUCAULT, 2004, p. 51).

Morin entende que, antes de se compreender o sujeito, é preciso entender minimamente o que seria a autonomia, pois ela é complexa e se alimenta de dependência. “Ser sujeito é ser autônomo, sendo ao mesmo tempo dependente. É

ser alguém provisório, vacilante, incerto, é ser quase tudo para si e quase nada para o universo” (MORIN, 2005). Buscar certeza no sujeito seria acatar nele uma estrutura de causa e efeito igualmente rechaçada por Nietzsche (2007), para quem “no ‘em si’ não há ‘nexo causal’, ‘necessidade absoluta’, ‘determinismo psicológico’; ali o ‘efeito’ não segue a ‘causa’, ali não impera a ‘lei’” (NIETSCHE, 2007, p. 37).

O Vocabulaire de Psychosociologie (BARUS-MICHEL, 2006), ainda que não traga verbete específico para a palavra, indica que a subjetividade seria um atributo natural do sujeito e estaria ligada à projeção deste no mundo e a um “projeto de ser”, uma intenção de futuro a se realizar pela ação. É a partir do sujeito que se disparam processos de ação/reflexão. A ação, na tradição herdada dos gregos, aparece como “o contrário dos processos naturais que seguem seu curso segundo uma necessidade física ou biológica” (TROTSMAN, 2008, p. 129). Fromm (2010) separa o sujeito do ego, para ele um embrulho, e fala da experiência do *self* como algo ligado ao ser sujeito das próprias ações. Não no sentido de se fazer isso ou aquilo, mas no de estar no comando emocional e em capacidade de sorver o que acontece como experiência humana.

Eu sinto, eu penso, eu degusto, eu ouço, eu amo [...] Se não sou sintético, mas o sujeito autêntico de minhas atividades, então de fato eu me experimento no momento de atuar como aquele que age. Mas não me experimento como ego (FROMM, 2010, p.97).

Nesta proposta, adota-se a definição de subjetividade como

um processo mental, íntimo (ligado ao *self*), que se desenvolve na relação do sujeito com o outro; expressa intencionalidade; indica autonomia e autodesenvolvimento, reflexão e posicionamento crítico em relação à realidade, estabelecendo, concomitantemente, identidade e noção de alteridade. (SALIMON, 2011 p.26).

Articulando subjetividade e identidade, Martins (2007) apresenta elementos que ajudam a analisar a posição do indivíduo em termos da relação autonomia/heteronomia frente à manipulação do sentido dado a seu trabalho. A autora explica que a identidade é, em grande parte, determinada por processos dinâmicos, longitudinais, que sustentam a posição subjetiva da pessoa, de modo que a identidade está em constante processo de construção. “A identidade permite pensar a coesão e a coerência do eu através dos tempos – ‘sou eu a menininha da foto’ - integrando as transformações intervenientes ao longo do tempo – ‘não é bem eu essa menina aí na foto’”, diz Molinier (2008, p.132). A noção de fluxo no tempo

suscita posicionamento do sujeito em um tempo global. Portanto, “a subjetividade é o centro pré-constituído da experiência de cultura e história” (GIDDENS, 2009, p.2).

A intersubjetividade gera complexas construções de sentido (BARBIER, 2011). É pela via da subjetividade que a pessoa implicada no mundo do trabalho enfrenta tanto resistências do ambiente como de sua própria personalidade, deparando-se com o que Enriquez chama de *real do trabalho* (2009, p.165). Processos de mudança significam novas fronteiras factuais e, portanto, novas resistências e realidades a serem trabalhadas pelo sujeito.

No caso das reestruturações organizacionais, as ideias de inovação e modernização não se refeririam apenas aos modelos de gestão, mas também dos próprios agentes da mudança. Mendes (1999, p. 60) aponta, por exemplo, um movimento, já nos anos 80, no sentido da profissionalização de organizações orientadas ao desenvolvimento social, tais como os OI “que alteraram seus quadros de pessoal e abandonaram a prioridade do perfil militante em favor do perfil profissional especializado”. Ocorre que a noção de profissionalização implica revisão não somente das estruturas, mas, também, ressignificação dos próprios profissionais. Ressignificação essa baseada em regras geradas de forma exógena (BALL, 2005), e que instauram “uma oposição radical entre o permitido e o proibido” (LEVY, 2001, p. 150). São reformas de subjetividades passíveis de serem aproveitadas para amaciar, aparar arestas dos que questionam ou resistem à mudança.

O controle da palavra é tentativa de se conterem os componentes políticos da atuação do trabalhador, um expediente de gestão do capital humano em que, como critica Foucault (2004), separa-se a competência-máquina do indivíduo humano que a comporta. Há que se lembrar que a palavra profissão encerra, dentre quatro sentidos relevantes para a sociologia do trabalho, um ligado à ação política: o ato de se declarar, em alto e bom tom, uma vocação, suas crenças e opiniões (DUBAR, 2011). Georgalis (2006) também associa subjetividade ao fato de um agente ter um ponto de vista, ainda que atribua à posição privilegiada que tem como primeira pessoa. Portanto, apesar de normal nas organizações, a interdição da palavra não é natural para o trabalhador que se posiciona como profissional, pois seu “eu” quer ser considerado. Nas palavras de Touraine (2004, p.104)

Quando falo do sujeito, é do ponto de vista exatamente oposto ao da transcendência. Recorro ao que resiste à sociedade, isto é, ao singular, à consciência individual, ao desejo de ser um ator individual.

As análises deste estudo centram-se na definição de sujeito - parcial e contextual, deve-se dizer - como o ente que vivencia afetivamente a situação em questão, resistindo, no real com que se depara, a tudo aquilo que não faz sentido.

Com tudo que se destilou até o momento, pode-se entender que a busca por inovação ensejada por tal resistência dos sujeitos conduzirá as estruturas a um lapso entre organização e instituição, entre Eros e Tanatos. Até que a invenção seja assimilada, normatizada e verticalizada, tudo que se fizer no sentido de se aproveitar seus benefícios será, portanto, um tipo de transgressão. Facas e Mendes (2013) esmiúçam a definição em seu caráter constitutivo partindo da geografia (o transgredir como passagem de um lugar a outro) e chegam à psicanálise, que trata a transgressão como “tudo que manifesta o fato de infringir regras implícitas ou explícitas” (FACAS; MENDES, 2013 p.477). Os autores estabelecem um ponto de ancoragem importante, no caso do estudo ora proposto, ao explicar que “em tese, se o termo não diz por si o que será transgredido, deveria manter-se neutro do ponto de vista moral” (FACAS; MENDES, 2013 p.477). Nesse sentido, o julgamento moral do ato de ir além, ultrapassar algum limite estaria ligado a algum referente, tal como uma norma ou prescrição relacionada aos fazeres em grupo (FACAS, 2013).

Dejours (1996) vai além e propõe quatro categorias para explicar essas “excursões feitas pelos trabalhadores por fora das normas, das regras, das leis e dos contratos” (DEJOURS, 1996, p.108), que prefere chamar de *infrações*. A *infração inevitável*, que decorre de uma situação em que o trabalhador se vê diante de injunções paradoxais; a *infração em defesa da própria pele*, que visa, mesmo contragosto, a um contra-ataque; a *infração por má fé*, orientada a enganar conscientemente um terceiro, e a *infração pela infração*, que não visa ao dano, mas ao prazer ligado a uma convicção. Com respeito à ligação entre infração e prazer, Dejours explica que “o prazer não resulta da transgressão em si, mas do resultado a partir dela obtido, por corresponder a uma vitória do trabalhador sobre o real do trabalho” (DEJOURS, 2001996, p.111).

Tomar uma iniciativa, num quadro institucional e normativo rígido, é causar uma deformação no exercício prático do pensamento ordinário, baseado em

normatividade (CLOT, 2011). É engajar-se em desobediência que não significa obrigatoriamente uma desvinculação ética, pois o comportamento desviante associado à inovação nem sempre configura disfunção social, mas o que Clinard (1964, p. 20) chama de comportamento inconforme, capaz até de “formar novas instituições mais bem equipadas para funcionar que as mais velhas”.

Porém, a visão institucional é, geralmente discordante dessa contribuição em potencial. Dejours (2008) lembra que muitas vezes existe uma pressão por parte da organização para se trabalhar mal. Não se trata de falta de competência e habilidade. Diz ele que “nas tarefas ditas de execução sobeja esse tipo de contradições em que o trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si” (DEJOURS, 2008, p.31). O homem-organização é visto como não muito mais que um autômato sob ordens (RAMOS, 1963). Tanto em contratos legais como psicológicos, a aceitação da autoridade se impõe desde o início como uma espécie de corolário (KATZ, 1970). Os ajustes posteriores se fazem em base diária com base na imitação e adesão ao comportamento normal via processos de racionalização decorrentes de análises de risco (DEJOURS, 2008). O medo é um combustível eficaz. Sofsky (2008) afirma que “a proibição se vale do medo da punição para lutar contra o medo do perigo. Todos poderão viver sem medo somente quando todos tiverem medo da punição de quem desobedece” (Sofsky, 2008, p.19).

Não é sem motivo que a inovação é muitas vezes evitada. Ela pode desmantelar arranjos tradicionais e poderes legitimados no inconsciente pela angústia de castração, interessantes para aqueles que os detêm. Pode, também, simplesmente, ameaçar um *steady state*, uma homeostase a que se acomodaram tanto mandantes como mandados (WEBER, 2004; PAGÈS, 2008; NICOLAÏ, 2001).

Thoreau (S.D.) provê uma anedota que bem exemplifica a situação:

Certa vez inventei um método para medir lenha empilhada e tentei introduzi-lo em Boston; mas lá o encarregado das medições me disse que os vendedores não queriam que sua lenha fosse medida perfeitamente – ele mesmo já era considerado preciso demais para os vendedores que, por causa disso, preferiam feriam fazer as medições em Charlestown, do outro lado da ponte”.

Vê-se, nas proibições e autocensuras, e também em seu entorno, um campo importantíssimo de investigação, marcado pelo potencial não realizado, pela palavra

não dita, pela invenção que não logrou se converter em inovação. Diz Clot que “atividade não é somente aquilo que se vê, não é o que se pode descrever, aquilo que se pode observar diretamente. Portanto, a atividade não é somente a atividade realizada” (CLOT, 2010, p.226). No caso das burocracias impeditivas, tão importantes e explicativos quanto a transgressão são a omissão e o silêncio. O que passa como acomodação ou descaso pode ser angústia recalcada. Pode ser, como diz ainda Clot, “aquilo que gostaríamos de ter feito, é aquilo que guardamos no estômago, é a atividade (re)engolida, impossível, as atividades suspensas, as atividades impedidas”. Para Gaulejac (2011), uma das maiores fontes de sofrimento no trabalho é o impedimento de se trabalhar, decorrente do fato de o trabalhador terminar sendo sempre a variável de ajuste das movimentações gerencialistas. Contudo, o que geralmente não se vê nas organizações é o fato de que a redução do lapso entre organização e instituição, entre o real e o prescrito das tarefas, requer desimpedir a atividade inovadora e valorizar a inteligência prática do trabalhador.

### 3.2. PODER GERENCIALISTA E CONTROLE DISCURSIVO

A importação de modelos, mesmo quando acompanhada por processos de capacitação, não garante, necessariamente, resultados, pois as novas práticas podem não chegar a ser baixadas do campo normativo para a prática, apesar de seu impacto na estrutura de representações dos sujeitos (Gaulejac, 2007). A gestão tem a capacidade de se tornar uma metalinguagem, um sistema de contêineres de significado que não necessariamente garante que os próprios conteúdos estejam presentes, que a organização efetivamente opere sobre eles. Assim, há organizações que, na busca por mais e melhores resultados, tornam-se cada vez menos eficientes (EDWARDS, 1998; GAULEJAC, 2007).

A manipulação do campo simbólico é de suma relevância na análise da mudança organizacional, pois, como afirma Castoriadis (1982), um novo imaginário não se exprime, convertendo-se em real, sem a mediação dos símbolos. A implantação de modelos gerencialistas se baseia em esforços comunicacionais voltados para a mudança de cultura. Há uma etapa de embate entre as novas formações ideológico-discursivas pretendentes a fazer valer suas agendas políticas (BALL, 2005; FAIRCLOUGH, 1995).

Representações, sejam de autopercepção ou coletivas, são construídas pelo discurso e a organização hipermoderna as calcula em detalhe para afirmar o poder gerencialista. Seja por um imaginário motor ou enganador, a organização desenvolverá suas narrativas e também mitos, heróis e mesmo a fantasmática comum necessária para uma refundação simbólica (ENRIQUEZ, 1992). A equipe de comunicação será convocada, fascinada e seduzida de modo a colocar em prática os processos e produtos de comunicação interna e institucional necessários para concretização do mito. A ação é muitas vezes conduzida de forma a distorcer os fatos e vender uma visão que favoreça a organização prescrita em detrimento de aspectos relevantes constitutivos da organização real (DEJOURS, 2007). São práticas de informação, e não comunicação, pois, geralmente, não há espaço para *feedback* ou o mesmo é ocupado por silêncio, dado o medo que as pessoas sentem de expor seus pontos de vista.

O processo acima descrito, com base em conhecimentos compilados dos campos da sociologia, sociologia clínica e psicodinâmica do trabalho, descreve com grande proximidade o que o linguista Norman Fairclough chama de “tecnologização

do discurso” (FAIRCLOUGH, 1995, p.102). As tecnologias do discurso se conformariam como variedade de tecnologias de governança e seriam usadas como ferramenta para a aplicação mais eficiente de conteúdos político-ideológicos. Seriam características desse processo a emergência de especialistas em tecnologia do discurso; mudanças no modo de se normatizar práticas discursivas; desenho e projeção de técnicas de discurso para contextos genéricos; simulações discursivas baseadas em motivações estratégicas e pressão no sentido da padronização de práticas discursivas.

Os processos de comunicação e a dificuldade de internalização e identificação de novos valores organizacionais estão estritamente relacionados. Se tomado o componente afetivo, a vinculação só ocorrerá se houver coerência entre os objetivos efetivamente comunicados e as expectativas do indivíduo. Há dificuldade, entretanto, pois a significação idêntica pode ser comprometida por interpretações subjetivas resultantes de diferenças cognitivas, assimetrias de informação e de referência entre as partes (ANBREU; SILVA, 2006; SOUKI, 2009).

Ao contrário do que se via em tempos de práticas predominantemente totalitárias e explícitas de controle, a dominação e a sujeição do trabalhador se dão, presentemente, de forma sutil, pela manipulação do inconsciente. Portanto, discursos organizacionais calcados em propostas humanistas podem muito bem escamotear mecanismos contrários à emancipação e ao desenvolvimento humano (ARAÚJO; SACHUK, 2007). As práticas discursivas gerencialistas incluem a apropriação de narrativas conjunturais, tais como o determinismo econômico e a centralidade do trabalho na vida do indivíduo, para construir argumentos teleológicos capazes de engendrar vínculos entre os objetivos estratégicos do sujeito e da organização. Tais táticas são efetivas porque o trabalho ocupa posição central na vida dos sujeitos, vinculando-os entre si, com a sociedade e a natureza, provendo ainda meios materiais para subsistência e ambiente para objetivação de vivências simbólicas. Freud (2002) foi veemente ao tratar do tema:

Não é possível, dentro dos limites de um levantamento sucinto, examinar adequadamente a significação do trabalho para a economia da libido. Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a eles

vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. (FREUD, 1999, p. 29)

Gaulejac (2007) fala de um sistema “managinário”, em que trabalhador e organização realizam uma espécie de simbiose. O sujeito encontra na organização um conduíte para canalizar suas frustrações e energia narcísica, enquanto a organização viabiliza seu projeto gerencialista, provendo ao sujeito a excitação permanente, a oportunidade de vencer e aplacar angústias. Diz ele que, “por meio desse viés, a tensão se transforma em energia produtiva, ou seja, em força de trabalho, canalizada sobre os objetivos fixados pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 122). Tal expediente funcionaria pela importância que tem, nas comunidades, a idealização. Ocorre que o ser humano tem necessidade de vinculação em função de algo que lhe pareça desejável, belo e justo. Ainda que o processo os distancie da verdade, “os homens vivem na base da ilusão, ou seja, de um dispositivo simbólico que canaliza os desejos em direção a um fim ou um objeto, evitando toda a interrogação sobre seu valor” (ENRIQUEZ, 2001). A organização se aproveita dessa plataforma para tentar “se erigir como uma microssociedade, para que seus membros se identifiquem a ela como uma nação, um Estado, ela quer, afinal, ocupar o lugar de um sagrado transcendental” (ARAÚJO, 2012, p.461).

Esse sistema fortemente calcado em um imaginário viril (DEJOURS, 2008) cai perfeitamente bem em processos de reestruturação, pois promove de forma eficaz o alinhamento entre os interesses imediatos da organização e do trabalhador. Este se deixa fascinar pela possibilidade de sucesso e poder, conteúdos que são vendidos pelas marcas às quais se filia, com a devida erotização, como parte da sociedade de consumo. Já aquela está propensa a prover, com ajuda dos altos e baixos do contexto, a adrenalina quase esportiva de que necessita o sujeito para converter o sofrimento em prazer. Como bem explicou Foucault (2004, p. 232), “o homem do consumo, na medida em que consome, é um produtor. Ele produz o que? Ora, ele produz tão simplesmente sua própria satisfação”. Assim, o sofrimento possivelmente vivido em um processo de reestruturação organizacional seria também uma força capaz de permitir a ressignificação do trabalho, dos sentimentos e das relações a ele associadas. Para Martins (2007, p. 143), “o sofrimento está sempre impelindo o sujeito ao mundo – e também ao trabalho – na busca de

satisfações, auto-realização e identidade, fazendo-o construir, eroticamente, laços sociais constitutivos da intersubjetividade”.

Como nota Gaulejac (2007, 2011), a contestação vai se tornando difícil nesse arranjo, pois o indivíduo se vê preso a uma situação marcada por paradoxos. É um contexto anômico, pois, como lembra Faria (2007, p. 128), “o discurso não se contenta em ser falado para si pelo seu emissor”. O sujeito requer uma trama para viabilizar seu jogo. Por isso, o gerencialismo é um tipo de poder que opera na interioridade e se instala de forma soberana. O trabalhador se submete de forma consentida, pois precisa daquilo que se lhe oferece. “A gestão gerencialista prefere a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância” (GAULEJAC, 2007, p. 115).

O fato de os trabalhadores implicados com bens públicos, como é o caso dos OI, se situarem em um campo supostamente humanista não os tem poupado de esforços que os aproximam, em termos do entendimento deles como um capital aplicado a resultados, das pessoas e máquinas coordenadas em uma linha de produção industrial. O trabalho em si – e não somente a organização, como propôs Foucault (2004) – converte-se em um conduto econômico, de modo que o trabalhador, ele próprio, “passa a ser, nas análises econômicas, não somente um objeto, o objeto de uma oferta e de uma demanda em forma de força de trabalho, mas um sujeito economicamente ativo”. Tratando, ainda, do pólo individual, pode-se falar da idealização, apontada por Enriquez (2001) como outro dispositivo de negação do sujeito em favor do coletivo. Para o autor, fala-se de

um mecanismo central que permite a toda sociedade instaurar-se e manter-se e a todo indivíduo viver como um membro essencial desse conjunto, correndo um mínimo possível de riscos. É por isso que o indivíduo pode aceitar recalcar seus desejos, reprimir suas pulsões, aderir profundamente às injunções sociais e, às vezes, ser um agente ativo desses processos de recalque, de repressão e de adesão. Ele troca sua liberdade pela segurança de manter seu narcisismo individual, apoiado pelo narcisismo grupal ou social (pois cada grupo ou cada sociedade quer formar uns “nós” indissociável. (ENRIQUEZ, 2001, p. 32)

Siqueira (2009) expõe duas modalidades usadas para dobrar o sujeito à ideologia gerencialista via afetividade. Por meio da fascinação e da sedução, as organizações impõem sutilmente sua cultura, dominando o inconsciente do indivíduo e “deixando pouca margem tanto para o pensamento como para a postura/ação crítica dentro e

fora da empresa” (SIQUEIRA, 2009, p. 83). A organização hodierna quer ser vista como entidade suprema e agente privilegiado da história. O sujeito deve sentir prazer em fazer parte dela, considerando sua assimilação por ela um privilégio. O trabalhador deve tê-la no mesmo patamar de uma religião, assimilar seus caprichos e repetir seus ritos. Deve deificá-la (PAGÈS et al., 2008) sem, entretanto, poder dela esperar igual comprometimento. O discurso organizacional, propalado via processos e produtos de comunicação, provê os conteúdos simbólicos a serem assimilados ou rejeitados – de qualquer modo, vividos – pelo sujeito. A cobrança por espírito de corpo vem como legado da transposição que se fez, do cristianismo para a vida política, da consagração a um ente divino, o corpo de cristo consubstanciado em igreja. Não casualmente, o exercício de certas profissões ou funções requer ordenação e ritos semelhantes à profissão de fé; exige um certo ministério (DUBAR, 2011).

A adaptação organizacional aos novos paradigmas depende do domínio dos mecanismos de vinculação entre indivíduo e organização. Estes seriam muito importantes para a consecução dos objetivos estratégicos das instituições (LLAPA-RODRÍGUEZ; TREVIZAN; SHINYASHIKI, 2008) e, portanto, o modo de se incluir formalmente – via desenho de estrutura – dispositivos gerencialistas de mobilização psíquica. Como se viu anteriormente, a viabilização de idealização requer investimento libidinal e a definição de objetos comuns, sobre os quais a organização e o sujeito possam operar o jogo simbólico. A sedimentação de formações discursivas e o estabelecimento de falas autorizadas vai gerando um arcabouço comunicacional tácito compartilhado, com base no qual se podem estabelecer os acordos que viabilizam as reestruturações organizacionais e, conseqüentemente, as reformas de subjetividade.

As distorções geradas por assimetrias no regime de reciprocidade, sobretudo quando há discrepância entre discurso e prática, são elementos da gestão paradoxante (GAULEJAC, 2011), com acirramento de episódios conflituos, que se dão em duas dimensões: social e intrapsíquica. No âmbito social, o conflito é uma dentre várias formas possíveis de interação entre indivíduos, grupos e coletividades Bobbio (1983). O aspecto econômico, mais especificamente a luta por recursos escassos, apresenta-se como elemento importante da definição e seria possível estabelecer que tanto os meios materiais para sustentação das organizações como

o próprio poder de afirmação ideológica por trás das tomadas de decisão estariam no centro das disputas relacionadas a reestruturações organizacionais.

No polo individual, “fala-se de conflito quando, no sujeito, opõem-se exigências internas contrárias” Laplanche e Pontalis (2010, p. 89). No caso do choque das racionalidades substantiva e finalística, o conflito pode ser manifesto ou latente. No primeiro caso, fala-se do atrito, claramente elaborado do ponto de vista discursivo, entre um desejo (de ser útil à estratégia, por exemplo, ou de fazer parte) e de um imperativo moral forte, como filiação ideológica, formação familiar ou religiosa. Já o conflito latente se expressa mais sutilmente, em sintomas, perturbações de caráter e mudanças de comportamento.

O conflito faz parte da vida. Dahrendorf (1959, p.162), ao delinear sua teoria coercitiva da sociedade estabelece que, além da inevitabilidade da mudança e da coerção de uns por outros, “toda sociedade apresenta, a cada etapa, dissenso e conflito. O conflito social é ubíquo”. O conflito e a violência engendram, no campo simbólico, a conspiração que viabiliza o vínculo social (ENRIQUEZ,1991; FREUD 1999). Onde há interesses divergentes, e esse é o caso da organização hipercompetitiva – o conflito tende a ser inevitável e fundador da estabilidade. (MOUZELIS, 1973; ENRIQUEZ 1992). Também o conflito intrapsíquico é apresentado, na teoria freudiana, como elemento constitutivo do sujeito, “já inscrito de forma pré-subjetiva como conjunção dialética e originária do desejo e da interdição” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2010, p. 92).

Para Coser (1956), o conflito viabiliza a manutenção das relações ao delimitar grupos e campos de alteridade. E ver o mundo pelo olhar do outro seria, segundo Arendt (2008), uma percepção política por excelência, comportamento que a ideologia gerencialista não vê com bons olhos. O elemento político sempre esteve especialmente presente no discurso e na práxis dos OI. Tome-se por exemplo a ONU, que se institucionalizou no processo de reconstrução política de um mundo que saía da Segunda Guerra. A ideia de conspiração visando à transformação social caracteriza a sociedade civil organizada. A palavra pode ser tomada tanto no sentido popular ou estrito (neste caso, de inspirar conjuntamente). Encaixa-se bem na análise da obra de Freud feita por Enriquez (1991, p. 32) em *Da Horda ao Estado*, na qual o autor afirma, concordando com o fundador da Psicanálise, que “o primeiro projeto, aquele que permite exatamente a tomada de contato e o estabelecimento de relações comunitárias, só pode ser uma conspiração contra um

outro, contra um poder vivenciado como maléfico”. As noções de liberdade – e esta é inerentemente política (FOUCAULT, 1997) – e de emancipação estão fortemente impressas nessas representações.

No entanto, a literatura associada à sociologia clínica e à psicodinâmica do trabalho ressaltam o fato de as empresas modernas negarem o conflito, recalçando-o via processos de antecipação e compensação (Pagès et al. 2008; GAULEJAC, 2007 e DEJOURS, 2008). A organização hipermoderna é um sistema de mediação entre o indivíduo e o mundo ao seu redor, que se presta a antecipar, atenuar ou, até mesmo, anular o conflito antes mesmo que este se deflagre (Pagès et al. 2008). Esse comportamento contrariaria o que Franco (2001) apresenta como necessidade das organizações que procuram se reinventar em busca de congruência com o meio. Para o autor, “precisamos aprender a suportar, valorizar a diferença, a conviver com o contrário e adotar um modelo democrático de lidar com os conflitos que, necessariamente, vão surgir quando as opiniões das pessoas forem liberadas” (FRANCO, 2001, p. 39). Esta questão tem implicações para os OI. Se estes têm, por natureza e história, uma orientação política, devendo servir de parâmetro moral para governos e outras instituições, correm sério risco de perder sua identidade com a acomodação ideológica e o isomorfismo decorrentes da aplicação de modelos e estilos de vida gerencialistas, bem como de identidades *prêt-à-porter* adotadas a partir de literatura prescritiva (TOLON; GRISCI, 2014; ROLNIK, 1997).

### **3.3. ESTRATÉGIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS DE DEFESA**

Além do risco da perda de identidade, há que se considerar as estratégias de defesa que ocorrem nos níveis individual e coletivo. Fala-se de dispositivos desenvolvidos pelos sujeitos com objetivo de enfrentar o “conflito estrutural entre o desejo e os limites impostos pela realidade, no qual o psiquismo busca o prazer e evita o sofrimento” (MORAES, 2013). A recusa da percepção dos fatores negativos do trabalho gera uma eufemização do sofrimento, capaz de viabilizar um estado de normalidade onde deveria prevalecer a doença (DEJOURS, 2008). Essas defesas são vividas subjetiva e intersubjetivamente, de modo que se ideologizam e engendram formações discursivas que perpassam as conversações, âmbito em que acabam emergindo as contradições não colocadas explicitamente.

A literatura pesquisada não converge – intra ou intertextualmente - em termos da categorização das estratégias de defesa, sendo que predominam os cortes feitos por Dejours e pela teoria Freudiana, sobretudo, neste caso último, via a obra de Enriquez. (MENDES, 2007; MORAES, 2013; LAPLACHE E PONTALIS, 2010; BARUS-MICHEL, 2006). As análises neste estudo consideram as duas vertentes, com subdivisão entre estratégias individuais e coletivas. Certos conteúdos das primeiras se vêm, contudo, fluindo nas segundas como interdiscurso.

Estratégias coletivas são aquelas que pressupõem concordância no âmbito dos grupos, consistindo “em opor ao sofrimento de ter que praticar ‘baixezas’ uma negação coletiva” (DEJOURS, 2008, p. 88). Dois tipos são tratados neste estudo. Primeiramente, o cinismo viril, que viabiliza a persistência desse da violência tipicamente masculina no ambiente de trabalho. A virilidade em questão não é atributo exclusivo dos homens, mas diz da capacidade de se infligir sofrimento ou dor a outrem. Depois, com maior ocorrência, vem o discurso do realismo econômico, que permite substituir o cinismo por proposições apelativas como o senso cívico, interesses supra-individuais e responsabilidades coletivas.

Neste estudo, orientado a buscar o posicionamento do sujeito na gestão paradoxante, levantam-se mais os casos de defesas individuais, a começar pelo recalque, que ocorre quando a pessoa, ainda que não negue a realidade ou aspectos dos elementos causadores do sofrimento, joga-os para escanteio, protelando alguma ação mais assertiva. Trata-se de um contra-investimento do

sujeito em um determinado conteúdo, visando a retirá-lo do nível consciente (LAPLANCHE E PONTALIS, 2010). Enriquez (1990, p.126) hipotetiza que “toda mudança social, criando uma certa realidade social, comporta um *recalque* de certos atos, de certa maneira de pensar, considerada incongruente ou perigosa”.

Já a clivagem é um tipo de defesa que pressupõe recalque dos aspectos negativos da relação do sujeito com o trabalho. Num movimento de bifurcação, esconde-se o lado ruim e a vida segue com o que se entende como positivo na relação. A clivagem é possível porque, sendo o ideal do Ego captado pela organização, ocorre o que Pagès (2008, p.160) chama de “dissolução da instância crítica”.

Reativando um antigo desejo profundamente enraizado de união entre o Ego e o ideal de onipotência e perfeição, a organização favorece uma regressão coletiva ao narcisismo primário e provoca o desaparecimento do Superego. Este não desempenha mais seu papel, enquanto instância crítica, de ser o guardião da moral do indivíduo” (PAGÈS 2008, p.160).

Os processos de racionalização são relevantes nas estratégias de defesa. Morin (2005) distingue racionalidade e racionalização como duas funções, não claramente dissociáveis, que funcionariam como ferramentas capazes de dar credibilidade à assimilação do sujeito, como observador, no processo de observação. A racionalidade seria o jogo, o diálogo incessante que articula a mente e o mundo real. Já a racionalização seria tentativa de se “prender a realidade num sistema coerente” (MORIN, 2005, p.70).

Um tipo frequente de racionalização, bastante presente na fala dos entrevistados, é o discurso teleológico, que parte do pressuposto que tudo teria uma explicação racional, em cadeia de causas e efeitos, (MENDES, 2007). Buscam-se, com ele, formas de se forçar o estabelecimento de relação entre fatos e suas consequências (FARIA,2007). A teleologia mais comum neste estudo - e que constitui em formação discursiva universal em organizações nas quais o gerencialismo foi percolado – é a da necessidade de adaptação, a qualquer custo, para viabilização da sobrevivência.

# **CAPÍTULO 4**

## **Percurso metodológico**

## 2.1. Fenômeno em tela

O contexto mostra que tanto as pressões globais como locais facilitam a permanência dos organismos internacionais no país. Há aumento no número de agências, sobreposição de missões e competição por recursos. Tal quadro vem forçando os OI no sentido da mudança e da inovação, o que fazem com base em ideologia e práticas importadas do mundo corporativo, muitas vezes conflitantes com sua natureza de organizações orientadas ao desenvolvimento humano e social. Por outro lado, a austeridade decorrente da reação a crises econômicas faz com que se fechem as torneiras de recursos. Instalam-se procedimentos burocráticos cada vez mais impeditivos ao mesmo tempo em que se cortam postos de trabalho e se terceirizam atividades. Os lapsos entre organização e instituição geram campo para transgressão, podendo ou não haver trânsito da invenção, decorrente do uso de inteligência prática, para a efetiva inovação.

Da parte do sujeito, há, por um lado, impulso substantivo no sentido do cumprimento do dever e da missão e, de outro, a necessidade prática de subsistência e pulsões libidinais ligadas ao consumo e à aquisição de poder, forças que o condicionam a aceitar os arranjos muitas vezes desagradáveis da gestão gerencialista. Encontram-se, portanto, no sujeito e na organização, tensões entre as forças de mudança e permanência. Uns obedecem e outros não; a organização ora faz vista grossa ora decide pela coerção. Os desfechos podem ser inovação decorrente de transgressão ou reforço do *status quo*. Nesse processo, o sujeito e os grupos mantêm um complexo sistema de relações e posicionamentos, com atividade tanto realizada como impedida. Visa-se, com este estudo, a responder, por meio de análises de discurso, à pergunta: que tipos de sujeito emergem no presente contexto, em que trabalhadores são chamados a inovar e ser eficientes em organizações gerencialistas, com burocracias paradoxantes e impeditivas, e em condições cada vez mais precárias de trabalho?

## **2.2. Estrutura de objetivos**

### **2.2.1. Objetivo Geral**

Descrever como o sujeito se posiciona frente à gestão paradoxante em relações de trabalho gerencialistas nos organismos internacionais.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- a. Caracterizar os Organismos Internacionais em termos das representações formadas na psique dos trabalhadores e das relações de trabalho neles vigentes.
- b. Identificar, no discurso dos sujeitos, indicadores da ideologia gerencialista e de gestão paradoxante.
- c. Buscar no discurso manifestações que caracterizem os tipos de sujeito produzidos pela gestão paradoxante.

## 2.3. Procedimentos de pesquisa

Realizou-se pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em estudo transversal de casos. A escolha deste método baseou-se no fato de o contexto não requerer o controle de eventos comportamentais e por se tratar de estudo de eventos contemporâneos (YIN, 2009). A abordagem é construtivista e o modo de análise indutivo, sendo o autor o principal instrumento de pesquisa. Trata-se de um estudo de caso instrumental, voltado a uma população organizacional específica - um segmento da cooperação técnica internacional - mas visando à compreensão de um fenômeno mais amplo: transformações em relações de trabalho nos três setores de agenciamento da sociedade.

De acordo com Gerring (2004, p. 342), “o estudo de caso é um estudo intensivo de uma unidade singular com o propósito de se compreender uma classe mais ampla de unidades similares”. O autor entende a unidade como um fenômeno espacialmente delimitado, que pode ser observado transversal ou longitudinalmente. Pode ser uma pessoa, um processo ou mesmo um Estado-Nação. Explica que a hierarquização taxonômica dos elementos estudados depende da proposta de análise em questão, mas, mesmo assim, sugere um tipo de organização matricial que permita “conceituar as observações como células, variáveis como colunas, casos como linhas e unidades, alternativamente, como grupos de casos ou casos individuais”.

No contexto desta proposta, acata-se a forma de organização acima exposta, estabelecendo-se um estudo de caso composto de múltiplas unidades, cada qual comportando, de acordo com o desenvolvimento do projeto, casos individuais ou grupos de casos. As unidades não são definidas em função de organizações, especificamente, mas de posições ocupadas pelos sujeitos em relação ao modelo geral de contratação. Tal escolha se deu pelo fato de a maior parte dos entrevistados haver se relacionado direta ou indiretamente com mais de um OI e pela constatação de que o lugar de fala estaria muito mais relacionado com a postura do sujeito – muito influenciada por poderes posicionais – que pela grife organizacional em si. Funcionários permanentes internacionais são os que gozam de maior prestígio, fazendo jus a pacotes mais competitivos de benefícios – mesmo em relação ao setor privado - e também a graus maiores de liberdade em relação a normas. Funcionários permanentes nacionais possuem estabilidade relativa e

pacotes competitivos em relação a certos setores de mercado, mas trabalham com amarras que somam a normativa de suas organizações às dos Estados com os quais colaboram localmente. Consultores são os que vivem de arranjos temporários, instáveis e progressivamente precarizados. Possuem relativa liberdade em relação aos permanentes quando não são usados como substituição destes últimos.

Quadro 1 – Organização das unidades para estudo de caso.

<b>Estudo de caso: O sujeito na gestão paradoxante em Organismos Internacionais</b>					
<b>Unidade de caso</b>	<b>Grupo de caso</b>	<b>Pessoa</b>	<b>Código</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa etária</b>
Unidade 1 Permanentes internacionais	Grupo único - ativos	Sujeito 1	U1S1 - Claus	Masculino	55-60
		Sujeito 2	U1S2 - Hermes	Masculino	40-45
		Sujeito 3	U1S3 - Fontes	Masculino	40-45
Unidade 2 Permanentes nacionais	Grupo 1 - ativos	Sujeito 1	U2S1 - Heloísa	Feminino	45-50
		Sujeito 2	U2S2 - Laura	Feminino	35-40
		Sujeito 3	U2S3 - Marques	Masculino	45-50
	Grupo 2 - desistente	Sujeito 4	U2S4 - Enio	Masculino	50-55
Unidade 3 Consultores	Grupo 1 - ativos	Sujeito 1	U3S1 - Ana	Feminino	45-50
		Sujeito 2	U3S2 - Cássia	Feminino	35-40
	Grupo 2 - desistentes	Sujeito 3	U3S3 - Magda	Feminino	35-40
		Sujeito 4	U3S4 - Antero	Masculino	40-45

Fonte: Salimon, 2015

### **2.3.1. Sujeitos da pesquisa e seleção dos entrevistados**

A definição dos sujeitos foi propositada e teórica (BRYMAN, 2008), em função dos casos selecionados. Estes foram indicados pelo potencial de relação com o sistema fenômeno/fundamentação teórica (MILES; HUBERMAN, 1994). Conforme sugerido por Stake (2005), muito embora a escolha dos casos tenha sido feita de antemão, houve espaço para escolhas subsequentes, que geraram casos imbricados ou mini casos. Por se tratar de pesquisa qualitativa e, mais especificamente, de estudo de caso, não se procurou caracterizar, na escolha dos entrevistados, qualquer lógica de representatividade.

Diferentemente do ocorrido na pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não se vale de amostras probabilísticas para a definição dos sujeitos de uma pesquisa. Recorre à amostragem propositada, definida em função de estratégias relacionadas à pergunta de pesquisa. Um tipo de amostragem propositada é a de bola de neve, em que se escolhe um grupo inicial de sujeitos, os quais indicam amigos que passam a ser parte da amostra. Outro é a amostra teórica, apropriada ao desenvolvimento de teorias emergentes, sobretudo no campo da Teoria Fundamentada. Esta permite que o pesquisador vá definindo, ao longo do percurso

de coleta e análise – e com base na interpretação dos achados – que dados deve buscar em seguida e onde poderia encontrá-los (BRYMAN, 2008). Ambas foram utilizadas neste estudo.

Estimou-se um grupo inicial de doze entrevistados, provenientes de quatro distintas agências que se qualificassem como OI, com ênfase naquelas caracterizadas como organizações internacionais sociais. O uso do procedimento bola de neve levou a um número maior de indivíduos, com um total de quatorze sujeitos contatados. Duas dessas pessoas alegaram temer retaliações e, apesar de haverem deixado em aberto a possibilidade de concederem entrevista, foram evasivas no momento de se marcar, efetivamente, o encontro para a conversa. Outra demonstrou entusiasmo com o projeto e chegou a marcar a entrevista, mas, sem qualquer justificativa, interrompeu contato nos dias que antecederam o encontro. Ao final, 11 sujeitos foram entrevistados, sendo codificados com nomes fictícios no Quadro 1.

Conforme estabelecido no projeto de tese, buscou-se engajar uma variedade de sujeitos que refletisse a complexidade do fenômeno estudado. A subdivisão básica se deu em função do tipo de vinculação, havendo entrevistados que atuam como consultores, outros como funcionários permanentes locais e ainda permanentes internacionais. Entrevistaram-se também ex-membros de OI (caracterizados como desistentes no Quadro 1), além de profissionais implicados com dois níveis dos processos de reestruturação: aqueles envolvidos com o desenho da estratégia e, portanto, com papel relevante na definição das estruturas, do discurso e da operação da mudança; e também aqueles que podem ser entendidos como objeto da mudança, para quem, supõe-se, haveria sido mais patente o conflito entre a racionalidades finalística e a substantiva, entre lucro (relação custo-benefício dos ativos) e missão.

### **2.3.2. Instrumento de coleta de dados**

O roteiro utilizado visou a levantar elementos que pudessem construir uma ponte entre as teorias utilizadas como fundamentação do estudo e a realidade observada. O esquema abaixo mostra o caminho lógico utilizado pelo pesquisador para a busca de sentidos nas falas dos sujeitos. Tal artifício foi importante na estruturação de um modelo mental que ajudasse o entrevistador a sustentar as conversas. Os entrevistados, com a exceção de um dos permanentes internacionais que desejou

preparar-se com base em perguntas estruturadas, não tiveram conhecimento do instrumento.

Quadro 2 – Caminho lógico: de objetivos a achados e indicadores.

I. Objetivo geral do estudo	II. Objetivos específicos	III. O que se buscou em termos de referências discursivas e núcleos de sentido
Entender que tipos de sujeito emergem no presente contexto, em que trabalhadores são chamados a inovar e ser eficientes em organizações gerencialistas com condições cada vez mais precárias de trabalho.	a. Caracterizar os Organismos Internacionais em termos das representações formadas na psique dos trabalhadores e das relações de trabalho neles vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representações preconcebidas e/ou reformuladas de OI;</li> <li>• Indicadores de discurso ancorado na noção de austeridade;</li> <li>• Indicadores de precarização nas relações laborais;</li> <li>• Indicadores de mudança no quadro geral de condições técnicas para o trabalho, etc.</li> </ul>
	b. Identificar, no discurso dos sujeitos, indicadores da ideologia gerencialista e de gestão paradoxante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de recados conflitantes no discurso do sujeito;</li> <li>• Injunções paradoxais no discurso da organização.</li> <li>• Relatos de comportamentos adaptativos ao quadro anômico resultante da gestão paradoxante;</li> <li>• Explicações sobre formas de socialização dos processos de manutenção ou mudança do <i>status quo</i>.</li> <li>• Verbalizações sobre como se vive a anisotropia ou, por contraponto, situações de redes mais distribuídas.</li> </ul>
	c. Buscar, nesse mesmo discurso, manifestações que caracterizem os tipos de sujeito produzidos pela gestão paradoxante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestações subjetivas que indiquem, dentre outros, mecanismos de defesa, transgressão, racionalização, emancipação, uso da inteligência prática e mentira.</li> </ul>

Fonte: Salimon, 2015

### 2.3.3. Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados se fez por entrevistas individuais abertas. Nove delas foram realizadas presencialmente e uma, por videoconferência. Devido a múltiplos desencontros, um último caso foi tratado por chat, para que não se perdesse a oportunidade de depoimento, com pouco aproveitamento em termos discursivos mas

relevante contribuição para o o Objetivo Específico 2. O áudio das conversas foi registrado em meio eletrônico, com anotação adicional de elementos não verbais ou intertextuais relevantes. Os entrevistados foram informados, no início de cada entrevista, sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, bem como a importância de sua colaboração. Também se explicitou o caráter confidencial das informações prestadas. As verbalizações selecionadas para análise foram enviadas aos sujeitos para confirmação dos conteúdos.

O processo de entrevista contemplou as orientações de Mendes (2007) no sentido de se abrir espaço para o estabelecimento de vínculos (simbólicos, afetivos, ideacionais) e para a apreensão de conteúdos psicológicos latentes. Visou-se ir além do discurso oficial, manifesto. Diz a autora que “a entrevista usada nas pesquisas em clínica do trabalho, no referencial da psicodinâmica, prioriza a escuta como premissa básica. O pesquisador deve estar livre para escutar o que está fora de sua expectativa” (MENDES, 2007, p.67). Nesse sentido, trocou-se o uso de um roteiro formal pelo estabelecimento de uma conversa que partia da história de vida do sujeito, passava pelo momento de encontro com algum OI e chegava em percepções presentes sobre as interações dos sujeitos com a organização, seus colegas e consigo mesmo.

O pesquisador permitiu-se realizar pequenas intervenções centradas em sua própria experiência, posto que ele próprio ocupou postos de consultor e permanente nacional em OI. O viés foi exposto abertamente, bem como a intenção de se buscar o máximo de distanciamento possível com apoio da teoria e do método científico. Fala-se de pequenos relatos, lançados aqui e ali com o objetivo de manter o fluxo das narrativas ou aquecer certos conteúdos relevantes para o estudo que, apesar de haverem emergido, não foram satisfatoriamente desenvolvidos. A tática surtiu sempre bom efeito, gerando empatia e, em geral, suficiência quanto à posterior entrega de conteúdos e sentidos. Essa liberdade decorreu da leitura de Frey e Fontana (2005, p. 695), que utilizam a pesquisa contemporânea para abordar métodos de entrevista. A postura é engajada e isso justifica as escolhas metodológicas. Afirmam os autores que “a entrevista é indissociável e inevitavelmente ligada à história, à política e ao contexto”. Essa ligação refutaria a tradição acadêmica positivista, pela qual a entrevista produziria dados objetivos, a serem usados de forma neutra para propósitos científicos.

No caso da abordagem clínica, o objetivo da pesquisa não é generalização ou controle da situação, mas o estabelecimento de um processo de conhecimento que desloca a importância da estrutura para o sentido (SEVIGNY, 2001). Assim, busca-se uma integração sintética de dados e não uma redução analítica.

Foi também importante coletar documentos oficiais, tais como manuais de indução, cartas de projeto, planos estratégicos e kits comunicacionais, os quais aduziram, a partir da indução pela conversa, informação relevante sobre lapsos entre a organização prescrita e aquela manifesta.

#### **2.3.4. Análise dos resultados**

Estudos sociológicos mostram que processos de mudança organizacional podem ser bem-sucedidos com a articulação de discurso gerencial e subjetividade dos funcionários (HALFORD, 2005). Tal afirmação converge com a visão de Ball (2005), que define as reestruturações organizacionais como reformas de subjetividades. Pabst (2008) vê a empresa moderna como o lócus preferencial para a construção de comunidades de sentido, resultantes de esforços discursivos bastante calculados. Essas constituiriam substrato perfeito para construção de um imaginário organizacional abrangente, maternal, de que o indivíduo possa se apropriar subjetivamente.

As práticas discursivas são cada vez mais controladas e sofisticadas, e têm papel relevante na (re)construção do sujeito. Faria e Meneghetti (2007, p. 133) explicam que “é através do discurso que o indivíduo torna-se capaz de conhecer e de construir a si e ao outro, de reconhecer o outro como si mesmo, de colocar-se no mundo das trocas materiais e simbólicas”. Os autores seguem oferecendo elementos relevantes para a pesquisa proposta, no que toca aos possíveis posicionamentos do trabalhador setor frente ao avanço da ideologia gerencialista. Ponderam que é também pelo discurso que o indivíduo se nega como sujeito, desconectando-se da realidade e perdendo sua autonomia. “Neste movimento contraditório”, afirmam Faria e Meneghetti (2007, p. 133), “o indivíduo cria mecanismos cada vez mais sofisticados para que as organizações o dominem e guiem os seus destinos enquanto ser humano e enquanto profissional que vende sua força de trabalho”.

O discurso vai além da troca de informação. É político, abarca a argumentação e embasa a construção social da realidade a partir da articulação da linguagem, que “pode ser analisada a partir de uma postura crítica, [...] a partir de uma dimensão sócio - ideológica e não apenas em função do componente linguístico” (SIQUEIRA, 2004, p.92). E o espaço político, que é um dos elementos fundamentais da gestão social nas organizações e elemento relevante no estudo ora proposto, é visto por Foucault (1999) como objeto de interdição, como uma das regiões, juntamente com a sexualidade, em que mais ocorrem os procedimentos de exclusão.

Dado o contexto exposto, propõe-se a realização de análises de discurso baseadas em pesquisa documental, entrevistas e anotações de campo a elas associadas para a consecução dos objetivos definidos para o estudo em questão. Assim, cabe discorrer um pouco sobre a metodologia e definições que lhe embasam, partindo de autores relevantes no campo.

Barthes (1964) chama de discurso a fala desdobrada, “as combinações graças às quais o falante pode utilizar o código da língua com vistas a exprimir o pensamento pessoal” (BARTHES, 1964, p. 18). Já Fairclough (1995, p. 6) define discurso como “uso da língua vista como forma de prática social”, entendendo o texto como “elemento que tanto se cria como se repete”, sendo objeto de forças centrípetas (normativas) e centrífugas (criativas). Apresenta as instituições sociais como aparatos de interação verbal, nos quais o discurso se estrutura em função de projetos de poder, podendo se conceber como formas de significar um domínio específico de práticas sociais em função de perspectivas particulares.

Tal fato permitiria gerar gêneros específicos de discurso, com distintas ordens, vozes, estilos, modos e processos. No trabalho, por exemplo, as regras linguísticas se impõem, quando não forçadamente pelos sistemas baseados em semântica, por uso cotidiano. As palavras, sobretudo o jargão, tornam-se meio de vinculação das pessoas que fazem parte de um mesmo grupo, ainda que engendrem o risco de perda de sentido. Cada termo contém em si uma riqueza de detalhes que requererá, quase sempre, detalhamento para quem não compartilha o fazer em que o texto se insere (MOLINIER, 2008). Também o não dito tem sua força e cada um deve apurar seu sistema interpretativo pessoal de modo a aprender a ler o discurso tácito.

Nos processos de reestruturação, sobretudo baseados em isomorfismo, ocorre o interdiscurso, que flui longitudinalmente e se transporta de formação em

formação, via teleologismos como o determinismo financeiro, a superioridade dos indicadores quantitativos, a incorruptibilidade da informática etc. (ORLANDI, 2012). Boa parte do discurso que flui pode, entretanto, cristalizar-se num âmbito tácito por meio de processos de naturalização. Com isso, os conteúdos ideológicos são tomados como dado da realidade e intercambiados intertextualmente (Fairclough, 1995). Há que se buscar os indicadores desses conteúdos em elementos proximais, pois “o político não está presente só no discurso político” (ORLANDI, 2012, p. 55) e não há sujeito que não esteja dividido. Assim todo sujeito constituir-se-ia em uma posição-sujeito, inscrevendo-se em alguma formação ideológico-discursiva.

É relevante tratar, neste estudo, do modo como se vê o sujeito nos processos discursivos. Morin (2005) afirma que, a ciência positivista ocidental tende a dispensar o sujeito por entendê-lo como erro, perturbação ou ruído. Também aventa a possibilidade dessa eliminação decorrer do fato de o sujeito ser indescritível segundo os critérios do objetivismo. O autor não usa a palavra mas dá ideia de valorização da alteridade ao afirmar que o sujeito, ainda que traga em si irredutível individualidade, é ser irresolúvel em si mesmo (MORIN, 2005). Portanto, o pesquisador que se vale da clínica deve cuidar de não se prender somente ao fio discursivo de seu próprio roteiro, trabalhando a entrevista de forma a gerar condições de emergência daquilo que, embora pareça ruído ao entrevistador, faça sentido na narrativa do entrevistado. Deve-se evitar uma postura que se configure como mera instrumentalização da contraparte, sem qualquer vinculação ou empatia.

Fairclough (1995) apresenta as instituições sociais como aparatos de interação verbal, nos quais o discurso se estrutura em função de projetos de poder, podendo se conceber como formas de significar um domínio específico de práticas sociais em função de perspectivas particulares. É na interação que se constroem os sentidos, os lugares, objetos e identidades (ALTER, 2008). Também é na recorrência das interações que se estabelecem as instituições, as coagulações e a regularidade notada por Foucault (1999, p. 53) como fundamental para o estabelecimento do discurso como “uma violência que fazemos às coisas”, como prática imposta. Ele também fala da análise do discurso como meio de se detectar “as mudanças que afetam seus objetos, operações, conceitos e opções teóricas” (Foucault, 1991, p. 56).

A análise do discurso e do interdiscurso (CAREGNATO; MUTTI, 2006) buscará, pela via da interpretação, encontrar indicadores das supostas antinomias em documentos e na fala dos entrevistados. Buscam-se, também, na observação dos gestos e da retórica dos entrevistados, traços de conflitos de racionalidade. Mendes (2007, p. 73) sugere ainda que se estabeleçam núcleos de sentido, a partir dos quais se possa desenvolver uma “rede de significados revelados no conteúdo dos núcleos, que têm expressão em particularidades da linguagem”. Para a autora, paradoxos, metáforas e chistes podem encerrar informação relevante para a compreensão do fenômeno estudado. Ademais, Dessors (2009) nota a importância, no campo da clínica, de se buscar, junto aos sujeitos, informação discursiva sobre a vida fora do ambiente de trabalho. Tais elementos permitiriam apurar, no corpus levantado, gêneros específicos de discurso, com distintas vozes, estilos, modos e processos.

Neste estudo, será igualmente importante determinar a dinâmica das formações ideológico-discursivas (FAIRCLOUGH, 1995) e seu impacto nos processos de reestruturação organizacional e, no nível micro, na subjetivação dessa reestruturação e nas formas de categorização do real (ALTER, 2008).

A definição de categorias para desmembramento dos conteúdos em núcleos de sentido para análise decorreu, conforme sugere Einsenhardt (1989), da utilização dos objetivos de pesquisa como pontos de partida, de modo que se tem a seguinte divisão:

Quadro 3 – Estrutura categorial para análise

Categoria 1	Representações organizacionais e relações de trabalho nos OI.
Categoria 2	Indicadores de ideologia gerencialista e gestão paradoxante nas formações discursivas manifestadas pelos sujeitos.
Categoria 3	Sujeitos emergentes da gestão paradoxante.

Fonte: Salimon, 2015

# **CAPÍTULO 5**

## **Resultados e discussão**

## 5.1. Categoria 1

### **Representações organizacionais e relações de trabalho nos OI**

Esta categoria decorre do *Objetivo Específico 1 - Caracterizar os Organismos Internacionais em termos das representações formadas na psique dos trabalhadores e das relações de trabalho neles vigentes.*

A fala dos entrevistados mostra que os OI entraram em seus imaginários como representações preconcebidas de organizações justas, globais, que lutam para combater assimetrias, por melhorar a condição humana e por, num sentido mais geral, gerar bem-estar. Essas representações foram construídas por processos comunicacionais das organizações e reforçadas pela mídia. Provêm de mentes curiosas com desejos pessoais ligados à epistemofilia, sobretudo quando se fala de conhecimento do mundo. Convergem com necessidades de aprimoramento e de intervenção no ambiente, servindo como plataforma para construção de projetos de vida e de emancipação dos sujeitos, assim como para satisfação de desejos materiais e investimento libidinal.

Tais representações, contudo, são rapidamente desfeitas pela realidade vivida cotidianamente no ambiente de trabalho, dando lugar a outras, pois não eram meramente uma predisposição a uma realidade exterior tangível, mas um discurso preconcebido (LEVY, 2001). Os entrevistados relataram decepção com a morosidade da máquina burocrática, com a distância entre discurso e prática e com o fato de essas organizações, muito fortemente conectadas ao conceito de desenvolvimento humano, recorrerem tão comumente a práticas de precarização, vistas como predatórias e aviltantes. Esse conflito permeia as falas, do mesmo modo que o faz o conflito entre as racionalidades substantiva e calculativa (KALBERG, 1980; COSER, 1956). Está em permanente flutuação a certeza dos entrevistados sobre o ato de se dever ou não aderir à *Realpolitik* institucional, muito marcada pela ideologia gerencialista, sobretudo no que toca a primazia da função financeira. Os posicionamentos espelhariam crises de identidade em função da busca de coerência longitudinal do “eu” (MOLINIER, 2008; MARTINS, 2007).

Tais conflitos se agravam com o fato de as agências entrarem em um modo exacerbado de luta pela sobrevivência, para o qual se volta toda a dotação de recursos, sendo que a máquina passa a existir em função da gestão de si própria, e não da missão institucional. Entendendo, conscientemente ou não, esse imperativo, o trabalhador vê sua importância relativa diminuir à medida em que insiste no cumprimento da missão, o que gera ainda outros conflitos de ordem intrapsíquica, bem como perda de sentido e problemas de conversão do sofrimento em prazer. Tais movimentações complicam o posicionamento do sujeito em relação aos processos de estruturação nos contextos sociais em que vive. Em geral, como se verá nas verbalizações e discussões a seguir, as relações de trabalho terminam marcadas por um comportamento de resignação ou cinismo.

É importante notar que a separação entre categorias de análise se faz por mera ênfase em certos conteúdos e sentidos, pois estes se encontram muito imbricados uns nos outros, bem como articulados e correlacionados de modo praticamente indissociável.

Esta seção se divide em duas subcategorias. A primeira, de natureza mais descritiva, dedica-se a sínteses de algumas trajetórias pessoais que levaram os sujeitos entrevistados a formar e reformar suas representações de OI, bem como a visões sobre como suas missões seguem ou não convergindo com o que se vive no cotidiano organizacional. A segunda subcategoria se concentra mais nas relações de trabalho a que se sujeitam - ou, em alguns casos, não mais - os entrevistados.

Note-se que algumas verbalizações são mais longas, o que se deve a certas contingências de ordem textual, tais como a estrutura discursiva, a coesão narrativa e o encadeamento causal dos depoimentos. As falas foram transcritas literalmente, a bem de se manter a retórica dos entrevistados. Visando à manutenção do anonimato dos sujeitos e organizações, alguns dados foram codificados com letras (ver lista de siglas no início do documento) ou trocados por termos genéricos. Pelas mesmas razões, os nomes usados são fictícios

### **5.1.1. Trajetórias pessoais e encontro com OIs**

Filha de diplomata, Heloísa cresceu oscilando entre as restrições de uma educação tradicional, religiosa, e as possibilidades cosmopolitas oferecidas pelas estadias no estrangeiro. Buscava uma vida dinâmica. Sempre teve facilidade com idiomas, e foi

natural que desenvolvesse uma carreira ligada a relações internacionais. Há cerca de dez anos, ocupa um posto permanente em um OI centrado na execução de projetos de desenvolvimento. Conta ela que:

não queria ficar presa num cubículo estudando, queria rodar o mundo, saber o mundo, descobrir o mundo. [...] Eu tenho o sonho do mundo internacional, de viagem, essas coisas, e eu sempre tive porque eu fui criada assim, viajando, etc.

Outro exemplo que se pode destacar é Claus, cujos pais eram sobreviventes de campos de concentração nazistas, e que foram salvos por um órgão que viria dar origem ao ACNUR (Alto Comissariado da ONU para Refugiados). Conta o entrevistado que, desde cedo, mantinha em sua cabeça a ideia de que a ONU cumpria um papel importantíssimo de mitigação do sofrimento, de modo que veria com naturalidade o fato de ter se dirigido ao posto de diretor de um setor importante da organização. A conexão dele com o mundo dos OI vem de longe.

Tá no meu DNA desde sempre. Eu basicamente fui meio que conduzido a trabalhar aqui. Naturalmente, para mim foi muito natural ter vindo trabalhar na ONU. Para mim não foi surpresa nenhuma. Eu sabia que eventualmente ia trabalhar numa organização internacional, até mesmo para honrar a memória de meus pais.

Ele está em seus anos finais na organização, e vislumbra a aposentadoria, após uma carreira que foi bem sucedida, mas marcada por experiências dolorosas, trazidas pela necessidade do cumprimento de tarefas que o obrigaram, em guerras recentes, a revisitar o sofrimento dos pais. Claus fala com a segurança de quem tem a própria missão cumprida, mas com certa amargura por ver que o trabalho a ser feito é brutal, e que os caminhos tomados pela organização no sentido da modernização não seriam necessariamente portadores de avanços quando se fala do bem estar do trabalhador.

Já Enio conheceu os OI quando ainda pequeno, e viu seus horizontes se ampliarem ao conhecer a atuação desses organismos. Resolveu ser “um profissional da curiosidade”, e optou por estudar comunicação, buscando conhecer o mundo e fazer uma carreira.

Trabalhar num organismo internacional, no meu caso, significou o alcance de um sonho, mesmo. Desde pequeno, eu tive essa noção de que havia grupos e organizações preocupadas com temas importantes, e, especificamente, as Nações Unidas. Conheci, através das revistas da Unesco, antigas, que se editavam nos anos 70, 80. Nós tínhamos algumas delas. [...] Então eu tive contato com isso em casa. Era algo importante. Tem sempre uma questão de fundo aí que

é a possibilidade de ver o mundo e conhecer o mundo. E estar vinculado a uma organização dessas abre portas para que você conheça outros lugares e outras pessoas.

Ele é, na esteira de experiências frustrantes, um desistente dos OI. Imbuído de uma forte missão pessoal ligada a questões ambientais, busca sempre a melhor plataforma para atuar, tendo deixado para trás um contrato para aceitar um novo desafio em uma organização social.

A missão pessoal também tem sido determinante para Hermes, que tenta ver com objetividade a ação dos OI, contrapondo essa visão com aquela a ele oferecida nos tempos de universidade. Pelo menos desde a adolescência, teve interesse claro pela agenda dos direitos humanos. Acabou se aproximando de pessoas que tinham agenda semelhante, de modo que se encaminhou para relações internacionais e depois um mestrado em ciência política - “com P maiúsculo” em uma universidade federal. Muito rapidamente, deu-se conta de que uma das agendas com demanda forte, em termos de consolidação, era, coincidentemente com seu perfil, a dos direitos humanos, plataforma sobre a qual desenvolveu a carreira que o levou a um posto permanente internacional na ONU.

Essa visão de livro-texto, dos currículos de relações internacionais, é absolutamente distorcida. Eu diria que 80% do que ensinam nos cursos de Relações Internacionais sobre as Nações Unidas é uma visão idealizada, de manual, que não tem nada a ver com o dia-a-dia, o funcionamento desses organismos. A minha agenda até hoje - e é por isso que eu sou uma espécie de animal um pouco raro nesse sistema -a minha agenda sempre foi o tema e não o processo, o organismo em particular.

Os OI têm, contudo, sua imagem fortemente relacionada a prestígio e bons pacotes de compensação. Não é à toa que seduzem os jovens profissionais e fazem os mais velhos pensar se valeria mesmo a pena deixá-los, mesmo quando o desgosto ou a impossibilidade de identificação com a organização se mostram incontornáveis. Heloísa assevera que “isso aqui é um serviço público. Só que, talvez, um serviço público com algum charme adicional, com algum status. As pessoas se apegam muito ao status”.

Marques, que está há mais de dez anos em um posto permanente local, notara, desde pequeno, esse quê de superioridade no círculo de contatos dos pais, gente “fazedora de amigos”. Conviveu, na infância, com funcionários do mundo diplomático e dos organismos internacionais, sobre os quais formou uma imagem

que o conduziria vida profissional adentro. Em sua fala, vê-se a representação de centralidade do trabalho na relação que se faz entre a vida do profissional em OI e as possibilidades de aquisição de poder posicional, pois o emprego passou a ser instrumento de mediação entre o indivíduo e a sociedade de consumo, viabilizando projetos pessoais de cunho erótico e de poder posicional na sociedade (GAULEJAC, 2007; PABST, 2008; FREUD, 1999). Seria essa predisposição que viabilizaria a simbiose trabalhador-organização no sistema managinário apresentando por Gaulejac (2007).

Pra mim, essa coisa e organismo internacional era coisa de outro mundo. Naquela idade eu via a coisa pela questão do consumo. Assim, eles já tinham uma casa maravilhosa, cê via que eles tinham dinheiro porque, joias, carro... Nas próprias conversas, cê via conversas mais interessantes, mais intelectualizadas. Todos eles estudaram fora, todos eles com doutorado nos Estados Unidos, em outros lugares. Então aquilo ali colocava esse mundo diplomático e dos organismos internacionais num patamar elevadíssimo. Mas, ficava por aí. Outra! Eu via os filhos consumindo produtos importados. Naquela época, que é um pouco diferente de hoje, eles podiam importar o que eles queriam. Teve uma época que eu fiz aquele aerodelismo, né? Só que o meu era daquele de cabo, que ficava rodando, feito aqui, um daqueles aviãozinho bem mequetrefe. Já o filho de um amigo de meus pais gostou da parada e, nada mais nada menos, ele mandou trazer dos Estados Unidos uns aviões, assim, mega, e com controle remoto. Então, assim, procê vê, né? A minha visão deles era que a vida deles era maravilhosa. Eletrônicos, então, a gente ficava maluco. Mas era uma coisa que estava na estratosfera pra gente.

Enio fala de aspirações que povoam a mente de profissionais já maduros, que deixam, muitas vezes cargos altos e concursados no governo para uma carreira internacional nos OI. Ele conta que nos cargos mais sêniores, encontram-se pessoas muito orientadas à carreira, muito disputada, sobretudo, quando se fala do universo internacional.

São poucos cargos, gente no mundo inteiro atrás disso. Tem muitos benefícios e tem o prestígio de você ser uma espécie de diplomata sem pátria. Você é um funcionário da ONU. Você não está apenas representando o seu país, você está representando a maior organização internacional que existe. E isso atrai muita gente, que tem pulso e estômago pra fazer carreira nessas condições, mesmo que seja, muitas vezes, tendo atitudes incoerentes, visivelmente injustas, mas que se prestam a esse papel porque estão, de fato ascendendo na sua carreira. [...] Tem gente que é bem intencionado, que vai pela teoria das brechas, então, eu tô lá, sei que é tudo ruim, complicado, difícil, tem problemas mas, o que eu puder fazer pra melhorar, puder fazer bem, eu vou fazer.

Pelo relato, existiria, de fato, possibilidade de realização no trabalho para os profissionais com capacidade para zelo e clivagem, que se podem entender pelo uso da expressão “ter pulso e estômago para fazer carreira nessas condições”. Ter “pulso” seria investir libidinalmente no trabalho, projetando-se nele a possibilidade de satisfação e vinculação com outros objetos, idealização realizada como investimento em oportunidades de superação de carências, sobretudo para os egressos de países pobres e pequenos. Seria viabilizar os mecanismos de vinculação entre indivíduo e organização (LLAPA- RODRÍGUEZ; TREVIZAN; SHINYASHIKI, 2008). Com isso em mente, a adoção de um comportamento de defesa como o zelo (Dejours, 2008) garantiria a aceitação por parte da organização, ao passo que a clivagem funcionaria como mecanismo interno ao sujeito para garantir condições para o “estômago” suportar o sofrimento advindo do trabalho.

O caso da consultora Magda é representativo dessa “teoria das brechas” mencionada por Enio, que, pode-se inferir, seria uma visão pragmática dos processos de identificação promovidos pela organização com o objetivo de se reforçar adesão e coesão (LEVY, 2001). A entrevistada construiu seu caminho a partir do desejo de diminuir as barreiras de conhecimento estabelecidas pela pobreza, que notara desde a infância. Vinda de uma família de latifundiários, via com estranheza o fato de os vizinhos irem abandonando a escola para atender a atividades no campo, ao mesmo passo em que se tornavam menos competitivos no mercado e, por conseguinte, mais pobres. Foi na universidade que sua visão de mundo foi se consolidando, ao permitir comparações entre o que lá se discutia e o que havia vivido na infância e na adolescência. Visão de mundo essa que a levou a entender os OI como plataforma de ação, posto que eles lhe pareciam uma oportunidade para o encontro da experiência acumulada nos primeiros anos de trabalho com a base, o conhecimento tradicional. Uma vez mais, o encaixe perfeito entre idealização e uma grande missão (PAGÈS, 2008) permitindo a identificação organizacional.

Acho que o despertar pelo tema do desenvolvimento foi acontecendo ao longo do curso. A gente passou por greves, então eu tive a oportunidade de passar pelo movimento estudantil, onde você tem todo tipo de gente. [...] E a própria agricultura no Brasil, né. Ela é feita de contradições. São modelos muito contraditórios, então sempre teve esse embate do camponês, da pobreza rural, e eu vivi isso, no dia a dia. Vi. Não éramos pobres mas éramos limítrofes com comunidades

muito pobres, que forneciam mão de obra pro meu pai, meu avô. Então essa relação, aos poucos, foi fazendo um pouco mais de sentido. Fui conseguindo entender.

No momento da entrevista, ela estava grávida, digerindo a notícia do encerramento, dali a três meses, de seu contrato. Tratou das diferenças sociais com certo incômodo, pois sempre buscou, em sua fala, explicar que o fato de sua família ter posses não implicava que agisse com superioridade. Esse prurido parece ser uma das forças motivadoras de sua construção como profissional e do aproveitamento das brechas que surgiram e seguiriam surgindo em sua vida. A verbalização abaixo mostra esse movimento, bem como as oscilações, no pensamento de Magda, entre as racionalidades substantiva e calculativa. Para que se possa ver graficamente o conflito, marcam-se as afirmações substantivas em verde e as calculativas em vermelho.

Essa coisa da oportunidade de trabalhar com os vulneráveis e mais pobres é meio recorrente, em conflito com o, “ah, vou empreender, vou ganhar dinheiro”. Isso tem a ver com o modo como você faz seu tempo, sua intervenção no mundo. Acho que a satisfação pessoal está muito ligada ao universo de intervenção. Eu poderia estar intervindo num ramo de negócios, gerando empregando, beneficiando famílias, sendo um empresário justo, remunerando bem, essa coisa toda. Isso não tá descartado (risos). Isso pode ser ainda um projeto mais pro futuro. Enfim, ainda preciso amadurecer essa história, mas, acho que talvez por causa da minha formação técnica, por conta de perceber talvez essas lacunas, essa dinâmica de discutir desenvolvimento, de pensar soluções para desenvolvimento. Estar em Brasília também acho que acaba trazendo muito essa efervescência. Mas a gente vai se desiludindo porque esse potencial não se concretiza plenamente ou se concretiza muito pontualmente. Eu acho que continuo tentando lidar com desenvolvimento enquanto eu perceber a possibilidade de ter esses ganhos marginais, de resultados, de impactos positivos, nem que sejam marginais, na vida das pessoas. E esse equilíbrio. Eu falei, assim, o quanto isso está me custando? Agora eu já tenho um filho aí, acho que começa a me custar mais caro esse trabalho com o desenvolvimento.

Nem todos os sujeitos construíram sua carreira pensando no mundo da cooperação internacional. Alguns, como foi o caso do jornalista Antero, movimentam-se pelo mercado em busca de melhores oportunidades e acabam, como ele diz, “juntando a necessidade com a oportunidade”. Começou trabalhando em redações de jornal, mas logo se especializou em assessoria de imprensa, passando por um importante ministério antes de chegar a um Oi. Apesar de não ter mapeado esse meio como possibilidade profissional, tinha uma visão pré-concebida dele.

Eu tinha a impressão que os organismos internacionais tivessem um papel, assim, de grandes indutores de desenvolvimento de certos temas na sociedade, de correção de rumos. Até mesmo antes de ter qualquer contato com organismo internacional – que meu primeiro contato foi logo quando eu cheguei em Brasília quando eu fui trabalhar na saúde – eu imaginei, como imagina o cidadão médio, que o organismo internacional paira meio acima, como vigilante da sociedade. E, como alguns imaginam, que alguns organismos internacionais têm até um poder policialesco, que não têm. Isso foi se corrigindo com o tempo, mas isso era assim uma imagem muito idealizada, que foi se desfazendo. Foi uma imagem que foi aterrissando, assim.

Esse também foi o caso de Laura, que chegou por acaso a um OI. Batalhadora, desde pequena, começou trabalhando como atendente e caixa em uma loja de autopeças. Viveu com parentes por um tempo, e sempre foi independente e observadora. Com o produto dessas observações, foi tecendo e aplicando suas estratégias até ser lotada, após ter desenvolvido carreira em sistemas informatizados de gestão, em um posto nacional permanente de OI. Ao chegar em Brasília, pensa que um OI precisa de eficiência como qualquer outra organização, não importando os fins. Há práticas conhecidas no mercado que podem suprir essa necessidade. “Quando você vem de uma realidade paulista, é mais uma empresa, é mais um cliente que você vai atender. Você vai modelar um sistema e adaptá-lo à necessidade do cliente”, diz. Com o passar dos anos, foi se inteirando das minúcias, empatizando com o tema e com os colegas. 15 anos depois, fala com desenvoltura dos temas ligados à missão de seu OI, mas demonstra visível desconforto quando precisa fazer alguma crítica. Dentre as estratégias defensivas necessárias para sobreviver em um OI, está a habilidade de não falar mais que o necessário. Laura adota a postura *no nonsense* para poder seguir seu caminho.

### **5.1.2. Relações de trabalho**

A jornalista Ana aborda a vida profissional de outra forma. Corre riscos o tempo todo, e brinca consigo mesma e com a situação precária em que se encontra sua carreira. Tendo passado significativa parte da infância no exterior, tem facilidade com idiomas e foi sendo conduzida do jornalismo aos OI por uma sucessão de casualidades, nem sempre agradáveis. Sua explicação de como chegou ao contrato atual de consultoria – e de como ele funciona - diz muito sobre a realidade laboral

nos OI e no mercado com um todo e vale a pena dar maior espaço ao caso em questão.

Eu acho que o último emprego formal que eu tive, arrumadinho mesmo, foi em um ministério, de onde eu pedi demissão em 2009. Depois de lá, foi uma série de frilas. Até fiquei um ano em uma ONG ambiental americana, mas fora isso fiquei pulando de frila em frila, em organizações internacionais, por causa do francês. Com o viés da comunicação, que é minha formação, mas acho que é explicável por aí. Agora é diferente porque eu passei sete meses na organização X, fiz dois frilas pra eles, e depois fui contratada pela organização Y porque existe muita promiscuidade entre eles, né. Eles trabalham muito juntos. Mas eu não posso dizer que trabalho...quem me paga é organização Y mas eu não posso dizer que trabalho para eles. Eu trabalho é para uma seção de um órgão público. Mas o meu salário vem desses organismos.

O relato de Ana encerra algumas oportunidades de discussão. Tome-se, por exemplo o uso da palavra “arrumadinho”, utilizada como adjetivo para emprego. A jornalista se refere ao fato de viver em um regime desregrado, sem homeostase que permita maior controle de rotinas ou planejamento de sua vida pessoal. Pagès (2008, p.124) fala, ao tratar do trabalho na organização hipermoderna, de uma “mobilidade perpétua”, que teria como resultado a incapacidade de o trabalhador se apropriar de qualquer poder ou mesmo de se identificar com uma posição ou status determinado. Na sucessão de frilas, sua renda não possui regularidade e sua alocação decorre do que ela chama de “promiscuidade” entre uma organização governamental e um OI. Trata-se, neste caso, do que se chamou, no Capítulo 1, de instrumentalização mútua, pois essas organizações se beneficiam uma da outra para manter sustentabilidade financeira, sendo a precariedade do consultor uma forma de terceirização do ônus dessa estratégia, com uso do trabalhador como variável de ajuste. O entendimento, por Ana dessa relação como algo promíscuo expressa discordância com a moral desse modelo mas, ao mesmo tempo, a preponderância de uma racionalidade calculativa, embutida na necessidade de ela concordar com esse tipo de arranjo, porque dele vem o salário que dá sustento a ela e aos filhos (KALBERG, 1980; GAULEJAC, 2007).

A fala da entrevistada oscila entre a brincadeira com o que ela entende como situação surreal e momentos em que a mágoa fica patente, pois sua experiência mostra um tipo de organização discordante da imagem pré-concebida dos OI. Mesmo o tom chistoso, bastante presente no discurso da entrevistada, parece ser orientado à dissimulação dos aspectos tidos como vergonhosos da relação mantida

com seus empregadores. Tal comportamento é consistente com as práticas interdiscursivas nos OI, pois os relatos conduzem ao entendimento de que não há espaço para discussão das disfuncionalidades. Nesse sentido, o gênero discursivo de Ana é centrífugo, muito embora o uso do jargão técnico e das expressões em inglês indiquem adesão à ordem discursiva geral dos OI, de modo que em termos definitivos, o discurso da consultora seria centrípeto (FAIRCLOUH, 1995). Tal condição remete ao gerencialismo, pois a assimetria entre discurso e prática nos OI lembra “a distância entre uma política mundial de liberação dos mercados financeiros e as políticas locais de abrandamento das regras do direito do trabalho e da proteção social” (GAULEJAC, 2007, p. 56).

Os contratos de consultoria por produto, quando utilizados para trabalho de longo prazo em órgãos governamentais, ou mesmo nos escritórios dos OI, só podem ser renovados depois de um interstício de três meses. Assim, o contratado recebe o valor global relativo a 12 meses de trabalho em parcelas que não podem ser mensais – ou se caracterizaria vínculo empregatício – por um período de nove meses. Nos demais, trabalha sem contrato ou seguro, e mesmo sem saber se haverá ou não renovação. Diz Ana sobre sua condição:

Tinha uma visão um pouco idealizada. Eu sou da guerra fria. Quando eu tava no exterior eu achava que não ia fazer 15 anos. Ia ter uma guerra nuclear e o mundo ia acabar. E eu via a ONU aí como um ente do bem, assim, que pudesse ajudar mas achava que nem a ONU ia conseguir ajudar. É claro que hoje em dia eu ainda respeito a ONU, mas, de dentro, a gente começa a ver que é tudo gente mesmo. Não é diferente de nenhuma outra seara. São pessoas, são interesses, e política, gente puxando tapete de gente. E eu comecei a estranhar muito, depois que eu comecei a receber pela ONU, esse modus operandi, eu comecei a estranhar muito.

Este relato, assim como os de quase todos entrevistados, expressa distanciamento da missão organizacional. Não somente predomina um senso de sobrevivência, associável à predominância da racionalidade calculativa, como fica clara a incapacidade das organizações de gerar comunicação autêntica que seja capaz de produzir esse comissionamento das pessoas em torno de alguma causa comum. Isso faz sentido porque as agências, elas próprias, embora reforcem a importância da missão no âmbito institucional e prescrito, conformam-se a partir de um conjunto de ações de organização que, intimamente, são imediatistas e voltadas para a sobrevivência da grife e de seus dirigentes.

Os processos institucionais de comunicação, que poderiam favorecer o senso de missão comum, são criados em função dos documentos estratégicos e reforçam a organização prescrita. Retratam, predominantemente, os aspectos institucionais, em detrimento dos esforços organizacionais, geralmente mais tácitos e fragmentados. Há um grande lapso entre a descrição gerencial e a descrição subjetiva do trabalho (ENRIQUEZ, 1999; LEVY, 2001; DEJOURS, 2008). O âmbito institucional é promovido como algo acabado, não negociável, belo e perfeito, enquanto o organizacional é entendido como algo que acontece aos sobressaltos e em função de desejos não ainda autorizados pelo discurso oficial, que devem ser, portanto, domados e normatizados para que sejam aceitos como práticas possíveis.

Ao desenvolver suas percepções sobre a coerência das ações da agência em que trabalha, Heloísa oferece, espontaneamente, um bom exemplo do que se discutiu acima:

A missão só é importante na hora de fazer o plano de comunicação. Aí, rios de dinheiro pra desenvolver a nova marca, bota todo mundo pra votar, mas o que serve é o que já tava decidido lá, né? E aí, muda um pouquinho a letra, muda um pouquinho o desenho, que agora é mais reboativo. Acabou! Rios de dinheiro pra mudar um pouquinho. Aí faz vídeo, e bota os funcionários – aí vem aqui, vem aqui e bota os funcionários, e faz um teatrinho - todo mundo se sente “partícipe” da mudança. Aí filma a secretária, a arquivista, o gerente, o chefe, tudo junto...faz um filminho como se aquilo tudo existisse em algum momento da nossa realidade. Sabe? Todo mundo junto, solta balão, bate palma, ri ri ri, pronto! Nesse dia, graças a deus, eu não tava aqui (risos).

A comunicação é elemento relevante na empreitada gerencialista, sobretudo quando se fala de comunicação interna, muito utilizada para mobilização da subjetividade, geração de identificação organizacional e limpeza de vestígios indesejados. Dejours (2008, p. 66-68) dedicou-se a analisar o papel dos meios e processos internos de comunicação nas reestruturações, identificando as estratégias usadas para encobrir o “trabalho sujo” feito pelos gerentes, sobretudo quando das demissões associadas a *downsizing*. Os pacotes de comunicação e marketing são também importantes para a deificação da organização e manutenção da instância mítica (ENRIQUEZ, 1992), por meio de eventos e publicações comemorativos, que cuidam de relembrar sempre os heróis e seus feitos. A marca – sinal ou conjunto de elementos que sintetiza uma identidade institucional - seria o resultado do adensamento simbólico, a síntese imagética capaz de invocar, em um instante, toda fantasmática

comungada na organização, e que viabiliza a ignição dos imaginários motor e enganador (ENRIQUEZ, 1992). É interessante notar, no discurso de Heloísa, a consciência que ela tem dos diversos ardis organizacionais associados à marca. Em cerca de dez linhas, ela aponta a valorização da comunicação epidérmica em detrimento do cumprimento da missão; a inutilidade do investimento em um produto vazio de significado para as pessoas; a falsidade do processo participativo; a compensação organizacional por preconceitos contra cargos mais baixos e a existência de duas organizações, uma real e outra comunicacional.

O conjunto dos aparatos e artifícios criado para a manutenção de tais processos de controle e doma das forças concorrentes de organização conforma uma entidade vista pelo trabalhador como um monstro que, para se manter vivo, age com brutalidade e de modo pouco racional. A palavra Leviatã, que tanto pode aludir à criatura mitológica como à obra de Hobbes sobre a ideia de um governo absoluto, é usada por dois sujeitos em suas narrativas sobre os OI em que trabalharam:

**Enio** As organizações se tornam máquinas voltadas para si mesmas. Os Leviatãs, cuja razão de ser é crescer, se tornar cada vez mais poderosos. E garantir cada vez mais projetos, como quase que um Estado paralelo.

**Antero** Quando você vê, o Leviatã abre os braços e...te puxa. Isso é ruim porque exacerba aquela relação que, enfim, existe em qualquer relação de mercado, relação empregatícia, seja o que for, e eu nem acho que seja errado, porque ou você faz ou tá fora.

Claus, já próximo de sua aposentadoria em um cargo de direção na sede da ONU, assistiu à ascensão da burocracia de um ponto de vista privilegiado. O entendimento dele sobre o processo é de que o custo do controle perfeito tenderia a ser impagável, de modo que o monitoramento da consecução de objetivos ligados à missão daria lugar a investimentos na máquina de manutenção do status quo.

A principal *raison d'être* da burocracia é a mesma do partido político. É continuar no poder. A burocracia quando se instala busca ser sustentável, permanecer, e não resolver os problemas, pois isso significaria seu fim. É como uma doença. Um câncer vive pra te matar, mas é uma coisa contraditória porque o câncer, quando te mata, ele se destrói. Então, o ser humano, que é esperto, não é câncer, não vai destruir a base do seu sustento. E não existe nenhum interesse de se racionalizar isso.

O trecho acima remete ao tema da recusa da morte, tratado por Pagès (2008, p.178) em *O Poder das Organizações*. Trata-se de um desígnio oculto atribuído às organizações, que se apresentariam à sociedade como

sistemas abstratos e anônimos, teoricamente eternos, em que a individualidade e a relação têm um status menor [...] em que indivíduos intercambiáveis devem moldar-se nos quadros (manuais de funcionamento, estatutos, objetivos) definidos fora deles (PAGÈS 2008, p.178).

Essa fixação com a burocracia permeia todas as atividades e já se mostra relevante para o sucesso desde o primeiro contato do trabalhador com a organização. Hermes, que já havia prestado consultorias junto a Oi, relembra seus primeiros momentos como funcionário permanente, e a decepção que logo se instalou.

O fato que me parece estilizado, uma caricatura dessa ideia (idealização da ONU) é que, o primeiro dia que eu cheguei no trabalho, eu recebi um pacote, que havia sido entregue a mim, assim, como as minhas ferramentas de trabalho, e tinha ali meus cartões com o nome, o cargo, meu crachá pra acessar o prédio e num sei que, e dentro desse pacote tinha um carimbo com o meu nome e o meu cargo. E essa foi, claramente, minha iniciação, minha perda de virgindade, se você puder chamar assim.

Os relatos indicam a existência de diversas organizações dentro de cada organização, caracterizadas pelas múltiplas agendas que se desenvolvem, reforçam e conflitam nas batalhas permanentes por institucionalização. A competição interna é estimulada na busca por maior produtividade e mais resultados (PAGÈS, 2008; GAULEJAC, 2007). A missão institucional passa a ser algo acessório e sequer é mencionada espontaneamente nas conversas. Quando perguntados sobre ela, os sujeitos adentram um silêncio muito significativo e desconcertante (FAIRCLOUGH, 1995), pois esse componente estratégico deveria ter certa preponderância sobre os demais, dada sua seminalidade no processo estratégico e nas tomadas de decisão gerenciais. É visível, na expressão do rosto, o constrangimento dos entrevistados diante dessa suposta falha, ainda que, na prática, a organização pareça se importar muito pouco com isso. Ocorre que o processo de entrevista gera uma fala que tem origem no campo político. As questões abordadas são de ordem socioideológica (ORLANDI, 2012; SIQUEIRA, 2004). Antero desdobra o tema e apresenta a formação interdiscursiva típica do gerencialismo, centrada no núcleo de sentido “luta pela sobrevivência”:

Não se fala da missão. A organização hoje está muito mais voltada para resultados imediatos, objetivos, e para a sobrevivência. A gente sabe que os organismos internacionais em geral estão nisso. Por uma crise muito maior, que não é só deles, é da nova configuração, aí, geopolítica, do planeta todo. E, como enxergam isso como uma ameaça, começam a procurar aquela sobrevivência diária. É aquela coisa da natureza, né? Eu tenho que buscar minha comida aqui. E acumular minha comida. Acumular minha gordura. [...] E a organização tá muito nisso. E não consegue, por isso, nem encontrar um momento de reflexão para um real posicionamento. Tanto que ficou bem claro, nas reuniões de avaliação de desempenho, que havia um planejamento que não levava em conta o ano seguinte.

A agenda político partidária tem forte efeito, principalmente, sobre o âmbito nacional dos OI, dada a dependência dos escritórios locais de recursos para a manutenção de suas operações. É frequente, segundo contam alguns dos entrevistados, o preterimento de objetivos estratégicos explícitos em favor de caprichos de partes interessadas, sobretudo quando são autoridades de alto escalão. Os pedidos desses figurões são como ordens e as regras são relativizadas, se possível, para que essas partes interessadas que garantem a sustentabilidade financeira do escritório sejam satisfeitas. E a demanda não cessa, dadas as carências do setor governamental brasileiro. Marques resume o contexto de forma contundente:

A gente começa a ver um pouco a angústia desses gestores, porque esse povo de governo tá com tantas amarras pra fazer qualquer coisa. É tudo TCU, CGU e tá tá tá, que não faz nada. Às vezes um edital demora um, dois anos. E que gestão no órgão tal ficou mais de um ano, mais de seis meses? [...] Não sei como o governo vai conseguir resolver as coisas. Vai ser preciso uma grande reestruturação para poder sair do outro lado.

O entrevistado tem por hábito ir além de suas obrigações técnicas, havendo se envolvido com outras atividades finalísticas da organização em que trabalha. Nesse afã, deparou-se com um quadro em que se viu desafiado a relativizar seus valores para cumprir com a tarefa de satisfazer o cliente. Ele prossegue.

Assim não é mais aquela coisa de missão, componentes estratégicos, mas interesses pessoais, partidários. Então o que acontece? Ah, tem uma empresa A que poderia fazer isso. E aí eu digo, sim, pode ser a A, tem também a B, quem vai dizer isso é o mercado. Sim, mas tem que ser essa empresa. Falei: mas eu não tenho como garantir isso. Como que a gente pode se aproximar disso? É no charter de projeto (*documento com requerimentos para contratação*). É no anexo x, que são os critérios de avaliação. E ali mais ou menos poderia vir a transgressão, porque você tá sabendo que vão tentar direcionar a contratação.

Tais acontecimentos mexem profundamente com os brios e os sentimentos dos trabalhadores, afetando a imagem que fazem da organização e de si próprios. As referências longevas são confrontadas pelos imperativos da racionalidade calculativa, pelo medo de se ver colocado na rua. A percepção dos OI como âmbito de virtudes e de salvação acaba sendo substituída por uma em que a organização é vetor de corrupção e perdição, praticamente inevitáveis, dada a ubiquidade dessa função que faz com que todos tenham que dançar conforme a música para sobreviver no mercado escasso e brutalmente competitivo.

Claus amplia a discussão e afirma que a discrepância entre a missão e as agendas políticas leva a um cinismo crescente, bem como à mediocrização.

O cinismo realmente aumentou. Não há dúvida. Eu vim trabalhar na ONU, conforme eu te falei, por razões éticas e morais. Eu não vim fazer carreira aqui. Morar nos Estados Unidos era a última coisa que passava pela minha cabeça. E isso me afetou profundamente. Não tanto a contração da burocracia – que é uma coisa natural, contração e expansão – mas um pouco pela mediocridade das lideranças. Acho que em função da influência política no processo decisório de promoções e contratações, isso tem definitivamente afetado o desempenho da organização como um todo, e isso me entristece, não posso negar.

Já Marques, ao tratar da visão que tem de seu próprio processo de adaptação à *Realpolitik* institucional, traz à baila os problemas do conformismo e do conflito pessoal:

Você é obrigado a fazer vista grossa. Mas se não fizer isso, está fora. Aí vem uma questão ética. Aí você começa...eu (*acentua o "eu"*) começo a entrar em conflito. Mas é a questão da sobrevivência, infelizmente. Imagina. Eu, criado de descendência sueca, que é tudo certinho - e eu acho que isso vem via DNA, não tem jeito. Não é que ensina, do berço, não é. É no DNA que vem esse troço. [...] Só que eu acho que essa trajetória minha de décadas dentro de organismo internacional foi me mostrando que nem sempre é possível ser tão ético assim, todo o tempo. É que, às vezes, pra sobreviver, a gente tem que se amoldar a isso.

É geral o sentimento de impotência diante dessa força orientada à sobrevivência do Leviatã. Os desafios estão muito acima da capacidade de ação viabilizada pela organização (MERTON, 1938; CLINARD, 1964). Essa impotência se torna maior diante do quadro de precarização, pois a não conformidade com esse ethos marcado pela anomia pode tanto significar incapacidade de cumprimento da missão como a própria inconveniência do trabalhador, geralmente seguida de singularização, ostracismo e demissão (PAGÈS, 2008; DEJOURS, 2008; GAULEJAC, 2007). Assim, o medo do desemprego, e mesmo da

impossibilidade de se ter o respeito necessário ao pertencimento a algum grupo, geram um quadro de aceitação daquilo que costumava ser inaceitável, um quadro de naturalização dessas práticas incondizentes com a racionalidade substantiva subjacente à imagem preconcebida dos OI. Notem-se, como indicadores desse quadro, as verbalizações abaixo compiladas:

**Marques** A gente tem que dançar conforme a música, senão a gente não sobrevive. Não sobrevive. Me adaptei a isso. E por que? Inúmeros chefes mudando o tempo todo. Nas organizações também. Nos ministérios...Essa coisa já está incorporada.

**Hermes** Na verdade, então, como eu acho que essas armas são as armas eficientes do sistema e que podem, de fato, indicar câmbio social, eu toco o barco.

**Heloísa** Aí eu olho e vejo quais são minhas opções: ir para o governo, que ninguém quer ir. Esse governo aí é uma bosta. Quem quer ir para esse governo? Setor privado eu não tenho nem mais perfil. Além do que, eu não tenho mais idade. E eles (os OI) contratam gente de uma faixa etária já mais alta.

**Ana** Eu cheguei um pouco mais rebelde. Eu falava, poxa, porque que essas pessoas tão me enchendo o saco, se é mentira. Agora eu já danço conforme a música. Eu sei o que elas querem ler. O próprio chefe faz vista grossa porque ele não pode ter a gente ali se ele não tiver essa coisa. [...] Talvez é porque eu tô velha. Se eu fosse mais nova, talvez eu tivesse energia pra achar isso absurdo. É mais um absurdo. É mais uma surrealidade.

O dançar conforme a música conota a metamorfose decorrente da ruptura na filiação e no contrato de cuidado mútuo. Com a precarização, o trabalhador vai se instrumentalizando e se tornando mais calculativo (POLLITT, 2008) e predisposto a negociar suas atitudes. Vale a pena, à luz dos cinco últimos depoimentos, retomar a formação interdiscursiva relacionada ao núcleo de sentido “luta pela sobrevivência”, que flui comumente nas entrevistas. Esse vetor de racionalização lembra a metáfora da organização como um organismo vivo (MORGAN, 1997). Vê-se que ele se desenvolve com força em torno de argumentos biológicos, tais como a herança genética, a adaptação e a nutrição, para formar teleologias que apresentam o status quo como algo não-negociável, como um dado da natureza. Com o discurso, naturaliza-se o presente estado das coisas. Esse quadro se reforça com as perspectivas alardeadas no contexto de crise permanente, e os trabalhadores se tornam, assim, muito mais vulneráveis às estratégias de racionalização e controle amoroso urdidas nas reestruturações gerencialistas (SIQUEIRA, 2009). Eles se

tornam também, como se verá em páginas seguintes, propagadores desses discursos e agentes gerencialistas. Fazem-no com tranquilidade, pois dispõem de teleologias convincentes, que os aliviam de eventuais culpas, ou mesmo porque conseguem criar defesas e, de fato, realizar-se, mesmo em ambientes adversos. A conclusão de Antero atesta o funcionamento do modelo:

É incrível como os organismos conseguem manter uma percepção, conseguem alimentar isso, que não corresponde ao real. Ao real interno. Não de opulência, mas de que quando você chegou num organismo internacional você está no ápice da sua carreira. Você está acima de tudo e é praticamente inalcançável.

## 5.2. Categoria 2

### **Indicadores de ideologia gerencialista e gestão paradoxante nas formações discursivas manifestadas pelos sujeitos.**

Esta categoria se deriva do *Objetivo Específico 2 - Identificar, no discurso dos sujeitos, indicadores da ideologia gerencialista e de gestão paradoxante.*

A gestão paradoxante, que tem importância destacada nesta pesquisa, é um caso específico do gerencialismo, tratado em detalhes no Capítulo 2 desta tese. O gerencialismo se caracteriza, principalmente, por uma visão de mundo em que a função financeira é primaz, havendo preponderância da racionalidade calculativa/finalística sobre a substantiva, com excessiva valorização do estamento gerencial, de seus ritos, formações discursivas e instrumentos. O gerencialismo se enquadra, ainda, como um tipo de ideologia, sendo exercido como plataforma para projetos de poder de sujeitos ou grupos que visam ao controle das organizações. Os interesses desses sujeitos e grupos tendem a preponderar nos momentos de tomada de decisão, mesmo quando isso ocorre em detrimento do cumprimento da missão, o que gera ineficiência e baixa efetividade relativas ao planejamento formal. O resultado é um quadro paradoxal e anômico em que a ação cotidiana cobrada pelos superiores conflita com o discurso formalizado nos documentos estratégicos, normas e expectativas dos clientes e da sociedade. A gestão paradoxante parece ser uma fonte permanente de conflitos interpessoais, de racionalidade e intrapsíquicos. A primazia da função financeira e o discurso da supremacia técnica fazem, também, com que a organização e as pessoas aceitem arranjos laborais progressivamente mais precários.

A ideologia gerencialista e seus paradoxos encontram clima propício para instalação quando instituições buscam se reorganizar. Os processos de reestruturação e reforma - que, como as crises, vem se tornando um componente permanente e crônico - oferecem os encaixes para acoplamento dos inúmeros modelos e sistemas de gestão, bem como de formações discursivas e práticas que nem sempre são devidamente filtradas. As entrevistas realizadas no âmbito deste estudo trouxeram inúmeros indicadores da instalação da ideologia gerencialista nos

OI, com suficiente variedade de exemplos dos diversos elementos que a caracterizam. Chamam muito a atenção a pressão pelo desenvolvimento de capacidades e estratégias de autofinanciamento e o desvio da missão institucional para satisfação dos interesses das partes financiadoras, o que se configura como paradoxo maior a orientar a gestão dessas organizações. A seguir, faz-se uma série de análises sobre gerencialismo, gestão paradoxante e temas conexos a partir de verbalizações pinçadas nas entrevistas. Os sete paradoxos da gestão hipermoderna (GAULEJAC, 2011), apresentados no Capítulo 2, à página 63, foram evidenciados nas falas dos entrevistados e estão marcados em itálico nos textos que encaminham os indicadores.

Claus se desloca a passos rápidos para vencer as distâncias nada desprezíveis entre um ponto e outro da Sede da ONU em Nova Iorque. A rotina do diretor não é assistida por um séquito de ajudantes. Ele tem que se virar e, em muitos aspectos, teve que prejudicar as atividades-fim para assimilar trabalho de postos que foram sendo extintos. Décadas de mudanças alteraram completamente o modo de se fazer as coisas, e o entendimento de Claus é de que não foi necessariamente para melhor. Sua entrada ocorreu num momento de euforia, com promessas de soluções para crises históricas e, por conseguinte, investimento em expansão da burocracia. Contudo, pouco tempo depois, vêm as guerras dos Bálcãs e de Ruanda, deixando “sabor amargo, de final de festa”. Ele afirma ter refletido muito sobre o tema e conversado com várias pessoas, e passa a compartilhar essas ideias:

Se você pega essa noção trotskista de revolução constante, de mudanças, eu acho que dentro das nações unidas, quem conseguiu manter essa noção – porque todo mundo tenta, de alguma maneira, se modernizar, virar contemporâneo, ou pelo menos aparentar ser contemporâneo - é o de recursos humanos. Eu acho que nenhum outro departamento da ONU – e acho que posso dizer fora da ONU também - mudou tanto nos últimos 25 anos como o de recursos humanos. Eu peguei essa revolução causada pelo computador e pelo meio de comunicação propiciado pelo computador. Quando eu comecei a trabalhar aqui, havia um descrição de qual era a tua atividade, você tem que fazer isso, isso, isso e isso. Hoje em dia – e eu sou responsável por contratações, então eu sei disso – você põe a tua responsabilidade e você põe sempre uma frase embaixo dizendo alguma coisa do tipo “e qualquer outra tarefa que lhe seja encarregada”. O que o recursos humanos conseguiu fazer, através do computador, e da tecnologia de informação que o computador trouxe, hoje, nessa nova maneira de se trabalhar, é que hoje em dia, além de eu ser chefe de área, tenho que ser agente de viagens, sou secretária, eu sou administrador, eu contrato – eu não demito, porque a ONU raramente demite alguém. Essa revolução tem tudo a ver com

o fato de que os funcionários são cada vez mais *empowered* – não sei como se diz isso – empoderados! Quando alguém te diz “eu vou te empoderar” você sabe que vai ser dado mais responsabilidade, mais aporinhação, sem nenhum tipo de compensação. E é isso que os recursos humanos fizeram, assim, de uma maneira assim magnífica.

As linhas acima consolidam diversos elementos característicos da organização gerencialista. Em primeiro lugar, o entrevistado se refere ao estado permanente de mudança, em função não somente da aplicação da modernidade como da proposição de uma casca que finja sê-la (GAULEJAC, 2007). Essa importância dada ao container discursivo vazio tem função simbólica e ritualística, associada aos processos de desenho da estratégia, e servem como forma de coagulação de determinados elementos do status quo (ENRIQUEZ, 1992). Gaulejac (2007, p.151) afirma que “o *ato de trabalho* está cada vez menos ligado à realização de um produto concreto ou de um serviço específico”. As pessoas capazes de manipular bem o jargão apreciado pelos chefes e partes interessadas conseguem manter viva uma percepção de que a organização se preocupa com - e se ocupa de - processos de *aggiornamento* e inovação, quando, na verdade, essas ações sequer chegam a aterrissar nos níveis de atividade e tarefa. Nota-se também que as transformações decorrentes dessa pseudo-modernização levaram à precarização laboral, pois Claus, que é um alto funcionário, acabou tendo que assimilar tarefas de outros três postos. Com isso, não somente ele teve que trabalhar mais pelo mesmo salário, com impactos em sua produtividade, como pelo menos três pessoas tiveram que ser demitidas ou realocadas. Mais ainda, fica patente no tom de voz do entrevistado o modo como essa assimilação mexe com seus brios de profissional muito graduado.

É também significativo o relato sobre a redação contratual. O fato de se inserir cláusula que torna genéricos os tipos de demanda a serem respondidos coloca uma interrogação permanente na cabeça do trabalhador, anteriormente resguardado por um conjunto relativamente fechado de tarefas, coerente com sua profissão. Aceitar uma condição em que “qualquer outra tarefa” possa ser pedida é ser avassalado pelo desconhecido e por vontades que se sabem flutuantes, além de uma distorção da identidade relativa ao que se professa como *metier* (DUBAR, 2011). É o que Gaulejac (2007, p.151) coloca como virtualização do trabalho, condição em que “nas estruturas reticulares e polifuncionais, cada um não sabe mais muito bem o que faz, quem faz o que, quem é quem, onde está quem...”. Finalmente, nota-se o uso do imaginário enganador (ENRIQUEZ, 1992) pela

organização, quando esta disfarça uma condição negativa de precarização com o pretense discurso de empoderamento e emancipação. A expressão de Claus e o modo de falar e gesticular, indicam irritação pelo fato de ele, que se entende uma “puta velha”, haver caído nessa arapuca. Não se percebe, na fala dele, o discurso dos luditas. O problema não seria rechaço ao novo, à tecnologia, mas aos expedientes enganadores do gerencialismo.

A precarização leva a diversos tipos de distorção e a assimetrias com alta capacidade de geração de conflitos. O primeiro tipo de distorção vem com o recurso a contratos por produto para cumprimento de atividades rotineiras, a serem desenvolvidas em condições análogas às dos que são funcionários permanentes. Apesar de ser cada vez mais comum, esse tipo de distorção seria, segundo informa Hermes, incomum no sistema internacional, devendo-se à peculiaridade da relação mantida entre o governo brasileiro e os OI. Nesse arranjo, o consultor acaba tendo que dar expediente, participar de todas as atividades e ritos cotidianos, tendo, enfim, todos os ônus de um empregado, mas sem ter os benefícios cabíveis àquela categoria. Antero relata alguns aspectos interessantes dessa relação peculiar, bastante marcados pela mobilização do imaginário enganador, que acabaram destruindo a visão pré-concebida que tinha dos OI:

A forma de contratação eu já conhecia, pois eu já havia sido contratado antes na área de saúde pública. Ou seja, uma contratação como consultor, nos aspectos formais, mas no aspecto prático com muito pouco de consultor. Na experiência anterior, tinha até um pouco mais, talvez até pela posição que por outros aspectos. É uma contratação que causa muita preocupação pra quem é contratado. Você sabe que é precária. Você sabe que ganha um rótulo, um crachá que não corresponde a suas atividades. E que não tem garantias. Contrato diz que pode ser rescindido por qualquer uma das partes, a qualquer momento, sem ônus nenhum. [...] Olha, tem um discurso meio subliminar, que na comunicação a gente tá muito acostumado a ouvir, que é “quem ficar conosco vai se dar bem depois” (gargalha longamente). É um discurso sub-reptício, que nunca é dito pelos dirigentes mais estratégicos, vem mais dos níveis medianos, que é o “salário comodidade”. Ah, ninguém trabalha até dez horas da noite aqui, às cinco horas todo mundo vai embora, sexta-feira tem um horário diferenciado, e num sei que...você não sofre muita pressão direta, tal, tal, tal, tal, tal...Mas a gente sabe que, às vezes, batem por outro lado, né?

Essa forma de organização busca salvaguardar as áreas vitais para a sobrevivência fiscal e administrativa da organização, bem como o estamento diretivo. Estes são, geralmente fixos, restando ao corpo técnico se acomodar às flutuações decorrentes

do fluxo de caixa. A mudança organizacional, como se disse anteriormente, não ocorre de uma só vez, configurando-se como um estado permanente, apesar dos momentos mais intensos de reorganização das estruturas, quando ocorrem as ações mais intensas de *downsizing*, com cortes de postos e precarização dos que permanecem. No depoimento abaixo, Antero lembra o ocorrido com o posto que acabara de deixar e Magda fala sobre como foi ser coordenada por dois chefes, ambos casos em que se vê a disfuncionalidade resultante do desespero gerencialista.

**Antero:** Objetivamente, o que aconteceu foi o seguinte. Com a saída de meu superior, nem ele foi substituído nem eu fui alçado. Me deram esse aumento (reposição inflacional) e passaram a me chamar de coordenador (rindo), mas eu não tinha um coordenado. Depois acabei tendo, que o estagiário virou consultor agora no início do ano, e tal, mas a equipe não se manteve.

**Magda:** Meu primeiro contrato foi por um ano, depois renovado por mais um ano, depois seis meses, agora três meses e se encerra. Esses últimos três meses já fora da coordenação. É uma emoção enlouquecedora, como diria minha colega de projeto. Ainda mais porque a gente tinha uma relação contratual com a organização A e respondia técnica e administrativamente ao supervisor dela, mas tava lá dentro do escritório de B, que é uma outra organização, em uma outra cidade e com outras demandas, demandas até contraditórias com o que estava se propondo aqui.

Com as sucessivas crises e cortes orçamentários, uma nova exigência, ora tácita e ora explícita, recai sobre os consultores, que agora precisam atuar como captadores de recursos para financiar seus próprios salários. Dois elementos do gerencialíssimo se vêm fundidos nessa empreitada: a primazia do fator financeiro e a autogestão (PAGÈS, 2008; GAULEJAC, 2007). Neste caso, não se trata somente de prática comum na cooperação técnica desenvolvida no Brasil, mas também no âmbito internacional dos OI. No caso da cooperação nacional, tem-se como agravante o fato de essa exigência pesar mais sobre os consultores, que não possuem, como os funcionários de carreira internacional, qualquer estabilidade. Marques narra fatos recentemente presenciados em sua organização que, nos últimos 10 anos, vem sofrendo cortes significativos de pessoal, chegando a ter somente cerca de 10% do corpo técnico com contrato permanente. Ali, chefes de área, contratados por produto, tiveram seus salários reduzidos em até 50% para manter as posições.

Chegaram para fulano e ciclano e disseram, olhe, se você quiser ficar a gente vai reduzir seu salário de tanto pra 10 e a gente garante isso por um ano. Ano que vem, se tiver projeto, tudo bem, se não tiver,

infelizmente você não vai poder continuar. A cultura é essa. E sempre foi. Você tá gerando receita, beleza. Não tá...Só que isso tá mais evidente hoje, com a crise. Quem tá executando projeto bem, tá lá em cima. Quem não tá, meu amigo, (*riso irônico*) tá na listinha do próximo. Tá no sal. Ciclano, por exemplo, tem um programa grande, só que não tá executando. Quando foi assinado, beleza, ele tava lá em cima. Começou a não executar, meu amigo – e os projetos dentro do programa minguaram – ciclano foi da glória pra...ele tá sem contrato. Tá indo trabalhar sem contrato.

Captação de recursos é uma competência incomum nos quadros técnicos de organismos internacionais, mesmo com o crescimento em importância da atividade. É uma competência associada a investidas gerencialistas, pois consiste, na verdade, em definição e cumprimento de metas de vendas, claramente ligada a uma valorização, nas relações, do componente financeiro (BESTER, 2012; UNESCO, 2008; ITURBE, 2010). Hermes, que atua no âmbito internacional do sistema ONU, tece considerações interessantes sobre a questão:

Vejo, nas novas cobranças que vem, de metas e outras coisas, que alguns funcionários de um certo nível pra cima devem ser *fundraisers* (captadores de recursos). E eu não necessariamente tenho um problema com isso. O que, sim, tenho é que essas são umas Nações Unidas diferentes do que é a proposta do papel do sistema. O que eu quero dizer com isso? O meu dia tem X horas. Ainda que eu trabalhe muito mais do que as horas que são num sei quê, tatatau, mas não importa. Agora, se a expectativa do sistema é que eu dedique boa parte - e muitas vezes a expectativa é que eu dedique a maior parte – do meu trabalho em buscar recursos para a organização, eu não estarei defendendo direitos humanos. Se a organização quer recrutar gente, que sejam bons *fundraisers*, que sejam bons caras de visibilidade e não sei quê na maioria dos postos, isso pode ser uma aposta da organização - e pode até ser uma aposta legítima – agora, essa é uma organização diferente daquela que está no papel, que foi pensada lá pelos *founding fathers* em 45.

O comentário acima suscita reflexão sobre a relação entre organização e instituição. Aqui temos um caso interessante em que o funcionário defende a instituição de um modo supostamente inovador de organização, quando, comumente, temos a instituição tentando manter seus contornos frente a inovações propostas pelos funcionários (NORTH, 1991). Pode haver aspectos do status quo que o trabalhador queira manter. O profissional de OI se vincula à organização por representações ligadas a uma racionalidade substantiva. Portanto, a forma como se busca atingir as metas pode importar mais aos protagonistas que a própria meta em si (ROTHSCHILD; MILOFSKY, 2006).

Outra tendência gerencialista digna de nota é a orientação das atividades técnicas em função da execução orçamentária. Como certos OI financiam parte cada vez maior de suas atividades com taxas de gestão de projetos e *overhead*, é fundamental gerar e executar contratos, pois, do contrário, o retorno financeiro dos projetos passa a diminuir consideravelmente. Tal comportamento, em si, não encerra problemas, pois uma maior execução deveria acarretar mais eficiência e efetividade, com maior tendência a resultados e impactos e, por conseguinte, mais chances de alcance da visão e cumprimento da missão. Contudo, essa busca por maior execução gera pelo menos três problemas significativos. O primeiro é a mudança do foco, que se desvia dos aspectos qualitativos da cooperação internacional para os quantitativos. Aquilo que deveria ser subjacente, uma plataforma para a solução de problemas da humanidade, passa a ser o centro da operação, emergindo como questão principal, fato bem exemplificada na fala de Enio:

Houve uma tentativa de enquadrar o escritório do Brasil, e o corpo reagiu. Sempre reagiu muito em relação a isso. E as novas chefias não conseguiram quebrar esses núcleos de poder que havia lá dentro. E aí, quando a gente estava fazendo uma avaliação, longa, detalhada, inclusive com consultoria internacional contratada pra isso, no meio do processo de avaliação, do segundo ano, o setor financeiro fez as contas pro ano seguinte, chegou à conclusão que estavam com problema de caixa e que precisavam fazer cortes. Então, a organização, de uma tacada só, cortou 30% do quadro, dum ano pro outro. [...] A prioridade não era você ter uma estrutura voltada para dar resposta ao país. Era pagar as contas. Daí, acabaram com o projeto e cortaram as equipes, sem sequer esperar os resultados da avaliação, que iria embasar uma decisão técnica. A decisão não foi técnica. Foi político-financeira.

Em segundo lugar, é importante notar a competição decorrente, pois, obviamente, a alocação de recursos, quando político-financeira, levará em conta os rankings de execução. O melhor especialista em direitos humanos disponível num país, por exemplo, pode não ser necessariamente treinado em gestão. E esse lapso pode fazer com que ele tenha que se subordinar a alguém que nada entenda do tema, mas foi devidamente treinado no cipoal administrativo daquela organização, competência sem a qual seria impossível executar bem um projeto. A relação marcada pela concorrência, seja na direção horizontal ou vertical, é um fator complicador das relações sociais (DAHRENDORF, 1992). Essa condição do especialista forçado a agir como gerente exemplifica o *paradoxo da*

*dessubjetivação implicada* (Gaulejac 2011), que trata de situações em que tarefas cada vez mais complexas requerem entrega total da inteligência do trabalhador, ao mesmo tempo em que se exige total aderência aos fluxos de processo e suas decorrentes regras de negócio. Marques, por exemplo, lastima o que viu acontecer, ao longo de décadas de atuação, na organização em que trabalha:

É aí que você vê que aquela coisa do antes, de que a organização trazia pesquisadores, trazia gente formada nas melhores universidades, que trafegavam por aqui, que tinha profissionais internacionais, se reduziu a que? A gestores de projeto. E gestores que não necessariamente entendem do assunto em questão. Por que, se para isso você tem como contratar os melhores especialistas que você quiser? Agora, a gestão daquilo é que se tornou mais importante. Ficou secundária a questão do conhecimento específico.

Finalmente, tem-se o problema do isomorfismo, pois a organização tenderá a mudar sua forma de agir para imitar outra que venha dando certo - isomorfismo mimético - ou para atender a especificidades, não necessariamente coerentes com a missão, das demandas dos financiadores - isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO E POWELL, 1983). Marques fala sobre a deificação do financiador e mostra como as vontades deste orientam a cultura e moldam os distintos subsistemas organizacionais:

Sempre foi assim. A parte politico-institucional com o governo é fundamental. Presidente da organização é um deus, que pelo menos pra mim, já não é mais assim, presidente, diretorzão, diretorzinho é tudo a mesma coisa. Porque na verdade são as pessoas que estão na ponta que executam esses projetos. Sejamos nós como gestores, né, mal e porcamente gestores, ou as pessoas e os consultores...e a máquina funciona assim. Sob demanda. E eu acredito que os organismos hoje, os poucos que estão sobrevivendo com projetos, estão sobrevivendo porque ainda atendem ao status quo, que ainda o Brasil precisa, que é o que? É agilizar algumas coisas que pelas vias tradicionais eles ainda não conseguem.

Sabe-se que a quantofrenia, ou febre da medição, é uma característica do gerencialismo (GAULEJAC, 2007), e o que se vê, de fato, é o desenvolvimento de atividades, ritos e comportamentos centrados na coleção, análise e discussão dos números relativos aos projetos, em contraposição a um desprezo crescente a atividades que valorizem o sujeito e suas emoções, entendidos como um ruído nas relações (MORIN, 2005). Antero relata o que presenciou em um OI que se reorganizava a bem de ampliar sua execução orçamentária.

Eu vi um aumento da pressão, por essas pessoas que cuidam dos projetos, que sobrevivem de projetos, pra elevar níveis de execução, e tal. É uma coisa clássica de mercado. A organização sabe e enxerga o tamanho da coisa no seu contexto. Mas, cria compartimentos pra lidar com o problema. E é como numa empresa que vai mal, em que a pressão é sobre o vendedor, né. Você tá vendendo pouco, você tá vendendo pouco, você tá vendendo pouco! Precisa vender mais, sua meta aumentou, seu nível de execução da meta tá baixo. Criamos um ranking da execução por pessoa. Não é nem por área, não é nem por nada (risos). É por pessoa! E baseado no valor financeiro. E baseado no valor financeiro. Sem nem levar em conta, por exemplo, o tamanho dos projetos. Ou seja, não é o percentual sobre o total do projeto. Não, é o percentual de entrada, de receita.

Essa fala é muito significativa por mostrar o modo como o isomorfismo vai convertendo as organizações de interesse público em máquinas que funcionam como as do setor privado. Gaulejac (2007, p.127) atribui a uma moral do bem comum “o milagre é ético” que permitiria a tranquilidade dos agentes do capitalismo “que não têm mais questões a se colocar sobre sua conduta, pois a busca do lucro individual desemboca inevitavelmente sobre o bem comum” (GAULEJAC, 2007, p. 127). A importância da relação custo/benefício de cada funcionário passa a suplantar aquela que expressa a capacidade que ele tem de gerar impactos, a despeito mesmo de sua competência profissional e dos limites da organização. Tal condição remete ao *paradoxo da excelência durável* (Gaulejac 2011), que diz da impossibilidade de se manter níveis de performance acima das expectativas quando cada avaliação já pressupõe, no mínimo, excelência. Antero exemplifica o problema falando de sua dificuldade, como jornalista, de convencer a organização em que trabalhava a equilibrar aspectos mensuráveis e não mensuráveis dos processos de comunicação que coordenava.

Como a instituição não tem um entendimento muito sofisticado da comunicação e do funcionamento da comunicação, tem uma cobrança justamente por resultado quantificável. Cê tinha que ter o texto da reunião, a foto da reunião. Adota esse padrão, mas não sabe muito bem interpretar isso. Parece ser uma cobrança pra dizer, olha eu tô fazendo minha parte aqui. Sempre tentei argumentar, mas fui rechaçado, que o caso não era de se fixar em números. A quantidade de clientes é limitada. Não é uma relação de massa. É uma relação institucional, qualificada. Não adianta querer melhora em redes sociais, é um público fechado, fixo. É essa tendência da sociedade de conformar tudo em padrões. E a organização tem dificuldade é justamente na hora de lidar com o que está fora do padrão.

Preocupa também a produção de listas de desempenho, em que cada pessoa é singularizada e avaliada conforme sua contribuição em termos da receita do escritório. Segundo Hughes (2003, p161), “a competição é provavelmente uma força mobilizadora mais efetiva que qualquer outra forma de medição”. Contudo, um ranking leva aqueles que estão em inferioridade a uma condição de exposição vergonhosa, mesmo quando se sabe que os resultados individuais dependem de trabalho em equipe e de respostas que a própria organização, muitas vezes, é incapaz de prover. O principal problema da concorrência desmesurada é a visão excludente da escassez artificial, pois, onde um está, o outro não poderia ficar. “Quando cada um quer ser um campeão”, diz Gaulejac (2007, p.170), “ninguém mais se preocupa com o bem comum. A vida não tem mais sentido a não ser ultrapassar os outros e não se deixar ultrapassar”. Essa necessidade de se trabalhar em equipe e, ao mesmo tempo, concorrer com os colegas por recursos e avaliação positiva foi também mapeada como elemento de gestão paradoxante, sendo chamada de *paradoxo da cooperação* (Gaulejac 2011). Magda fala da dificuldade que teve de se coordenar com uma colega nos primeiros meses de uma consultoria que desenvolveu, sendo que, ao final, teve o contrato encerrado em favor da concorrente com a qual tivera que cooperar por muito tempo:

Demorei muito. E foi ainda mais complicado, neste caso, porque haviam tido problemas com a coordenação anterior e fui contratada juntamente com outra pessoa, numa coordenação compartilhada. Eu era indicação da organização A e a outra, indicação da organização B. Ninguém falou isso pra gente, mas a gente conversou e, na medida do possível, tentou acomodar. Agora, não é um processo simples. O processo decisório ficou completamente comprometido porque, além de duas organizações, você tinha duas coordenações. Era um projeto muito complexo, com todo tipo de definição por fazer, de gestão de relacionamentos com diversos parceiros, em sete estados, mas sem uma clareza de comando. Então a gente deve ter ficado aí uns seis meses tentando acertar um pouco qual era o rumo. Ah! Aqui, tá quente, aqui tá frio, né. Aí a pessoa vai dando pistas...

Não são somente as agendas concorrentes que complicam a cooperação nas organizações. O modo complexo como as estruturas de pessoal e os modelos de gestão são montados é também um fator gerador de disfuncionalidades, como demonstra Heloísa.

Chegou-se à conclusão que a gente não trabalha em equipe, que a gente é muito fechado. [...] aí tem que chegar, trazer soluções

integradas, num sei quê. [...] só que a estrutura dos setores não permite. E o din din tá no setor A, mas tem que trabalhar com o setor B que quase não tem nada. Então, quando eu vou vender pro governo um projeto integrado, eu não tenho como alocar os recursos. E cada projeto tem seus requisitos, tendo que passar por comitês e filtros. Então, criaram a solução de dupla contabilidade. Mesmo recurso contabilizado nos dois setores pra gente poder aferir. As equipes vão juntas, e aí eu posso contar, tanto recurso quanto metas, quanto pessoas, etc. [...]. Mas quem manda no projeto, no fundo, é quem tem o recurso. Aí, um tem o dinheiro, mas o outro fala, bom, eu tenho uma meta para cumprir. [...] Se a definição de recursos, de consultoria, vai pro chefe de equipe, pra que eu vou trabalhar num projeto do outro, gastar meu tempo, meu dinheiro, minha massa cinzenta, se ele pode ou não aceitar as minhas sugestões? [...] Então eu não entro mais em dupla contabilidade, eu só faço o meu projeto (fala, como se fosse um terceiro). E eu tô em quatro, depois o meu colega ali, ele é chefe de equipe em todos, eu não tô em nenhuma. Dá pra ele! Eu já tenho três em dupla contabilidade, não quero mais nenhum. Quer dizer, não sai. Não sai!. Querem incentivar, mas não mudam a estrutura por debaixo. E pra fazer essa estrutura, não é fácil. Exige um *compromising* (resignação de alguma parte). Alguém lá tem que ceder em alguma coisa. E lá em cima, o cara que tá definindo, ele não sabe da missa um terço, do que acontece aqui. Então, o problema do organismo internacional é assim. Eles não entendem nada de gestão, porque quem tá mandando lá não sabe nada do que tá passando aqui. E eu suponho que seja igual em qualquer lugar.

As sucessivas reestruturações e atualizações tecnológicas vão criando um ambiente dificultador da coordenação, pois geram muita assimetria de informação e poder. Estas são, por sua vez, produtoras de sofrimento (DEJOURS, 2007; SABATIER, 2010). Além dos programas verticais de geração de escassez artificial, decorrentes das hierarquias consorciadas, há também toda uma gama de impedimentos horizontais resultantes da fragmentação gerada pela necessidade de monitoramento e avaliação pelos pares (FRANCO, 2002; 2008). A complexidade dificulta a identificação do poder gerencialista, pois os OIs, como as empresas multinacionais, tem um funcionamento reticular, transnacional que, a despeito de tecnologias que permitem comunicação em tempo real, gera distâncias complicadoras (GAULEJAC, 2007). O momento de reestruturação é igualmente problemático porque serve para que os chefes se livrem de desafetos, de modo que o clima organizacional se degrada. Na visão de Heloísa, a reestruturação ocorre com dificuldade porque o novo modelo tem que ser implementado enquanto o velho funciona. Usa alegoria de um barco que se resolve converter em submarino em pleno funcionamento. “Não funciona! Pode

até fechar. Cê vai afundar o negócio, e não vai entrar água, mas não vai funcionar!” A entrevistada prossegue com uma narrativa detalhada sobre reestruturações, entregue com uma profusão de gestos e sons que ilustram e enriquecem a história.

Eu entrei no meio da reestruturação. Um caos, aquela reestruturação. Tudo é um drama, né? Toma a decisão. Vou fazer uma mudança! Aí, a primeira coisa é você contratar uma consultora. Aí você paga 300 zilhões pra uma dessas bam bam bam fazer um diagnóstico, fazer um estudo de processos, por gazilhões de recurso. Aí, contrata. Quem vai acompanhar isso? Monta-se um grupo de planejamento estratégico. A organização em que trabalhei anteriormente fez a mesma coisa, lá trás. Eu participei. Foi exatamente a mesma coisa.

O planejamento estratégico vira o centro do poder. Primeiro porque são os amigos do chefão. Seleciona, bota alguém de fora, traz um compadre, um num sei quem, bota ali dentro, e pinça de dentro da organização pessoas que eu suponho que ou tenham alguma influência política - alguém indicou, alguém falou - ou pessoas que pensam igual o diretor geral e tem uma postura profissional que consegue chegar perto do centro de poder. Isso aí é o *todo poderoso* (com fala sussurrada e irônica). E a forma como o pessoal se sente participando – quando você vê o pessoal andando nas instituições, o centro do poder, sabe, assim, todo mundo em volta, aquela coisa meio assim vvvvvvvvvvvv (risos e gestos imitando a empáfia). E aqueles caras engravatados e a mulherada chiquíssima com o nariz empinado, bolsas de marca – esses são os poderosos.

Faz diagnóstico, faz num sei quê e aí vira uma briga de poder do cacete, e uma briga de implementação de ideias, porque no fundo ninguém sabe muito bem o que tá fazendo, e cada um tá defendendo também o seu negócio. [...] E aí vem o chefão e diz, não, eu quero deixar o meu legado. Eu não entrei aqui pra fazer o que o outro fazia. Eu tenho que fazer uma coisa diferente. Eu sou inovador, afinal, eu tenho que justificar meu salário... [...] e aí, ao mesmo tempo, ele tem que agradar aos seus eleitores, quem vai reeleger-lo ao final do termo, e, aí, vai fazendo as pactuações pra ver como ele vai agradando. Todo o discurso do diretor geral desaba. Ele tinha um discurso, implementou um monte de bagunça, e o resultado foi exatamente o oposto do que ele pregou.

Em linhas gerais, o depoimento de Heloísa trata da descrença nos processos de gestão da estratégia e planejamento estratégico, bastante comum nas organizações, sobretudo as mais antigas, em que já se rodaram diversos ciclos de mudança - ou tentativa de mudança - organizacional (FERNANÁNDEZ-BALBUENA, 2007; MINTZBERG, 1973). O fechamento com a frase “ele tinha um discurso, implementou um monte de bagunça, e o resultado foi exatamente o oposto do que ele pregou” enterra a viabilidade prática da reestruturação, atividade marcadamente orientada a mostrar às partes interessadas que a organização se esforça para fazer jus aos investimentos nela feitos. Tal processo

costuma ser encomendado por força de isomorfismo mimético ou recomendado por isomorfismo coercitivo. Fala-se de uma atividade bastante teatral, como bem representou Heloísa durante a entrevista, marcada por uma ênfase nos elementos discursivos. A reestruturação vem, geralmente com os ternos e bolsas da moda, mas também com o novo jargão e as novas formas de se fazer e esconder o mesmo trabalho sujo exposto por Dejours (2007) em *A Banalização da Injustiça Social*. Os grupos de trabalho arregimentados para a performance da reestruturação são como as “sociedades de discurso” apresentadas por Foucault (1999, p.37) em *A Ordem do Discurso*, “cuja função é preservar ou produzir discursos, mas para fazê-los circular em um espaço fechado, distribuí-los somente segundo regras estritas, sem que seus detentores sejam despossuídos por essa distribuição”. A restrição, quando não física – pois geralmente os modelos de reestruturação contemplam espaços e momentos para a comunicação – vem na forma do uso de um léxico praticamente intangível para os que não forem iniciados. O glossário básico de um modelo de gestão pode chegar a uma centena de definições, sendo que o entendimento das partes e do todo seriam fundamentais logo nas primeiras semanas do processo, que leva de três a seis meses, geralmente, podendo se arrastar por um ano ou mais. A ênfase na perspectiva de sustentabilidade financeira e o cerceamento da criatividade nos processos são também muito criticados, pois, como mostra Heloísa, os grupos de trabalho são geralmente enviesados de modo a garantir espelhamento das forças políticas que se debatem na arena estratégica (DIETSCHI, 2008; PESSANHA, 2004 e FREZATTI, 2012). No final das contas, costuma ter predominância a visão do chefe, que é um *player* dominante no jogo e também o responsável, em última instância, pela solvência financeira do escritório.

O gerencialismo traz, também, o *paradoxo da autonomia controlada* (Gaulejac 2011), pois na organização gerencialista o trabalhador deve conseguir ser autônomo, gerindo-se a si mesmo, ao mesmo tempo em que adere estritamente às regras da organização (GAULEJAC, 2011). Esse problema surge frequentemente nas conversas com os entrevistados porque a redução de postos, muito comum nas reestruturações que buscam austeridade, implica lapsos de competências e conteúdos técnicos. O paradoxo é levado ao paroxismo no caso de uma prática em particular, comum no mundo das

consultorias de OI: delegar ao consultor a preparação do documento com os termos de referência que orientarão a realização dos produtos relativos ao contrato a ser celebrado. Essa prática chega a ser derogatória, pois tal delegação indica total desconhecimento, por parte dos contratantes, dos orientadores estratégicos e resultados esperados da consultoria, bem como desprezo pela formalidade, uma vez que, no caso dos trabalhos voltados para o preenchimento de lacunas em órgãos governamentais, esses contratos são celebrados pro forma, e as atividades neles estabelecidas não são necessariamente correlacionadas com o que se espera no expediente cotidiano.

Ana fala de sua experiência com a burocracia:

Pra receber, eu tenho que elaborar meu próprio TR, eu tenho que entregar os produtos, que são meramente ficcionais. Então, é muito bizarro, porque eu não tenho nenhuma comunicação com eles, de verdade. Eu não sei se alguém acredita naqueles produtos. Eles têm que ser críveis, mas às vezes eles não são muito críveis e ninguém reclama. [...] É só uma forma de receber um dinheiro. Lá na seção, tem uns 80% de pessoas que estão nessa situação. Tanto que tem uma divisão pra analisar esses produtos, pra que eles não sejam, assim, pra que ninguém cole uma receita de bolo...porque dá vontade.

Os resultados desses contratos dão muito pano para manga nas conversas, e a própria Ana conta, sempre de maneira muito bem humorada, suas aventuras e desventuras na “fábrica de produtos”.

Ah, e eu criei uma banquinha de produto. Eu faço produto pros outros porque tem gente que não sabe escrever. O diagramador, por exemplo. Não sabe escrever uma frase. Aí eu comecei a fazer assim. Não me custa nada, sabe. Aí um dia eu tô precisando de cem reais emprestados, ele me empresta...Ali é assim. Uma mão lava a outra porque todo mundo está na mesma situação. É bonitinho isso. Sempre tem o cara que tá no interstício, aí tem sempre alguém que paga o almoço dele. Tinha uma pessoa lá que teve um *nervous breakdow* (colapso nervoso), porque não conseguia fazer o produto dela. Eu falava pra ela: relaxa, escreve qualquer coisa aí. Mas ela dizia: “eu não consigo, a palavra produto me trava”. Eu faço o produto dela. Ela ia pedir demissão. [...]. Tem ali um lugar, que é uma divisãozinha, um escritóriozinho, onde ficam essas moças que verificam os produtos antes de eles irem. Aí elas chamam - elas não me chamam mais porque têm medo - mas elas chamavam pra perguntar “o que você quer dizer com isso aqui, não entendi, esse verbo...”. Sei lá, eu nem consigo reproduzir a conversa, mas chegou uma hora em que eu disse: querida, isso aqui é uma mentira. Você sabe, né? Isso aqui é tudo uma mentira, então não me enche o saco! É surreal porque, se todo mundo sabe que é uma mentira, então não questiona, não me enche o saco, né? Tem a introdução? Tem o sumário? Tem a referência bibliográfica? Tá indexado? E é uma trabalhadeira, né? É uma monografiazinha, além

do trabalho! Eu fiz uma plaquinha, assim: FAZENDO PRODUTO! Ninguém mexe com você. Se o cara tá produzando, cê deixa o cara porque ele tá gestando lá o ovo que ele vai...E depois ninguém vai...Imagine que emprego horrível, cobrar uma coisa que nem existe!

Vê-se um exemplo de estratégia de defesa coletiva, em que há consentimentos mútuos, uma fundação do coletivo, uma conspiração, enfim, como proposto por Enriquez (1990). Como resposta à anomia gerada pela exigência sem sentido dos produtos fictícios, nasce um campo de solidariedade em que vários tipos de capital podem ser intercambiados. O grupo teria até léxico próprio, como se vê no verbo “produzir”. Também vale notar o grau de ritualização do “produzir”, que requer isolamento monástico ou da fêmea prestes a botar seus ovos. O ritual é fundamental para o estabelecimento de um discurso eficaz e efetivo e Ana parece ser sacerdotisa dessa formação discursiva de resistência ao produto fictício. Ela desafia o oráculo gerencialista, acode aos seus quando há o colapso nervoso, e gera a placa que delimita o espaço de sacrifício, agindo ao mesmo tempo como organização e instituição. Vê-se o sujeito em franca atividade, em tensão com o real do trabalho, com o que não faz sentido.

A necessidade de criar produtos fictícios incomoda os consultores porque isso gera trabalho pelo qual não serão remunerados. Não somente a pessoa se sente parte de um esquema enganoso, como também percebe que está ficando com o pior dos dois mundos, como se pode notar no relato de Magda.

Eu não sou empregado, mas as pessoas querem que eu esteja aqui. Talvez numa outra relação em que eu não seja empregado e não precise estar aqui, a coisa se equilibra. Eu vou trabalhar em casa, vou trabalhar no meu tempo livre, de fato vou ser um consultor por produto. Como está, você faz o seu produto e, ainda, o dia-a-dia todo!

O *paradoxo da urgência* (Gaulejac 2011) também surgiu nas entrevistas, reforçando os contornos do quadro gerencialista nos OI. Os sistemas informatizados, a computação ubíqua e os *smartphones* vieram a calhar como mediadores de um trabalho que nem tem lugar fixo nem hora de parar (ARAÚJO E SACHUK, 2007). O tempo é recortado em peças cada vez menores e sua ocupação pode ser determinada a qualquer momento tanto por relações verticais como horizontais. O tempo na empreitada gerencialista é abstrato e programado por outrem, algo deslocado das necessidades do sujeito (GAULEJAC, 2007).

Gerenciar a alocação desse tempo, em si, pode ser tarefa tão significativa quanto a de se gerenciar o que seria preciso fazer com ele, como mostra Claus.

Eu cheguei hoje às 7h15 e, se você me perguntar o que eu fiz até agora, eu não vou conseguir lembrar. No dia a dia, os problemas que você vai resolvendo, você tende a não se lembrar deles. As coisas ruins permanecem contigo. As coisas que passei adiante passam a não ser mais meu problema. As coisas que eu não consegui resolver hoje são as que me angustiam. Então, o meu dia típico é resolver coisas pra que elas não fiquem comigo por muito tempo. Porque a cada 15 segundos eu recebo um email de alguém, ou sou copiado. E, você sabe, raramente você recebe boas notícias via email. Boas notícias você geralmente telefona ou vem falar pessoalmente. Email é de comunicar problemas. Minha vida é pautada por resolver, rapidamente, pequenos problemas pra que eles não se acumulem e virem grandes problemas porque aí o trem descarrilha.

Mesmo o teletrabalho, que visa a permitir equilíbrio entre vida profissional e pessoal, dá por um lado e tira por outro (PAULA, 2013). Pelo que se entende da fala de Heloísa, por exemplo, o trabalhador acaba buscando em casa as condições que não consegue ter no ambiente de trabalho formal.

Aí eles fazem uns benefícios, é... *balance...work e private life*, sei lá (equilíbrio entre vida privada e laboral), tem um nome que eu esqueci. Então, por exemplo, eu posso trabalhar remoto. Hoje, dois dias da semana eu faço teletrabalho. Eu não venho pra cá. Terça e quinta eu fico em casa. Nossa, o que eu não produzo aqui eu produzo em casa. De ler documento, de revisar texto, eu faço em casa com muito mais tranquilidade.

Outra interpretação pode ir pelo caminho de uma eventual culpa por se passar tempo alocado para trabalho em casa. Assim, valoriza-se na fala o uso do tempo com a parte *work*, sem se mencionar o lado *private*. A autonomia na gestão do tempo é, geralmente, bem vista pelos quadros mais técnicos, ainda que nem sempre seja fácil definir com clareza a fronteira entre os espaços pessoal e de trabalho (CARDOSO; GRISCI, 2012). De qualquer modo – e este é não particularmente o caso de Heloísa, que tem uma pequena sala privada – as condições de trabalho para as camadas técnicas vêm se degradando com o passar do tempo. A adoção de *layout* aberto e com estações de trabalho foi vendida aos trabalhadores como possibilidade de maior interação e troca de conhecimento, mas gera, na verdade, cacofonia e bisbilhotice que pouco contribuem à concentração e silêncio necessários para atividades complexas e

de cunho intelectual. Nesse sentido, a organização física dos escritórios retrocedeu a um arranjo taylorista. Pode-se notar, em vários *layouts*, o fato de o chefe ficar em um aquário, do qual pode observar e monitorar o comportamento dos demais, enquanto é, em sua particularidade muitas vezes abominada, “secado” pelos subordinados. Do ponto de vista discursivo, cabe notar o uso do jargão gerencial em inglês, algo que se pode considerar um interdiscurso, posto que flui entre as falas dos entrevistados, inclusive consultores e profissionais permanentes nacionais (ORLANDI, 2012).

A doação quase incondicional de si para a organização e o zelo (DEJOURS, 2008) podem ser entendidos como um tipo de servidão voluntária, que se poderia, por analogia, enquadrar como como *paradoxo da obrigação de aderir livremente* (GAULEJAC, 2011). Nessa condição, a empresa espera que cada trabalhador se identifique espontaneamente com sua estratégia e seus princípios, a ponto de terceirizar seus ônus para a força de trabalho. Um exemplo forte pode ser visto na fala de Magda.

Você chega a um limite. A gente chegava e dizia, olha a gente vai fazer ou não vai fazer. É isso. E pra fazer a gente precisa...vamos desobedecer, vamos tocar... Até teve caso em que dissemos, manda fazer e vou tirar do meu bolso. Acho que não é a forma correta de fazer. Até, ontem, a menina do administrativo me ligou, que vai faltar saldo agora, no final do ano, pra fazer todos os pagamentos. E aí ela me vira e fala assim, ah, eu vou pegar um dinheiro emprestado com minha mãe e falar para segurar meu pagamento. Falei, não! Cê tá maluca?! De jeito nenhum! Não é assim que se resolve. Cê vai ficar sem seu salário porque a burocracia não conseguiu garantir o saldo pra pagar as contas? É altruísmo. Então isso é um problema porque muitas pessoas se voluntariam pra poder vencer esse processo burocrático, para vencer o engessamento e garantir resultados para os valores pelos quais elas estão ali, minimante, pelo menos.

Fechando a lista proposta por Gaulejac (2011), temos o *paradoxo do trabalho impedido*, em que requerimentos de eficiência e urgência se confrontam o tempo todo com os impedimentos burocráticos e carências de recursos. Os conteúdos referentes à escassez são recorrentes e percebe-se que muitos dos problemas relatados decorrem de assimetrias e da falta de lógica nos processos de alocação de recursos de toda sorte. Este paradoxo é central no desenvolvimento da anomia, pois as pessoas se sentem perdidas em contextos em que não existe coerência entre as exigências que lhes são impostas e os recursos – sistemas de normas, inclusive – à disposição para a realização do trabalho (MERTON, 1938).

A burocracia impeditiva não somente faz com que os sujeitos não realizem o que é exigido, mas faz com que trabalhem mal, como pontuou Dejours (2008), e se sintam incapazes e desligados daquilo que lhes faz algum sentido. Enio relata suas agruras para entregar resultados ligados à missão em um dos OI em que trabalhou:

Você precisava fazer isso. Estava sendo pressionado para solucionar um problema do escritório como um todo, né, porque todas as sobras precisavam ser usadas, e, ao mesmo tempo, você tinha todas as regras trabalhando contra, você tinha limites – por exemplo, certas modalidades de contratação mais rápida tinham tetos de valores, e os tetos eram cumulativos e aí você gastava tudo com um fornecedor e tinha que buscar outro fornecedor; às vezes não era o melhor fornecedor, o único disponível – você tinha que pagar o cara com o menor valor, mas que não tinha a melhor qualidade técnica, igualzinho a um ministério qualquer, que não dava tempo de relançar, então você tinha que tampar o buraco, ajudar no produto pra coisa sair...Você ficava, saía...gastava muitas horas, envolvia a equipe toda nisso. Você gastava muito mais tempo no processo que no planejamento do produto, no seu uso, a que vai se destinar isso, o que se vai fazer com essa ferramenta, que impacto isso tá tendo sobre as pessoas, ajudando a sociedade...não.

É significativo, na fala, o fato de o entrevistado mencionar a similaridade do OI com “um ministério qualquer”, pois o ambiente governamental foi citado por cinco sujeitos como plataforma indesejável ou inviável para se desenvolver uma missão pessoal. Ao ver que o OI gerava os mesmos tipos de barreiras, Enio percebeu que seus dias ali estavam contados, e que teria que iniciar mais um processo de mudança na carreira. Magda viveu situações similares, e elabora sua visão sobre o paradoxo do trabalho impedido e o cipoal criado pelas normas tácitas. Ela também fala da perda de sentido que decorre do lapso entre organização e instituição, pois a *Realpolitik* faz com que os detentores do poder tirem partido dos espaços não normatizados, usando-os de forma discricionária e não necessariamente escrupulosa.

A burocracia, eu acho que ela não é desnecessária. Ela é impeditiva, ela dificulta o processo. Tanto de tomada de decisão como de execução, com algumas raras exceções. E eu sinto assim que tem uma grande disputa de poder. A história do conflito relacional acaba acontecendo porque tem esse exercício de poder. As pessoas estão mais preocupadas que a posição delas prevaleça do que de fato mudar a vida, transformar a vida das pessoas, aprimorar as capacidades da população rural, e tarará. Eu vivi esse conflito nesse sentido porque eu acreditava no que estava escrito no projeto, eu tava lá pra isso. Não, a gente vai atingir os resultados do projeto, que é de fato dar visibilidade às boas práticas, disseminar, promover

intercâmbio, ajudar a transformar a vida dessas pessoas. Mas pra chegar nessa execução direta tinha que lidar com esse meio do caminho, que é um emaranhado, que não tá codificado (ri abertamente), as regras do jogo não estão tão claras, e mudam. Então, além de não estarem claras, você tem um processo de aprendizado. Falo, não, beleza, então aqui, preciso falar com fulano, com beltrano, conseguir o ok e caminhar. Funcionou uma vez. Na segunda vez, não é esse o fluxo mais. Então, essa história de em cada ação você ter que desenvolver um processo é mesmo um emaranhado.

Ao mencionar um emaranhado não codificado, a entrevistada toca em um ponto importante das reestruturações – essencialmente ações de organização – que são os lapsos de clareza no âmbito institucional. Conforme se apurou em mais de uma entrevista, os OI precisam ser competitivos em termos de flexibilidade para ação, bem como dispor de normas suficientemente plásticas para que possam se moldar às demandas dos diferentes países em que atuam e, mais ainda, dos variados órgãos governamentais e não governamentais com os quais se relacionam na execução de projetos. Essa plasticidade se traduz na redação de normas bastante genéricas, com ampla gama de possibilidades de interpretação, o que gera dúvidas e claudicâncias quando se está no âmbito operacional, bem como oportunidades de manipulação dos que estão em dúvida pelos que controlam a discricionariedade. É uma característica das instituições permanecerem em “um local vazio, desabitado” ou ainda só “se expressarem através de enigmas, que fazem sentido sem ter sentido e aos quais ninguém pode, portanto, atribuir uma interpretação garantida” (LEVY, 2001, p. 134).

Antero mostra, no trecho abaixo, que o impedimento pode tanto ocorrer na forma de obstáculos manifestos – uma norma, por exemplo – como em comportamentos latentes tais como, por exemplo, o desinteresse e a falta de reconhecimento.

Comprar era sempre muito difícil. Consertar, também. Parece que tinha sempre alguém encarregado de dizer não. Uma coisa era interessante naquela organização. Você podia apresentar qualquer iniciativa que ela seria aprovada. E ninguém estava se importando muito, também, se você estava fazendo ou não. Você tinha que cumprir o básico desejável ali. Se você quisesse trabalhar mais em cima disso, tudo bem, cê trabalhava. Ninguém tava se importando com isso não. Isso era uma coisa sua. Inclusive, os parâmetros que você cria para sua área não são assimilados pela organização. Com a minha saída, vi que muitos desses parâmetros foram abandonados. A organização está pouco se importando com isso. O importante é o rami rami.

Vale tratar, a propósito da verbalização de Antero, o tema do reconhecimento, pois o enfrentamento do real do trabalho requer investimento total do sujeito, o que significa desgastes e expectativas a eles relacionadas. Dejours (2008, p.34) afirma que “o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho”.

Heloísa traz à tona o grave problema da interdição da palavra. Neste relato, mostra-se outra forma de impedimento, que é a criação de ciclos restritivos de conversação, que rodam como programas nas caixinhas mencionadas, certamente baseadas em um sistema discursivo autorizado, decorrente de processos institucionalizados de comunicação (BOURDIEU, 1982).

Eu imaginava que ia poder fazer e acontecer, isso e aquilo outro, e cê não pode nada, não faz nada. Você tem, assim, uma liberdade no dia-a-dia dos seus projetos, porque às vezes no governo você não consegue implementar nada, aqui eu implemento, mas eu implemento o que tá previsto naquela caixinha, naquele quadradinho. Eu tenho aqui, um quadro de autoridades, você pode A,B,C,D,E. Dentro de A,B,C,D,E eu sou absolutamente livre pra fazer o que eu quiser. Mas, dentro de A,B,C,D,E. Se eu quiser criar uma coisa distinta, se eu quiser propor, ninguém nem te escuta. Cê não tem nem canais de comunicação. Se você tenta forçar a barra, você é mal visto. Você tem que se submeter à estrutura.

Outros dois depoimentos apontam para o mesmo tipo de fechamento.

**Laura** Há espaço pra inovação sempre que a gente está em crise. A crise é sempre uma boa oportunidade para a gente sair da zona de conforto. Aí, você tem espaço pra flexibilizações. Quando está tudo bem, esqueça. Aí não é o momento.

**Fontes** Infelizmente, a motivação para a inovação, ela tá no corte. Tá no bolso. A gente não vai chegar o ponto de tomar medidas sérias, a não ser que haja um impulso orçamentário.

A conversa com os entrevistados mostra que a autorização do novo e da desobediência em relação a regras somente acontece quando há crises ou interesses relativos à primazia dos aspectos financeiros. É uma concessão, uma dotação unilateral. Não é que não haja conversas e o trabalhador não possa falar. Ele pode. Mas essa fala raramente flui como troca horizontal de ideias. Ela acontece num nível de múltiplas arguições e respostas. A comunicação institucional desenvolvida a partir da ideologia gerencialista não tem, geralmente, canal de retorno. É, na verdade, informação multilateral. É um tipo de comunicação discursiva e não-dialógica, pois o primeiro tipo visa à permanência

dos conteúdos e é, portanto, mais normativa (FLUSSER, 2007). Nesse sentido, a comunicação organizacional é um instrumento de instituição, que se dá pela captação de ideias úteis à organização, com posterior estruturação delas em formações ideológico-discursivas, promovidas e controladas por meio da tecnologização do discurso (FAIRCLOUGH, 1995).

O utilitarismo exige conformismo e a organização não vê sentido em perder tempo como o que não lhe parecer imediatamente útil (GAULEJAC, 2007). A comunicação que funciona na gestão paradoxante é aquela voltada para deificação da organização e de seus sacerdotes maiores, os chefes. O lado espetacular, que conforma a dimensão simbólica da organização, estabelece os mitos unificadores e faz a manutenção das falas autorizadas (ENRIQUEZ, 1983). Assim, os dirigentes locais dos OI e seus superiores nas sedes mundiais exercem, muitas vezes de forma gozosa, seus papéis de sacerdotes gerencialistas, vivendo o poder como propriedade e reforçando a organização prescrita, em detrimento do cumprimento da missão (ENRIQUEZ, 2001). De sua posição inquestionável, o chefe pode propalar contrassensos e redirecionar os movimentos, o que confunde, vulnerabiliza e avassala os subordinados. O sistema psicológico dos OI parece, por essa presença insistente do chefe, ainda muito identificado ao pai. Pagès (2008) associaria esse traço a um modelo feudal pré-capitalista, dominado pelo Superego, isso apesar do entendimento de que o capitalismo hipermoderno, nascente à época da produção de *O Poder das Organizações*, estivesse se conformando como um híbrido, pois surgia um embrião de organização social que favoreceria a aparição de “um sistema psicológico coletivo dominado pelo ideal do Ego e identificação à mãe” (PAGÈS, 2008, p.157). As falas abaixo trazem, do campo, algumas evidências das afirmações acima.

**Enio** A gente é demandado a dar respostas criativas. A comunicação sempre é vendida como sendo a prioridade das prioridades. Fizeram cursos obrigatórios, seminários *online*. O diretor executivo vestia a camisa, dizia que a comunicação era prioridade dele. Que cada membro da instituição tinha que virar um comunicador. E, aí, acabava a transmissão, desligava a TV, e o cara falava assim, ah, bobagem. Vamos cuidar aqui do que nos interessa. Quer dizer, a gente vê que há uma dificuldade de as instituições incorporarem verticalmente as orientações das suas lideranças. A liderança pode ter entendimento da questão, mas, só pelo discurso, pelo convencimento, você não muda a cultura institucional, e comunicação é tradicionalmente uma prioridade no discurso e não na prática.

**Antero:** A visita dos chefões estrangeiros gerava uma ansiedade muito grande, e a cobrança por resultados imediatos aumentava muito, muito, muito, muito. E aí muitos tinham que se moldar e fazer atribuições que nem estavam em seu dia-a-dia pra fazer as coisas funcionarem. A ordem é o seguinte, vamos arrumar a casa e botar as coisas para funcionar (gargalhadas). A visita era colocada num nível, assim, de pompa e cerimônia e nada podia dar errado. E aí tudo tinha que funcionar e as pessoas tinham que assumir funções que não eram as suas, para as quais muitas vezes nem estavam preparados. E o engraçado é que era vendido assim pra algumas pessoas: olha, agora você vai ser o...num sei o que. E era vendido, assim, como uma honraria pra pessoa, como um galhardão. E aí o nome, o cargo do visitante era citado o tempo todo. E aí faz um investimento momentâneo em produtos...aí sai dinheiro! Isso a gente vê também no dia-a-dia. Embora tenha essa maquiagem, “ah, somos todos iguais, somos todos uma equipe aqui”, você vê que alguns assuntos são tratados, assim, com uma respiração um pouco mais curta do que outros (risos). E na hora de arrumar a casa, surgem os conflitos. Fulano, tem que arrumar a casa! Não importa se você tem os recursos, a qualificação. E não venha me dizer que não é sua área que tem que fazer isso.

A comunicação espetacular funciona não somente como expediente para manutenção de arranjos internos. Como mostra Enio, ela também tem seu papel quando se fala da prestação de contas à sociedade, cuja opinião afeta a disposição dos financiadores.

Isso é mais profundo do que parece à primeira vista. A questão de você investir no performático, ela tem um viés que é a lógica do máximo de impacto com o mínimo de esforço. É você buscar coisas de grande visibilidade, porque isso alimenta a carreira dos chefes, em certo sentido. Isso de uma forma muito crua, assim, pouco sofisticada. Tem esse lado que, no fundo, é o que justifica certas decisões. Por outro lado, também é uma forma de você tentar dar algum tipo de resposta com poucos recursos. Você faz uma coisa que aparece – porque aí é aquela lógica da campanha: vamos sensibilizar as pessoas, vamos levantar o tema, vamos dar visibilidade pro problema. Então, se você consegue dar visibilidade pro problema, você, de certa forma, está cumprindo com a missão. Ou está dando sua missão como cumprida. É diferente isso. Eu estou fazendo a minha parte, embora seja muito mais retórico, e nesse ponto, o sistema se aproxima dos governos, que também têm essa lógica. E eu digo que é o pior de cada lado, a gente também importa um pouco desse lado performático, visibilizante do público, que é vencer a batalha da comunicação primeiro e não a do desafio. Você tem o pato que bota o ovo, e ninguém fica sabendo. Você tem as galinhas que cacarejam quando botam e você tem as galinhas que só cacarejam!

O modo como se distribuem capitais como poder posicional e, conseqüentemente, outros recursos determina a qualidade das relações sociais

(BOURDIEU, 2011). Os sucessivos, ou mesmo sobrepostos, processos de reestruturação geram anisotropia e concentração de capacidade de incidência nos postos mais altos. As camadas médias que formavam o corpo gerencial foram sendo paulatinamente reduzidas, gerando um vácuo de poder entre os mais e menos graduados, o que favorece a fascinação dos empregados e a deificação dos chefes. Também amplia o medo, igualmente renovado a cada ritual, juntamente com outros protocolos hierárquicos ligados a proibições e restrições (SOFSKY, 2008). Encerra-se a análise desta categoria com uma eloquente explicação de Enio sobre esta questão.

Existe uma razão interna também que tem a ver com essa disputa de espaço e disputa política, onde os protocolos são muito importantes, são muito valorizados internamente, e a visita de um chefe assume dimensões de visita de chefe de Estado, porque eles se veem assim, se entendem assim e entendem que esse tipo de tratamento, na verdade, está valorizando a instituição e está dando a ela o papel que ela merece ter. Eu não posso ficar sentado na segunda fileira se o outro cara equivalente a mim está na primeira fileira. É tudo muito ritualizado. Lembre-se que nós estamos falando de, sei lá, o espírito do Itamarati elevado à enésima potência. Todo diretor de agência é um subsecretário-geral da ONU. E ele quer ser tratado enquanto tal, quer ser reconhecido enquanto tal porque ele entende que isso é colocar a sua agência no seu devido patamar. [...] É mais pelo chefe e pelo posto em si. É a lógica da hierarquia. Hierarquia que é exercida com todos os ritos e todos os símbolos. É litúrgico. Então, assim, tem que ter um carro de luxo pra transportar o cara. Não basta você alugar um carro local. Tem que ter a placa diplomática. O cara vai fazer uma visita ao Rio, o motorista pega o carro aqui e vai dirigindo até Rio pro cara ter o carro dele lá. Dois. Porque tem que ter um carro reserva. Isso vai além de logística. Não há justificativa econômica pra isso. Uma parte é justificativa institucional, porque a placa azul explica que aquilo é um veículo internacional regido por regras internacionais. Não pode ser abordado, por exemplo. Aquele carro é território internacional, protegido por salvaguardas, etc, etc. Mas tem muito do ostentar o símbolo de poder. [...] É o complexo do anão que quer rugir como um leão. O cara quer ter um tratamento equivalente, preza muito isso, prioriza muito isso. Ações e situações que coloquem a instituição em uma situação de prestígio. E isso muitas vezes influencia mais uma tomada de decisão técnica do que qualquer coisa.

### 5.3. Categoria 3

#### Sujeitos emergentes da gestão paradoxante

Esta categoria decorre do *Objetivo Específico 3 - Buscar no discurso manifestações que caracterizem os tipos de sujeito produzidos pela gestão paradoxante.*

As análises desta categoria centram-se na definição de sujeito como o ente que vivencia afetivamente a situação em questão, resistindo, no real com que se depara, a tudo aquilo que não faz sentido (DEJOURS, 1997; FERREIRA, 2013). Nas falas, esse real se plasma como os absurdos, surrealidades, impedimentos, abusos e desafios práticos ou intelectuais emergentes no ambiente de trabalho. Nota-se também o fato de o sujeito estar sempre em movimento, ensejando possíveis porvires em franca subjetividade, entendida aqui como

um processo mental, íntimo (ligado ao *self*), que se desenvolve na relação do sujeito com o outro; expressa intencionalidade; indica autonomia e autodesenvolvimento, reflexão e posicionamento crítico em relação à realidade, estabelecendo, concomitantemente, identidade e noção de alteridade (SALIMON, 2011 p.26).

Como se viu na discussão das duas categorias anteriores, tem-se um conjunto de profissionais dedicados que, em algum momento de suas vidas, adentraram o mundo dos OI, confrontando suas percepções e concepções com uma realidade que se mostra, em geral, menos glamorosa e justa que o esperado. As dificuldades encontradas decorrem, como se pode confirmar nos relatos, da assimilação da ideologia gerencialista e suas práticas paradoxantes de gestão, que geram anomia no campo social e sujeitos de cinismo, defesa e transgressão no campo pessoal. Por outro lado, esse real do trabalho impele os sujeitos a recorrer a sua inteligência prática, com eventual superação dos obstáculos burocráticos e relacionais realização de seus desejos, vindo a gerar uma relação prazerosa com o trabalho e inovação nas organizações em que atuam.

“Vamos ver o que tem na vida fora de casa”, disse Laura quando ainda muito nova, num momento em que a realidade se configurou de tal forma que o trabalho passava a ter centralidade em seu mundo, não somente por consumir a maior parte de seu tempo, mas por determinar o modo de encarar e organizar a vida. Pela maneira como foi contando sua história, cheia de dificuldades –

nenhuma narrada com melancolia, é preciso dizer –, podiam-se ver as rodovias movimentadas em que ela tomava ônibus ao amanhecer para ir ao trabalho. Ouvia-se o barulho dos carros, sentia-se o cheiro do diesel. Uma das primeiras entrevistadas desta pesquisa, ela, com sua retórica, reforçou no pesquisador a ideia de que os sujeitos estão sempre em movimento, e que é esse movimento que provoca os atritos que vão construindo e reposicionando o eu. Nesse sentido, nas conversas realizadas no curso deste estudo, o tempo foi muitas vezes uma plataforma para a fixação de certas configurações de identidade, com decorrentes comparações entre elas e outras sortes de reflexão. Tome-se, para início de conversa, o relato de Magda, em que a entrevistada desliza por uma cronologia truncada de fatos, em que se vê ora como vítima, ora como protagonista de mudanças.

Eu tô num ponto de inflexão na minha carreira, na minha vida. Eu percebo que os próximos anos serão bem diferentes do que eu vi até aqui. Eu podia ousar, eu podia mudar. Agora, eu não me vejo assim, no longo prazo, numa organização internacional como (cita vários OI tradicionais). Minha carreira deve ir para um perfil mais técnico, tentando conciliar essa coisa da intervenção com o perfil técnico-gerecencial. E aí, em projetos mais específicos. Não sei. Tenho que ver o que vem por aí.[...] Hoje estou bem mais tranquila porque, só de não ter que lidar mais com essa pressão, com essa coisa de vai, de volta, de ficar equilibrando. Esses egos e essa disputa de poder, eu tô muito mais tranquila. Não foi fácil. E também tem um outro lado. Quando eles me dispensaram eu falei, se tivessem feito isso quando eu não estava grávida, seria tranquilo, porque eu ia buscar outra coisa. Mas, também, estando grávida eu não consigo buscar outra coisa. Pelos próximos seis meses eu vou ter que ficar parada mesmo.

Parece significativo na fala de Magda o fato de ela se dizer aliviada num momento em que, estando grávida, acaba de ser dispensada do contrato de consultoria. Também se soma a esse aparente desatino a admissão de ter sido, num momento passado, mais ousada e aberta á mudança. O depoimento indica uma crise de identidade, de posicionamento longitudinal em que se contrastam momentos distintos, sendo que o eu presente e os eus passados se mostram incoerentes. Mais ainda, há um projeção no futuro quando Magda diz “eu não me vejo assim, no longo prazo, numa organização internacional”, claramente demonstrando a busca por coesão em uma identidade sabidamente em processo de construção permanente (MOLINIER, 2008). Mas a fala é de um ponto de inflexão, e a subjetividade se expressa determinando futuros desejáveis, com uma nova identidade, mais técnica, talvez em um tempo/espaco mais condizente

com a maturidade vinda do sofrimento e com o passar do tempo que lhe foi imposto como espera. A certeza do futuro é tão indeterminável quanto o próprio sujeito e, como disse Nietzsche (2007, p.37), “ali não impera a lei”. Equilibrando-se entre as memórias do passado e de possíveis futuros, ela vive o tempo do sujeito, pois, como diz Araújo (2004, p. 247)

de um lado, é verdade que somos como que puxados “de lá da frente”, enquanto o sentido do futuro determina nosso presente. De outro lado, podemos ser puxados ou paralisados “de lá de trás”, quando um evento passado nos paralisa no presente da repetição.

Como se discutiu no Capítulo 3, é a partir dos sujeitos que se disparam os processos de ação/reflexão. A experiência do *self* está ligada ao ato de ser sujeito, ser capaz de estar no comando emocional e poder sorver, em certo momento, a experiência humana (FROMM, 2010), como se pode perceber na fala de Enio, um desistente com passagens por relevantes OI.

Abri mão do contrato em troca de...retorno, satisfação profissional. Eu consigo ficar 10 anos na organização atual (fora do sistema ONU). Não conseguiria ficar 10 anos na (menciona o último OI em que trabalhou) . Hoje é aqui, amanhã pode ser outra organização. Se também ela esgotar, começar a se desviar dos seus princípios, se eu perder a identidade com ela eu vou ter que buscar outra coisa em outro lugar. Não consigo ficar num lugar por ficar. Fico por algum tempo, mas tem um custo, de desânimo, de desencanto e de desconexão. Você tá lá, tá de corpo presente. Aquilo deixa de fazer parte de sua vida. Ao contrário, é uma manobra defensiva, você começa a isolar aquilo e, aí, você começa a viver ao redor daquilo. Aquilo é um mal necessário, que tá encapsulado ali.

O sujeito é um agente que pode resistir, debatendo-se com as forças que visam a implantar um regime heterônomo nas relações. Na abordagem clínica de organizações gerencialistas, torna-se importante buscar indicadores dessa resistência aos comportamentos que transportam o discurso oficial, formador de estruturas e reformador de subjetividades (BALL, 2005). A resistência à hierarquia, que pressupõe obediência, se plasma das mais diversas formas, é um desses indicadores, como se pode ver na fala de Ana, que atua como consultora de OI um junto a um órgão público.

Tem umas coisas que eu me ressinto lá dentro, como ter que colocar o nome dos cargos dos caras em letra maiúscula. Eu não vou pôr o cargo do cara em letra maiúscula. Ele é diretor de não sei quê, tem que ser letra maiúscula. É uma coisa da ONU, faz parte da cultura da ONU, que parece que eu ainda não tenho o suficiente. E eu não tenho mesmo. Não sou contratada nunca. Já preenchi aquele P11 um monte de vezes. Agora eu nem sei se eu quero tanto. Talvez.

Segundo Fairclough (1995), a prática discursiva inclui a produção textual, e o investimento ideológico estaria presente tanto nesta etapa como na de interpretação do texto. Assim, pode-se pensar que o poder diretivo imposto via codificação no modo da escrita estaria tanto em uma visão hegemônica dos que exigem o uso de letras maiúsculas como na leitura dessa exigência por quem a obedece ou não. Magda é resistente e assertiva mas, a certa altura, definiu-se como “vira-lata”, o que corrobora a ideia de que a validação e condução de um certo discurso depende também do que acontece no polo receptor de cada etapa de transmissão. Além da resistência do sujeito a validar o ritual hierárquico da ONU, pode-se destacar, também, uma questão de identificação e filiação, pois essa entrevistada, apesar de ter mostrado sua competência por muitos anos, tem tido dificuldade de ser contratada como funcionária permanente de um OI. Ela se sente rejeitada. Inicialmente, o pesquisador pensou que a isso se deveria o fato de ela falar sempre da organização com pronomes e flexões verbais na terceira pessoa. Poderia ser uma rejeição inversa. Curiosamente, a análise posterior de entrevistas de funcionários permanentes mostrou que aquelas pessoas mais críticas ao modus operandi dos empregadores faziam o mesmo, o que indicaria uma entrega sempre parcial e condicional à instituição. O sujeito estaria ali mas também não estaria, e as resistências do ambiente e da própria personalidade do sujeito em seu fluxo longitudinal – tais como a que se viu no caso da rejeição da hierarquia por Ana – seriam o real do trabalho, sobre o qual se vão construindo complexas construções de estrutura e sentido (ENRIQUEZ, 2008; BARBIER, 2011, GIDDENS, 2009).

O poder gerencialista, apesar de sua aparente inviabilidade moral, consegue se impor nas organizações basicamente por dois motivos. O primeiro, já discutido neste estudo, é a percolação quase que geral do discurso do realismo econômico – um tipo de estratégia coletiva de defesa -, que permite substituir o cinismo por proposições apelativas como o senso cívico, interesses supra-individuais e responsabilidades coletivas (DEJOURS, 2008). O segundo é a capacidade que o sujeito tem, muito aproveitada pela organização, de racionalizar seus valores, de modo que se encaixem na realidade com a qual se depara no cotidiano. A organização, ao buscar institucionalizar novas formações discursivas, busca prover elementos para construção de uma história compartilhada, uma

fantasmática unificadora (BERGER, 1983; ENRIQUEZ, 2001). Deparando-se com essas ofertas, os sujeitos reagem desenvolvendo estratégias de defesa individuais ou coletivas, tais como a negação, o recalque, a clivagem e a racionalização. Essas estratégias constituem reações ao sofrimento causado pelo trabalho, e variam de caso a caso, ainda que possam ser claramente identificadas e definidas (MENDES, 2007; DEJOURS, 2008). O relato de Enio sintetiza o tema.

Não seria tão grave se isso ficasse restrito aos projetos. [...] No sistema ONU, você tem hoje muita gente em situação precária, que não tá vinculada ao projeto A ou ao projeto B, mas presta apoio ao escritório e vive vida de consultor temporário. E isso é fonte de tensão permanente, as pessoas estão sempre reclamando, estão mobilizadas, reagem mal, e se desencantam. A gente vê isso com muita frequência. Gente nova que entra, realiza seu sonho de entrar para o sistema, entra, um contrato precário, e logo vê que existem essas injustiças, e há o primeiro contato duro com a realidade de ver que o discurso é uma coisa e a prática é outra. E, a partir daí, você começa a desenvolver uma série de atitudes, que variam muito de pessoa a pessoa, de personalidade a personalidade, mas tem um pouco de cinismo, um certo grau maior ou menor que permeia tudo isso. E um certo desalento mesmo, de achar que não vai mudar, e acho até que isso esmaece um pouco certas vontades transformadoras, que as pessoas levam pra instituição quando vão pra lá, que querem trabalhar para um mundo melhor. Descubrem que sequer conseguem consertar seu mundo interno, quiçá o mundo externo. Aí você começa a achar que tudo é discurso, que nada é pra valer, que tudo é pro forma.

O recalque é um dos tipos de defesa notados no discurso dos entrevistados. Ele se dá quando a pessoa, ainda que não negue a realidade ou aspectos dos elementos causadores do sofrimento, joga-os para escanteio, protelando alguma ação mais assertiva. Trata-se de um contra-investimento do sujeito em um determinado conteúdo, visando a retirá-lo do nível consciente (LAPLANCHE E PONTALIS, 2010). Essa estratégia está bem indicada em um trecho da entrevista com Enio anteriormente citada neste Capítulo.

Você tá lá, tá de corpo presente. Aquilo deixa de fazer parte de sua vida. Ao contrário, é uma manobra defensiva, você começa a isolar aquilo e, aí, você começa a viver ao redor daquilo. Aquilo é um mal necessário, que tá encapsulado ali.

Enriquez (1990, p.126) hipotetiza que “toda mudança social, criando uma certa realidade social, comporta um *recalque* de certos atos, de certa maneira de pensar, considerada incongruente ou perigosa”. Ao usar a palavra “encapsulado”,

Enio estabelece o vínculo com a ideia de represamento, de acúmulo. Enriquez (1990, p.126) fala de conteúdos que podem nunca voltar ou “retornar como fragmentos ou formas estranhas”.

Já a clivagem é um tipo de defesa que pressupõe recalque dos aspectos negativos da relação do sujeito com o trabalho. Num movimento de bifurcação, recalca-se o lado ruim, e a vida segue com o que se entende como positivo na relação, o que se vê, muito claramente, na fala de Antero.

Você é levado a achar que tem uma importância que, no dia-a-dia, você não tem. Ao apresentar a gente a clientes externos, enchem a boca e dizem, olhe, este aqui é o nosso coordenador, isso e aquilo, mas isso pode te levar a crer que você tem uma importância que não é realmente dada. Mas, assim, cheguei acho que meio macaco velho e tal. Eu sempre procurei não buscar muito essa idealização. Acho que, a partir de um determinado momento, não sei exatamente qual, eu adotei uma postura e disse, bom, já que a saída aqui é cada um na sua trincheira, vou fazer a minha. A minha forma de estar aqui numa trincheira é minha. Eu sou muito claro nisso, posso aqui estar maximizando uma qualidade e tal, mas vou apresentar coisas que contribuem pra minha carreira. Se vão valorizar, não sei, mas pelo menos ninguém vai dizer que eu menti. O que eu vi lá dentro, em geral, é isso. As pessoas estão lutando pra sobreviver no dia-a-dia ou pra lá na frente trocar um benefício com a própria organização. Uma promoção...

A clivagem é possível porque, sendo o ideal do Ego captado pela organização, ocorre o que Pagès (2008, p.160) chama de “dissolução da instância crítica”.

Reativando um antigo desejo profundamente enraizado de união entre o Ego e o ideal de onipotência e perfeição, a organização favorece uma regressão coletiva ao narcisismo primário e provoca o desaparecimento do Superego. Este não desempenha mais seu papel, enquanto instância crítica, de ser o guardião da moral do indivíduo” (PAGÈS 2008, p.160).

Em dois exemplos de clivagem, Antero e Ana demonstram consciência da manipulação simbólica pela organização ao falar de seu mecanismo de defesa em relação às incoerências do contratante. As falas portam elementos interessantes para análise do discurso.

**Antero:** Não foi fácil. Com o tempo, como já tive outras experiências profissionais, você acaba criando um mecanismo pra se proteger disso. E muitas vezes cai na tentação de ter a mesma estratégia da instituição. E alimentar uma imagem, perguntando de que isso vai me servir.

**Ana:** Eu cheguei um pouco mais rebelde. Eu falava, poxa, porque que essas pessoas tão me enchendo o saco, se é mentira. Agora eu

já danço conforme a música. Eu sei o que elas querem ler. O próprio chefe faz vista grossa porque ele não pode ter a gente ali se ele não tiver essa coisa.

Antero dialoga com a organização. Ao formular uma estratégia que entende estar na mesma ordem discursiva de um ente que é artificial, reifica-se. Contudo, para tal manipulação simbólica, precisa antropomorfizar a organização. A relação estabelecida é abstrata e marcadamente discursiva. Se, por um lado, esse fato pode levar o sujeito a enfrentar certo desconhecimento - a *méconnaissance* levantada por Enriquez (2001) -, por outro demonstra o enorme grau de sofisticação cognitiva requerido para a confecção dos mencionados mecanismos de defesa. Ana, por sua vez, recorre à noção de justiça distributiva para construir sua defesa, e demonstra conhecimento de seu cacife no jogo disputado com a organização. Dançar conforme a música significa que, para que continue na relação com o empregador, terá que conviver com a mentira contra a qual se rebelara anteriormente. O dançar conforme a música e suas variações são um exemplo de interdiscurso associado à propagação por isomorfismo da ideologia gerencialista, pois se trata de uma formação que, após um processo de naturalização, cristaliza-se, permeando as falas tanto em cortes intra como interorganizacionais (ORLANDI, 2012).

Nota-se, em uma das falas de Claus, a importância que esse mecanismo de defesa tem na manutenção do status quo e, por conseguinte, no impedimento de movimentações que possam trazer inovação e efetiva solução dos problemas. Uma vez que o objetivo se desloca do cumprimento da missão para a sobrevivência da organização e de seus agentes, a mudança só será bem-vinda no discurso. Nunca na prática. O depoimento se encerra com uma contundente demanda por reconhecimento do trabalhador como sujeito, e não somente um indivíduo na máquina burocrática.

E a gente aqui meio que se fechou dentro da própria carapuça, né. Virou dois mundos, o *field* (campo) e o *headquarters* (sede). Aí, eu acho que todo mundo deveria ir para o *field* por um tempo para não perder a noção do que a gente tá fazendo aqui. [...] Quem vem do país em desenvolvimento pra cá também não quer sair mais daqui porque querem manter as condições de trabalho, então fazem tudo para criar seus feudos aqui, etc, etc. É tudo muito complicado. [...] E isso acaba sendo teu *modus operandi* e tudo acaba girando em torno disso porque, a possibilidade de promoção, de criação de *networks* (redes) com pessoas que possam te ajudar ou fazer com que sua vida não seja um inferno, você tá me entendendo?

A clivagem tem como limite o momento em que se torna impossível manter o recalque dos conteúdos causadores de sofrimento e que contrariam uma certa exigência pulsional (ENRIQUEZ, 1990; LAPLANCHE E PONTALIS, 2010). Enriquez (1990, p.126) elabora essa questão em seu livro *Da Horda ao Estado*.

O recalque desaparece quando condições históricas precisas (crise, mutação, nascimento de novos movimentos sociais) criam um vazio no campo social, vazio que só pode ser preenchido pelo reaparecimento daquilo que estava escondido e que nesse momento assume a forma de um *referente absoluto*, constituindo-se, paradoxalmente, como guardião da novidade.

O modo como os conteúdos vão deixando de ser latentes para gerar necessidade de mudança pode ser vislumbrado nesta fala de Enio, que passou por vários OI antes de decidir trocá-los por uma organização do terceiro setor.

Depois da organização X e da forma como foi - todas as apunhaladas pelas costas que rolavam lá, que parecia muito uma corte europeia medieval; eles só não usavam cicuta porque já tinha saído da moda, mas, assim, se tivesse, ainda tava rolando - a organização Y foi pra mim uma esperança de ter uma agência correta, de outra qualidade de espaço de trabalho – e, de fato foi – e aí as limitações e desgastes são essas que acho que são inerentes ao sistema mesmo. Lá eu pude conhecer o que é a ONU no que havia de bom e no que havia de ruim, mas, quando surgem essas questões, quando você se vê diante de situações como essas em que você tem que tomar atitudes que você obviamente discorda, que não se justificam, que se distanciam da missão, que você não tá ajudando a resolver os problemas do país, eu, pelo menos, consigo abstrair isso – vou lá, vou fazer o melhor possível, mas também não vou fazer tudo o que eu poderia fazer. Aí, você se burocratiza, você começa a atuar dentro da lógica de “fazer a minha parte”; “vou até aqui, não vou dar aquele passo a mais”; “isso não é problema meu, não é minha função”... E isso é horrível. Não gosto disso. E, aí, automática...imediatamente eu começo a buscar outra opção.

Segue-se com as defesas, tratando-se, agora, da racionalização. Morin (2005) distingue racionalidade e racionalização como duas funções, não claramente dissociáveis, que funcionariam como ferramentas capazes de dar credibilidade à assimilação do sujeito, como observador, no processo de observação. A racionalidade seria o jogo, o diálogo incessante que articula a mente e o mundo real. Já a racionalização seria tentativa de se “prender a realidade num sistema coerente” (MORIN, 2005, p.70). Um tipo frequente de racionalização, bastante presente na fala dos entrevistados, é o discurso teleológico, que parte do pressuposto que tudo teria uma explicação racional,

em cadeia de causas e efeitos, (MENDES, 2007). Buscam-se, com ele, formas de se forçar o estabelecimento de relação entre fatos e suas consequências (FARIA,2007). A teleologia mais comum - e que constitui em formação discursiva universal em organizações em que o gerencialismo foi percolado – é a da necessidade de adaptação, a qualquer custo, para viabilização da sobrevivência. Há variações sobre o tema, mas imperam expressões baseadas na ideia central de se “dançar conforme a música”, apresentadas já na Categoria 1, como se pode ver, a seguir, na fala de Marques.

E eu acredito que os organismos hoje, os poucos que estão sobrevivendo com projetos, estão sobrevivendo porque ainda atendem ao status quo, que ainda o Brasil precisa, que é o que? É agilizar algumas coisas que pelas vias tradicionais eles ainda não conseguem. Então, como eu percebi isso, eu ainda estou nesse modelo. Quando precisa desse modelo. Quando precisa de um viés mais técnico, ataco pelo...aí é que tá aquela coisa do gestor e do estrategista, né? Hoje o mundo é esse. A gente tem que dançar conforme a música, senão a gente não sobrevive. Não sobrevive. Me adaptei a isso. E por que? Inúmeros chefes mudando o tempo todo. Nas organizações também. Nos ministérios...Essa coisa já está incorporada.

A racionalidade substantiva também é invocada na construção dos teleologismos. A busca por sentido no trabalho realizado, muitas vezes com sofrimento, passa pela conexão do que se faz com os valores pessoais, que são um importante fator de definição de escolhas, relacionados a metas desejáveis e abstratas que transcendem situações específicas (SCHWARTZ, 1992). Considerando-se o fato de a gestão na organização hipermoderna haver trocado os controles físicos pelos psíquicos, torna-se imperativa essa troca do ideal do ego pelo da organização, geralmente consubstanciado em uma formulação pública de missão (PAGÈS, 2008). A força da gestão gerencialista “se enraíza em um sistema de valores que favorece o engajamento individual no qual a busca do lucro é acoplada a um ideal (GAULEJAC, 2007, p.115). No depoimento abaixo, Heloísa fala sobre sua forma de dar sentido ao que parece não fazer sentido.

Todo mundo trabalha e muito. Mas, ao mesmo tempo, as pessoas não querem se, se, se incomodar demais. E, como você é mais ou menos senhor no seu projeto, então cê acaba falando assim, bom, deixa eu superar isso aqui, e deixa eu cuidar do meu projetinho. E o projetinho é bonito, porque é projeto de desenvolvimento. [...] Pode até ser uma justificativa interna, pessoal. Não, agora eu contribuo,

minha missão é digna. Então, vale e eu ainda ganho para ter uma missão digna. Acho que todo mundo aqui tem um pouco disso. [...] O clima organizacional vira e mexe é um desastre, sempre é uma merda. Mas, você se justifica porque está cumprindo uma missão de qualidade, digamos assim.

Note-se a expressão “você é mais ou menos senhor no seu projeto”. Ela demonstra, num ambiente altamente normatizado e esquematizado, a subjetividade em ação, buscando definir um campo, um domínio que separe o sujeito do outro. Esse campo decorre das clivagens promovidas pelo processo de organização e dos conflitos dele decorrentes (LEVY, 2001; COSER, 1956), sobretudo nos momentos de reestruturação. Ademais, o “projetinho” – usado no diminutivo por carinho, e não desprezo – está associado a uma missão digna, aos “grandes princípios” que, segundo PAGÈS (2008, p.29), fazem com que o trabalhador aceite a ideologia da empresa, bem como os desastres e dejetos resultantes.

Não é de se desprezar o fato de o trabalhador também instrumentalizar a organização, usando-a para seus projetos pessoais. Assim, uma teleologia também emergente foi aquela em que o emprego, ainda que insatisfatório, contribuía para algum projeto de longo prazo do entrevistado, como se pode ver nesta fala de Antero.

A necessidade pra mim sempre fala alto. Sempre tive que dosar um pouco isso. Quando eu tinha menos maturidade, eu até baixava mais as calças, assim. Mas ali, enfim, era o que eu tinha. Era o que eu tinha. E mesmo assim, há que se admitir que tem algumas vantagens em trabalhar assim. Não tão objetivas, mas tem. O horário mais tranquilo de trabalhar. E tem lá isso – e que também pode ser uma armadilha – as tensões serem um pouco camufladas, muito mais trabalhadas no médio, longo prazo que no confronto. [...] Eu sabia que não era uma coisa pra sempre, principalmente pela questão de remuneração, mas disse, vamos ver. Vamos ficar mais um tempo aí até ver o que consegue se cavar no mercado de melhor, né. Foi por esse caminho que eu fui. Aceitar ficar foi muito por isso. E acumular algum resultado mais pra ver o que conseguia por aí. Meu argumento comigo mesmo foi mais ou menos esse.

A fala acima contém outros elementos interessantes para análise. Apesar da racionalização e a decisão de ficar, coloca-se na mesa um sentimento negativo que parece, apesar de decrescente, algo que se arrasta na vida do profissional. Ao dizer que “antes eu baixava mais as calças” – por usar o advérbio “mais” – Antero confessa que ainda tem que fazê-lo. Mais que isso, esse ato conota submissão sexual forçada, e mostra o simbolismo do poder fálico dos chefes,

além de expor uma banalização dos atos de humilhação no ambiente organizacional, uma atitude que pode ser associada à virilidade entendida como necessária para que os que exercem cargo de direção possam realizar o que Dejours (2008, p.82) chama de “trabalho sujo”. O cinismo viril, que viabiliza a persistência desse tipo de violência no ambiente de trabalho, é tido pelo autor como uma estratégia coletiva de defesa, baseada na negação coletiva das “baixezas” (DEJOURS, 2008, p.88).

Também chama atenção o comentário sobre o comportamento da organização em relação ao confronto, pois se tem, no caso, um exemplo do trabalho de mediação a que se presta a organização, que tenta abafar os conflitos antes que se deflagrem e coloquem em risco as empreitadas estratégicas em curso. Essa mediação ocorre porque a organização busca responder a contradições percebidas no contexto tanto interno como externo (PAGÈS, 2008). O conflito é entendido como uma disfunção a ser evitada (GAULEJAC, 2007), e o que mais impressiona é a predisposição do sujeito a ver essa negação como algo positivo. Ocorre que ele é capaz de uma produção ideológica, “um novo princípio, extraído de um velho fundamento ideológico (são homens, a natureza humana é falível), o que lhe permite resolver suas contradições e preservar a coerência de suas ideias” (PAGÈS, 2008, p.89). Com o objetivo de reduzir a dissonância cognitiva, o sujeito aceita a protelação dos momentos de ajustes, dos confrontos.

Enquanto os trabalhadores conseguirem permanecer na organização, importa tentar converter sofrimento em prazer. Uma das formas possíveis é a fronese, ou uso da inteligência prática (MOLINIER, 2006). Parece ser sempre um dia de glória quando as barreiras burocráticas - e também os impedimentos de ordem menos tangível, como as vontades dos chefes - são superadas, de modo que um projeto há muito acalentado pode ser levado a termo. Seu contraponto é a atividade impedida, que é aquela que não se consegue realizar, ficando presa no estômago, nem sempre passível de ser digerida, tendo que ser, “reengolida” como diz Yves Clot (2010, p.226). As entrevistas realizadas trouxeram indicadores dos dois tipos de situação, começando por um depoimento de Enio, em que se dá exemplo do efeito da atividade impedida no moral do trabalhador.

Tendo as condições, em teoria, tendo mandato pra fazer, tendo necessidade de que seja feito e você não consegue fazer por

idiossincrasias de política com p minúsculo, a gente perde o interesse. Vou tentar trabalhar onde há espaço, pra quem valoriza isso, onde dá pra fazer algum tipo de diferença. Eu sempre me pautei por buscar fazer diferença em algum lugar. Se o lugar não permite que eu faça diferença, mesmice por mesmice, vou procurar um lugar que pague melhor, então, e trabalhe menos. Porque lá se trabalha muito e, muitas, vezes, inutilmente. Várias vezes, eu tive dias e dias de trabalho engavetados. Projetos, propostas, documentos, que depois, enfim, muda alguma coisa, já não é mais isso, etc, e a coisa não vai pra lugar nenhum. [...] Era necessário. Era importante. Precisava ter feito isso. Fiquei cinco anos na Organização X pra gente fazer muito pouco esforço pra trabalhar com certos desafios de saúde pública, por exemplo. Muito pouco. Muito insuficiente dada a gravidade do problema. Mas aí, acho que, tradicionalmente tem-se buscado fazer aquilo que é fácil – que é *pick the low hanging fruit* – as frutas que estão baixinhas, que você pega. Não precisa esticar muito o braço. Fazer o que é mais fácil, fazer o que o governo quer fazer. E você continua sendo um braço assistente do governo. Mas não necessariamente fazer aquilo que precisa ser feito. Agora estou num espaço onde a instituição faz o que precisa ser feito.

Não poder agir em uma condição em que os recursos estão disponíveis é particularmente frustrante quando se vive em um setor em que os recursos são, geralmente, escassos. A “política com p minúsculo” parece ser um inimigo comum dos gestores em OI, pois se trata de uma expressão que também flui como interdiscurso, tendo ocorrido duas vezes no mesmo formato e em outras como variações em torno núcleo de sentido “pequenez moral, mesquinhez”. Essas expressões dão, ainda, ideia do uso do discurso em uma dimensão socio-ideológica que perpassa as organizações mesmo em condições em que não há a co-presença (SIQUEIRA, 2004; FRANCO, 2008; GIDDENS, 2009). Contudo, as dificuldades enfrentadas por Enio o impeliram a romper com a clivagem e a buscar o novo, o que remete à visão de Martins (2007, p. 143), que diz que “o sofrimento está sempre impelindo o sujeito ao mundo – e também ao trabalho – na busca de satisfações, auto-realização e identidade, fazendo-o construir, eroticamente, laços sociais constitutivos da intersubjetividade”.

A ideia de escassez, no caso, foi decisiva para a mudança na vida de Enio, e segue sendo revoltante, porque dinheiro nem sempre é um problema nos OI, apesar da ubiquidade do pensamento baseado no realismo econômico. No caso da cooperação técnica realizada no Brasil, o dinheiro pode estar disponível mas a execução seguir baixa por claudicâncias gerenciais e injunções políticas no âmbito das contrapartes políticas. Ou pode haver indisponibilidade, localizada ou

sistêmica, de recursos humanos qualificados nos OI. Hermes é bastante assertivo ao analisar o problema.

Enfim, toda essa vaselina pra te dizer o seguinte: eu, particularmente não acho que o problema seja o dinheiro. Eu acho que o problema é o que se quer com isso. Eu não acho que as Nações Unidas deveriam ser uma agência implementadora de atividades pequenas, de centenas de workshops que acontecem todos os dias, dessas coisas que são fumaça e não servem pra nada. Eu acho que o que o sistema tinha que fazer é empoderar os seus muitos bons profissionais que existem ao redor do mundo, pra que eles de fato possam exercer uma diplomacia multilateral qualificada. [...] O cálculo, assim, muito frio, e que, de certa maneira, muito cínico, eu diria que se você pegasse todo o dinheiro que custa o sistema todo dia, e jogasse de helicóptero, a gente estaria fazendo um impacto imediato mais significativo do que o que agente faz. O problema é que é muito difícil medir o impacto de longo prazo.

O empoderamento mencionado pelo entrevistado passaria pela oferta de condições as mais diversas, mas também, certamente, pela autorização do uso, pelos funcionários, de suas competências, de sua inteligência prática. Não poder fazê-lo é condenar a pessoa viver de negativas e do enfrentamento de barreiras crescentes. Um caso extremo, mas significativo, de atividade impedida é o de Magda, já tocado em outras categorias.

Não acho que seja aceitável (ter sido dispensada no meio da gravidez). Eu comentei com poucas pessoas. Aí, muitas se indignavam e muitas me retornavam com histórias, assim, piores (ri ironicamente). E algumas pessoas continuam aqui. E aí, põe Deus, sei lá. Cada um arruma um jeito de justificar. Quando me ofereceram os três meses, eu disse, isso não interessa pra mim, mas acabei decidindo por ficar, porque pensei, não quero abandonar. Mas acho que isso acabou não sendo bom pra mim porque caí no ostracismo. Fiquei longe da coordenação, fiquei sem poder de decisão, sem informação também, eu fui pouco demandada, apesar de estar sempre disponível e acabei de alguma maneira, entre aspas, me acomodando. Eu me senti, acho que por estar grávida, posso dizer assim, com menos empregabilidade. Quem vai querer me contratar se daqui a dois meses eu vou precisar sair?

Neste segmento de entrevista, vemos que a organização, ao conceder uma espécie de tempo misericordioso antes de sua dispensa, colocou-a em uma posição de negação de sua presença, punindo-a subjetivamente de mais de uma maneira. Mais ainda, fez com que ela trouxesse para si o ônus dessa condição, dando-lhe a possibilidade de escolher o desfecho da relação. A ela seriam imputados os custos e benefícios de uma escolha típica da autonomia controlada (PAGÈS, 2008; GAULEJAC, 2007). Coube a Magda, também, ler o silêncio dos

demais, tentando entender os recados tácitos dos que faziam parte de outros domínios da organização (MOLINIER, 2008), com sofrimento particularmente maior quando os silentes eram seus superordenados.

Às vezes, entretanto, a organização, na figura de um chefe que detenha e distribua poder, resolve conceder a chance de o trabalhador usar sua inteligência prática para solucionar um grande problema. Este foi o caso de Marques, que viveu um grande momento ao conseguir vender um projeto que significaria uma guinada em termos de atualização técnica para sua organização. O entrevistado se orgulha de haver tido a paciência para as devidas adaptações ao longo de décadas. Tendo usado de uma visão estratégica e inteligência prática, conseguiu modelar uma persona capaz de racionalizar as dificuldades, a ponto de poder dizer que “hoje tenho autoridades de primeiro escalão no meu Whatsapp, e me reúno com eles periodicamente”. O relato é rico em detalhes e flui como um filme, o que demonstra o tanto que o episódio, ocorrido há muitos anos, teria marcado a vida de Marques.

Eu fiz uma apresentação, já em PowerPoint, falando que a gente precisava ser melhor, mostrar mais resultado, uma coisa de gestão mesmo, né? E fui lá no *headquarters* apresentar para o presidente. E falei, caraca, vou fazer uma apresentação para os diretores da organização. Nunca tinha...pra mim...lembra daquela distância? (o sujeito aqui se refere ao começo da carreira, quando ainda via os técnicos estrangeiros como inatingíveis) E aí eu entro na sala. E era uma sala em U, assim, todas aquelas mesas trabalhadas em madeira nobre, cada pessoa com um microfoninho com luzinha, coisa que pra gente era, pff, coisa de outro mundo. E eram só diretores. Era muito diretor! Na entradinha, eu vi um carrinho, assim, cheio de docinhos, mas de primeira, tipo Renata La Porta. Coisa sofisticada, né? Isso pruma simples reunião. Tradutores simultâneos. E uma babação de ovo. Mas, muita gente. Muita. Os diretores sentados à mesa e o lugarzinho do presidente vago. Todo mundo esperando ele chegar, e eu em pânico, né? Mas eu tinha uma apresentação bem estruturada. Ficou excelente a apresentação. E eu lembro bem que, quando comecei a apresentar, o presidente estava despachando papeis, assinando coisas. E comecei. Aí, de repente, eu percebo que ele larga a caneta, se joga para trás e começa a prestar atenção. Eu falei, opa! Consegui! E fui. A sala cheia, gente em pé. Acabei a apresentação, um outro fez pergunta e eu respondi. E aí, o presidente disse: vocês estão vendo? Essa é a demanda dos países. Eles precisam melhorar, querem mostrar mais serviço, tá tá tá, tá tá tá, tá tá tá – falou pros diretores. Disse muito obrigado e continuou com outro assunto. Foi assim que a organização conseguiu ser a primeira a ter uma gestão integrada, mesmo pelo volume de movimentação administrativo-financeira que tinha.

Muito do que se vê na narração acima, além de exemplificar um caso, autoexplicativo, de fronese, mostra a força da dimensão imaginária e o modo como o poder posicional, mítico no caso, transita do simbólico para as pessoas e delas para os objetos e ritos (ENRIQUEZ, 1992). Ou seja, de volta ao simbólico, à comunicação discursiva de Flusser (2007), anteriormente mencionada. Todo o transcurso acima é discursivo, não dialógico, consubstanciando uma troca protocolar de informações baseadas em um cabedal organizacional e institucional comum. As representações de solidez e respeitabilidade baseadas na opulência material – sintetizadas na descrição do mobiliário de madeira nobre - são praticamente universais. Também são visíveis, imbricadas no modo como se valoriza os hierarcas e na forma como são tratados os estamentos diretivos (“eu vi um carrinho, assim, cheio de docinhos, mas de primeira, tipo Renata La Porta. Coisa sofisticada, né? Isso pruma simples reunião”). Contudo, Marques soube se encaixar nessa dinâmica e contornar a parede hierárquico-burocrática para vender seu projeto de modernização administrativa. A narrativa remete à afirmação de Enriquez (1990, p.18) de que

na realidade, o discurso de cada sujeito contém as construções fantasmáticas dos grupos sociais em que ela se inscreve, além de conter suas próprias lembranças, inibições e repetições. O discurso é, então, atravessado pelo imaginário social, pelo imaginário individual, pela simbólica social (os grandes mitos, as angústias fundamentais) e pelas tentativas da simbólica individual (ENRIQUEZ, 1990, p.18).

Ainda sobre os sujeitos emergentes na gestão paradoxante, seria importante notar alguns casos de transgressão, que poderiam viabilizar a superação do status quo e rechaçar a heteronomia. Reforça-se a ideia de que o sujeito, neste estudo, é entendido como o ente que vivencia afetivamente a situação em questão, resistindo, no real com que se depara, a tudo aquilo que não faz sentido. Conforme discutido no referencial teórico, a transgressão é neutra e, sem um referente, está isenta de julgamentos (FACAS; MENDES, 2013). É patente, a esta altura – e, sobretudo, após os relatos da Categoria 2 -, que a transgressão faz parte dos arranjos organizacionais dos OI. Além dos casos vistos anteriormente, que seriam gambiarras para viabilização do cotidiano num contexto impeditivo, tem-se aqueles que decorrem da surrealidade dos corpos normativos a que se submetem os OI, rápida e bem-humoradamente exemplificada por Heloísa,

Aaaaai...São altos e baixos. São altos e baixos. Aí é que vem. Tem dias que é desesperador, que cê fala, assim, eu não vou dar conta, eu não vou conseguir ficar aqui, até porque...Cê fala assim, esse negócio aqui não funciona, o povo não tá vendo que... eu não aguento mais preencher papel, não aguento mais... e eu sou muito perfeccionista em algumas coisas, e detesto fazer coisa errada. Então, quando eu leio um negócio, eu não durmo. Por exemplo, vai ter auditoria. Me avisem. Aí nunca a auditoria vem na data certa, atrasa seis meses, atrasa um ano. Rapaz, eu fico um ano sem dormir. Porque ninguém consegue cumprir com 72 volumes de regulamentação. Alguma regulamentação cê não fez. Então eu acordava de noite e tinha pesadelo. Falei, eu num vou poder ficar nesse emprego. Vou ter que ir prum outro (quase sussurrando). Passei um ano sem dormir porque o homem não vinha pra fazer a merda da auditoria! E, quando veio o auditor, nada do que eu pensei que ele fosse auditar. Óbvio que eu não fiz nada de errado, digamos assim. Mas o artigo 92 do GN (*não especificou o que seria a sigla*) página 427 diz que a cada três meses cê tem que publicar o plano de trabalho do projeto num sei quê. Ih, caceta! Não publiquei. São quinze projetos, sei lá. Esqueci... Aí, falei uh uh uh uh uh (faz som, como de crise de asma, susto). Não publiquei o raio do...nem fiz! Tem coisa que você nem sabe que existe. Falei, caceta, nem sabia que existia isso! E aí, isso é muito desagradável. Depois o auditor vem e não olha nada disso, óbvio. Acho que ele está procurando coisas mais robustas, concretas, sei lá e como tá tudo certinho, os projetos funcionando, não houve grandes problemas, não...Mas, eu não me sinto confortável com isso.

A sala de Heloísa, que mostra apenas a parte tangível, não virtual, de seu sistema de trabalho, já indica o grau de complexidade da coordenação do trabalho. Cronogramas nas paredes, diversos volumes impressos com projetos e em andamento e catálogos de clientes, com suas respectivas demandas, competem por atenção, exigindo uma disciplina mental que, mesmo em apurado funcionamento, muitas vezes não consegue dar conta das exigências obviamente maquinais do trabalho. Nesse contexto, a transgressão não é uma expressão de subjetividade, mas um ruído, um subproduto dos processos de negócio da organização, decorrentes das disfuncionalidades que resultam da complexidade e de reestruturações sobrepostas e mal acabadas, anteriormente discutidas nesta tese. O sofrimento de Heloísa parece emergir não tanto do medo da punição, mas do reconhecimento da incapacidade de se operar no nível demandado, o que remete às discussões sobre gerencialismo apresentadas por PAGÈS (2008) e Gaulejac (2007). Fala-se da transformação de contradições coletivas em individuais, pois ela assume o ônus das falhas genéricas do modelo de gestão; fala-se de o sujeito ser tomado por esforços intermináveis de

superação para acompanhar a mudança contínua; da representação do tempo que se submete à quantofrenia e também da impossibilidade de se conhecer o todo, motivo pelo qual aumenta ainda mais o poder gerencialista na pessoa do auditor. O espaço não-conhecível – aqui figurado como “os 72 volumes de regulamentação” é objeto de difícil manipulação e solução por uma pessoa normal, de modo que o poder discricionário do auditor se converte também em uma representação de algo praticamente infinito, gerando um sofrimento que só cessa ao final de cada ciclo de auditoria. Felizmente, esse mesmo grau de dificuldade afeta o trabalho dos auditores que, sabe-se, costumam ser lenientes em suas análises.

Os demais entrevistados, contudo, pareceram, em suas narrativas, menos preocupados com o tema da transgressão do que o esperado. Mostraram-se muito menos afetados por isso, por exemplo, do que com a atividade impedida. Ainda assim, quando provocados, deram a entender que não se consegue trabalhar de outra forma, de modo que perdura a impressão de que esse tipo de transgressão foi naturalizado nesses ambientes, tal como notado por Merton (1928), criando um novo tipo de normalidade. Tome-se o depoimento de Enio como exemplo.

A primeira dificuldade é você não transgredir. Porque as regras são tão complexas, e mudam com tanta frequência que é muito difícil você conhecer as regras profundamente. As regras de *procurement*, de compras da organização X tinham um guia de 140 páginas. De regras. Que eram constantemente atualizadas. É muito difícil. Levei cinco para conhecer superficialmente as principais regras. O risco de você errar também é muito grande. Você tem sempre que estar tendo que administrar problemas de processos, dadas as dificuldades das regras e aí você gasta um outro tempo enorme para estar em *compliance* com as regras, de acordo com as regras. [...] É muito comum, e na organização X isso era muito visível: as regras não permitem nada, mas no fundo você pode fazer o que você quiser, e aí tem muitas formas pra que isso aconteça, se a decisão política for nesse sentido, encontra-se um caminho, um jeito de fazer.

A fala de Hermes corrobora a fala anterior.

Eu acho que isso acontece todo o tempo. É assim, funciona assim. Porque, às vezes, a própria burocracia é contraditória. Você tem que decidir seguir a norma A pra não seguir a norma B, que vai contra a norma A. Mas minha impressão é que o dilema é o dilema ético. O juramento que se faz quando se entra pras Nações Unidas é um juramento de defesa da Carta das Nações Unidas e, no caso de suas agências especializadas, de suas constituições. Eu acho que os bons profissionais (adota tom solene na fala), o que vislumbram é fazer seu trabalho na defesa da Carta e na defesa da Constituição. [...] Todo

dia, todo mundo faz alguma coisa que está fora do *by the book*, estrito senso.

A visão de Hermes é significativa porque remete à teoria clássica da anomia. Ao falar do conflito de normas, toca as ideias centrais de *normlessness* (estado de ausência de normas) e também da opacidade, que complicam a manutenção da solidariedade orgânica (DURKHEIM, 2012). Merton (1938, p.672) associou a conduta inconforme ao confronto entre metas culturalmente estabelecidas (orientadores de alto nível, como valores, missão e visão; fins, portanto) e normas e recursos técnicos institucionalizadas (os meios) requeridos no processo. Ora, quando os funcionários da fala de Hermes optam pela Carta das Nações Unidas, vemos justamente um deslocamento de ponto de referência de A - que seriam as normas institucionalizadas, os meios - para B, a Carta das Nações Unidas, que equivaleriam a metas culturalmente estabelecidas. Assim, o trabalhador cria o caminho mais curto entre suas competências e o cumprimento da missão. A transgressão é, inclusive, uma resposta à anomia e à falta de canais de comunicação que permitam a discussão e solução de problemas orientados ao cumprimento das missões. Hermes fala de um lugar seguro. A voz é empoderada e de uma ordem professoral, instruída (FAICLOUGH, 1995). Ele tem a questão ética resolvida por ter em mente a noção de que o espírito do qual emanam as regras estaria sendo respeitado. O espaço pleiteado tacitamente no discurso é político, como resposta a um campo interdito (FOUCAULT, 1999). Esse entendimento é mais ou menos comum a todos os entrevistados, apesar da necessidade de se ter, sempre, muita cautela. É o ato de se desobedecer para obedecer.

**Heloísa** - Se você quer fazer, você tem que fazer um coisa que não tá escrita em lugar nenhum. Tem que quebrar regras. Pra ter inovação cê tem que quebrar regra. Aí você tem sempre que ficar pisando em ovos pra ver...

**Marques** - Eu sempre me cerco de todos os cuidados. E outra coisa que eu faço abertamente, eu não fico com isso só pra mim. Eu falo, olha, tá acontecendo isso. Que que a gente faz? Levo pro administrador, levo pro chefe. Então eu tenho cúmplices! (gargalha) Cúmplices na transgressão. E compartilho a angústia.

**Hermes** - E, às vezes, pra que seja defendida a constituição, precisam ser criativos em lidar com algumas das regras do sistema. Sempre que essa criatividade não seja para benefício próprio. Porque, às vezes, a criatividade é pra isso, né? O cara viajar mais do que precisa, pra ter mais diária do que deveria ter...aí não vale.

Agora, quando a criatividade é pra fazer o sistema funcionar, a engrenagem é parte um pouco, aí eu acho que não seja uma particularidade das Nações Unidas, aí eu acho que é um dilema de funcionários de quaisquer burocracias enfrentam cotidianamente. Muitas vezes, é ter que se adaptar às circunstâncias pra poder fazer com que aquela agenda vá adiante, sempre quando isso seja ético, ou não seja para benefício próprio, ou de terceiros que estejam se beneficiando individualmente e não dentro da proposta do sistema.

O cotidiano dessas organizações parece estar fadado à repetição de fracassos até que alguém crie a coragem de desobedecer e, por meio do *fait accompli*, realizar o que a missão requer e não somente o que as regras ou acordos tácitos estipulam. Fontes é um profissional internacional permanente, e está bem posicionado na sede da ONU, em Nova Iorque. Por suas mãos, passam decisões críticas para o sucesso da organização. Ele relata, finalizando este capítulo, um caso emblemático em que, se ele não tivesse transgredido, os danos em termos de políticas públicas relativas a sua área de atuação seriam de amplo espectro e longo prazo.

Eu adotei uma filosofia, cá entre nós: faz primeiro e pergunta depois (rindo). Senão, você não faz nada. Se você for seguir a linha gerencial, você vai, ah, tenho uma ideia, consulta teu chefe, consulta o outro....acabou tua ideia! Uma estratégia de sobrevivência, e mesmo pra fazer com que a organização tenha respostas mais rápidas, é gerar o fato primeiro, entendeu? E depois você tem que dar uma jeito de criar *ownership* (apropriação), de que isso não foi seu, que na verdade teve mais pessoas. Isso aconteceu agora com o tema dos objetivos. Então, pra fazer isso, eu vim pra cá pra representar minha organização nesse processo. E aí vem aquela coisa. Quais são as prioridades? Ah, vamos fazer uma consulta pra saber...até os caras acabarem a consulta, entendeu, já tinha acabado o processo aqui, né (risada irônica)? Tomei uma série de decisões pela minha cabeça mesmo. Da minha percepção do que deveria ser importante para a organização. E eu apresentei isso como se fosse um *fait accompli*. Ah, isso já foi decidido. Mas, se eu não tivesse essa liberdade de atuação rápida, de dizer o que é importante, como é que você faz, tarará, tarará, a gente não tinha conseguido o que consegui, porque a agenda, ela é muito intensa. [...] Então, essa autonomia foi uma forma de eu lidar com esse paradoxo da gestão e com a disfuncionalidade, porque é uma dificuldade enorme, primeiro, de estabelecer prioridades e de agir de forma rápida. [...] É uma estratégia de alto risco. Podia dar muito errado. Podia ter dado errado. E o povo ia dizer, ah, foi aquele desajuizado, não consultava ninguém. Hoje a narrativa é do tipo “ah, que legal, trabalho excelente, um herói. Pô, fantástico, posicionamos a organização na Agenda 2030....Agora, se não estivesse lá...

O termo *fait accompli* é comum no mundo dos projetos de cooperação, indicando mais do que um simples fato consumado. A expressão conota, e o exemplo de Fontes é eloquente nesse sentido, o exercício da ocupação de espaços não normatizados para realizar - respeitando-se princípios universalmente aceitos na organização - o que não é explicitamente proibido, mas tampouco foi modelado como solução autorizada. Com as mudanças frequentes no contexto, os processos de reorganização correm à frente das reformas institucionais, de modo que o cumprimento da missão pode requerer audácia no sentido da criação de precedentes que sejam suficientemente convincentes, a ponto de influenciar o estabelecimento de futuras normativas. A satisfação expressa no momento do relato deixa claro o efeito do uso – autorizado ou não - da inteligência prática no sujeito.

# **CAPÍTULO 6**

## **Notas conclusivas e reflexões**

Este estudo analisou relações de trabalho em Organismos Internacionais (OI) voltados para desenvolvimento social, tendo como objetivo geral entender que tipos de sujeito emergem no presente contexto, em que trabalhadores são chamados a inovar e ser eficientes em organizações gerencialistas e em condições cada vez mais precárias de trabalho. Para atender aos objetivos específicos, caracterizaram-se os OI em termos das representações formadas na psique dos trabalhadores e das relações de trabalho neles vigentes; identificaram-se, no discurso dos sujeitos, indicadores da ideologia gerencialista e de gestão paradoxante; e se buscaram manifestações que caracterizassem os tipos de sujeito produzidos nesse contexto.

Realizou-se pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em estudo transversal de casos. A abordagem foi construtivista e o modo de análise indutivo. O estudo se valeu de análises de discurso baseadas em pesquisa documental, entrevistas e anotações de campo. Onze sujeitos associados a 20 diferentes OI foram ouvidos, sendo os resultados analisados à luz de amplo referencial teórico. Para tanto, estabeleceram-se três categorias de análise, cujo desenvolvimento levou a certas constatações e reflexões não generalizantes.

**No que toca a Categoria 1, que analisou as representações preconcebidas pelos trabalhadores e também relações laborais nos OI,** pôde-se constatar que a maioria dos entrevistados se frustrou ao adentrar uma dessas organizações, enterrando, muito cedo, a ideia de que elas funcionavam como baluartes da justiça e da manutenção do bem-estar da sociedade e mesmo de seus próprios funcionários. A visão predominante é de que essas organizações existem em função delas próprias, a um custo incompatível com o benefício que geram. Dois dos entrevistados, dentre os mais experientes e articulados, estimaram que seria mais proveitoso distribuir o dinheiro gasto com os OI diretamente aos necessitados, verbalizando uma anedota que é mais comum, no meio do desenvolvimento social, do que seria desejável para o setor da cooperação internacional. A imagem que substituiu as representações preconcebidas é de uma máquina lenta, marcada por negatividade, em que, a despeito dos discursos no sentido contrário, falta crença na inovação e na capacidade de superação dos obstáculos. Fica patente uma perda progressiva de identidade desses OI, cada vez menos vistos como centros técnicos de

excelência ou fontes de interlocutores qualificados no trato de temas de ponta, numa perspectiva que seja, ao mesmo tempo, científica e política.

Quanto às relações de trabalho, confirmaram-se as práticas entendidas como de precarização, com distorção dos mecanismos formais, orientada a viabilizar a instrumentalização mútua entre governo local e OI. A redução dos postos permanentes ocasiona acúmulo de funções em um número menor de pessoas e também abre espaço para o uso do expediente de contratação por produto, já distorcido na relação com órgãos governamentais, dentro dos próprios escritórios de representação desses organismos.

A consagração do trabalho de consultoria como uma versão precária e fajuta do emprego é preocupante, e parece ser um equívoco muito grande, pois o contrato por produto, quando bem realizado, encerra as soluções de eficácia, eficiência e efetividade muitas vezes buscada nas relações mais estáveis. O verdadeiro consultor por produto tende a ser um teletrabalhador nato, acostumado a colaborar remotamente, em rede, organizando-se com independência sem, contudo perder o vínculo com a organização e os projetos que necessita desenvolver. Faria sentido perguntar por que motivo os OI, ao invés de aviltarem esse tipo de relação, não se apoiam nela para pensar um novo modelo de estruturação, que compensasse os ônus e benefícios dos empregos fixo e temporário, de modo que todos tivessem o melhor dos dois mundos.

Estar “dentro” de um prédio, cumprindo um número determinado de horas, parece não garantir resultados e, muito menos, impactos. Por exemplo, os trabalhadores entrevistados se mostraram preocupantemente distantes da missão organizacional, ou mesmo totalmente ignorantes em relação a esse importante orientador estratégico. Isso a despeito de realizarem o trabalho mormente no espaço formal dos OI. Tal indício fortalece a hipótese aventada por alguns entrevistados de que vida na organização estaria orientada à manutenção de sua subsistência e não aos interesses das partes interessadas e, sobretudo, da sociedade.

**Em se falando da Categoria 2, que tratou da gestão paradoxante e do gerencialismo**, a análise das entrevistas confirma que este foi amplamente assimilado pelos OI e que as formações discursivas próprias da ideologia que o embasa estão profundamente imbricadas no pensamento e na ação dos atores desse setor. O discurso do realismo econômico é ubíquo e preponderante em

relação aos fatores substantivos. Na visão dos entrevistados, somente os sobressaltos econômicos são capazes de engatilhar processos de transformação, de modo que a racionalidade calculativa e as funções financeiras são primazes nos modelos de gestão e no discurso dos agentes. Dada a natureza humanista desse setor e o caráter substantivo das narrativas que conduzem o fio histórico dos OI, vive-se um conflito muito patente entre discurso e prática, realidade sentida e verbalizada pelos entrevistados. Eles entendem que estão embebidos de proposições contraditórias e que precisam se mover num ambiente anômico e paradoxante, ainda que não necessariamente verbalizem tais sentimentos explicitamente. A propósito deste fato, a análise do discurso dos entrevistados apresentou claros indicadores dos sete tipos de paradoxo de gestão propostos por Gaulejac (2011).

Um elemento preocupante, surgido em quatro entrevistas, foi a informação de que passa a ser comum nos OI a pressão, seja explícita ou tácita, para que o trabalhador contribua ativamente para a captação de recursos orientados à sustentabilidade financeira de suas organizações. Num dos casos, falou-se de um tipo de pressão mais agudo, em que a renovação dos contratos estaria condicionada a esforços dos consultores no sentido de trazer dinheiro para o orçamento do ano seguinte. Somando-se a isso o relato sobre rituais de comparação pública de desempenho, tem-se um quadro claro de isomorfismo mimético em que práticas quantofrênicas as mais agressivas estariam sendo trazidas do setor privado para os OI.

Importante notar que os resultados cumulativos de reestruturações mal-acabadas e sobrepostas parecem estar aumentando as disfuncionalidades dessas organizações, gerando um quadro de complexidade que amplia a vulnerabilidade dos trabalhadores, condicionando a atuação cotidiana a uma gama muito maior de riscos associados a erro. Do mesmo modo, esse quadro de disfuncionalidades dificulta muito a coordenação, diminuindo ainda mais as chances de cumprimento da missão institucional.

Pelo que também se apurou nas entrevistas, a gestão fortemente calcada no poder posicional favorece a anisotropia e um excessivo acúmulo de poder na figura paterna dos chefes, que costumam preterir interesses organizacionais – de caráter mais social - para garantir sucesso de suas agendas pessoais e políticas.

Esse movimento favoreceria um tipo espetaculosos e discursivo de comunicação em detrimento de processos mais dialógicos e geradores de comunidade.

**Quanto à Categoria 3, que tratou dos sujeitos emergentes na gestão paradoxante**, confirmam-se nos OI achados de pesquisas realizadas no mundo empresarial e no terceiro setor. A fricção com o real do trabalho impele o sujeito a se reposicionar permanentemente, sobretudo quando o contexto é marcado por paradoxos. Nota-se que as pessoas, sobretudo as que convivem mais diretamente com a necessidade de dar a volta nas regras, sofrem bastante com conflitos intrapsíquicos, criando uma espécie de carapaça discursiva. Esse escudo é levantado quando se tenta entender os porquês da permanência em um arranjo que soa, pelo que se diz, indesejável. Ao ser indagado sobre a missão ou sobre casos de transgressão, os entrevistados ingressaram em um silêncio longo, mudaram de assunto ou ofereceram um café ao entrevistador. Existe uma preocupação exacerbada com a sobrevivência, que parece decorrer da ubiquidade do discurso do realismo econômico, de modo que os processos de racionalização seriam embasados num ethos que se estrutura como uma espécie de darwinismo organizacional, em que não se reconheceria, necessariamente, a alteridade ou a legitimidade dos outros sujeitos.

As características das falas – voz adotada, modo de olhar e formações discursivas - dão a entender que os sujeitos estariam tentando esconder a racionalidade calculativa sob um manto de pretensa substantividade. As pessoas parecem ter vergonha dessa condição de comportamento quase selvagem, o que demonstraria a sobrevivência de valores pessoais importantes, apesar da aceitação das regras do jogo gerencialista. Assim, conforme esperado, as entrevistas trouxeram uma série de exemplos de defesas individuais, sobretudo racionalização, com ênfase nas teleologias. O sujeito que emerge da gestão paradoxante é complexo e não se defende de uma só maneira. Ele se diz progressivamente mais cínico. Recalca e cliva conteúdos que impediriam sua continuidade na organização caso adotasse uma posição radical, sendo obrigado a desenvolver uma narrativa teleológica, racionalizante, que consiga fazer o encaixe entre o real e o que se entende como coerente no sistema de valores do sujeito.

Finalmente, cabe falar da transgressão, que pareceu ser a única forma de se superar a morosidade e intransigência das organizações, pois, pelo que se

apurou nas falas, não haveria sequer canais para discussão das disfuncionalidades e propostas de inovação. Nove dos onze entrevistados falaram mais francamente sobre o tema, dando a entender que, conforme se hipotetizou à época do desenho do estudo, a transgressão estaria embutida no cotidiano dessas organizações pelo simples fato de que os modelos de gestão dos OI - excessivamente complexos, disfuncionais e impeditivos – impeliram as pessoas a ter comportamento desviante. A maioria dos entrevistados, cabe notar, não expressou, de maneira espontânea, preocupações em relação a esse comportamento, apresentando-o, por vezes, como um ato de heroísmo.

Contudo, essa transgressão pareceu estar muito ligada à obediência, a esforços para fazer o que seria obrigatório, mas que não teria ainda sido suficientemente modelado e normatizado pela organização. Pouco se falou de grandes ideias, de propostas disruptivas. Nada se falou de utopias ou sonhos relativos a uma outra organização possível, ou mesmo desejável. Um quadro até, de certa forma, normopático, se tomados em conta todos os achados relativos à naturalização das disfuncionalidades, injustiças e violências experimentadas nos OI (SARAIVA; MENDES, 2014). A transgressão deveria poder fazer mais que simplesmente ampliar um limite, pois o que a burocracia fará, ao entender o ocorrido, será institucionalizá-lo como uma nova barreira. Sabatier (2010, p.2013) sugere que a fuga de um discurso puramente orientado à eficácia dos processos permite arroubos análogos aos vividos pelos poetas, que “fecundam as línguas que não existem senão para renascer”. Esse caráter seminal do discurso suscita, mais que atenção aos conteúdos, uma abordagem complexa e marcada por múltiplos níveis de análise, que Sevigny (2001, p.21) chama de “interpretação dessas interpretações”. A transgressão poderia abrir espaço para novas palavras e campos epistemológicos. A aplicação da inteligência prática pode tanto dar lugar a novos sentidos como novos sentidos a lugares existentes. Contudo, o que permanece enigmático – e neste momento ecoam as palavras de Dejours (2008) sobre o sofrimento no trabalho – é a normalidade que insiste em pairar sobre os OI quando há tanto a incomodar.

Em suma, retomando-se as duas proposições que desafiaram o pesquisador no curso da produção desta tese, vê-se uma preponderância muito forte da Proposição 1, indicando tendência marcada de manutenção do status quo. A abertura institucional para a inovação, decorrente do fluxo autorizado da

inteligência prática é quase sempre um pleito, mas ocorre apenas em momentos que se podem entender como de desespero ou de aceitação do *fait accompli*.

O quadro apresentado por este estudo suscita, portanto, atenção dos diversos setores da sociedade implicados com as relações internacionais e com processos de cooperação técnica entre dois ou mais Estados. Se bem não existe risco de os organismos internacionais deixarem, mesmo em um futuro longínquo, de existir, a degradação dissimulada de seus modelos de gestão e a manutenção de incoerências entre discurso e prática podem leva-los a uma progressiva perda de relevância. Os espaços hoje ocupados pelos OI podem muito bem vir a ser plataformas para organizações do terceiro setor, ou mesmo de setores desmobilizados ou ainda nascentes nos governos dos países com os quais esses organismos se relacionam.

É preocupante, pelo que se apurou nesta pesquisa, o fato de os OI não serem mais vistos, agora ou no futuro, como boas plataformas para que profissionais de alto nível façam suas carreiras. A ênfase na obediência a normas e o culto à burocracia impeditiva valorizariam, segundo os entrevistados, um tipo de trabalhador conservador e alienado, que tenderia a levar as organizações à mediocrização, distanciando-as, cada vez mais, daquelas entidades míticas construídas ao longo da história, sobretudo, pela mídia. Essa visão negativa também gera desistências de quadros significativos, por mais que os pacotes de compensação, pelo menos no caso dos profissionais permanentes, seja competitivo em relação a outros setores.

Os OI poderiam se propor uma agenda de investigação, em conjunto com um amplo leque de organizações - de *think tanks* independentes até instituições formais de ensino - com o objetivo de buscar não somente reformas administrativas tradicionais, mas formas autênticas de se gerar mais conexão de suas equipes com as missões institucionais. Também se poderiam encontrar meios de reorientar suas equipes de recursos humanos, de modo que trocassem suas bases gerencialistas, muito centradas em racionalidade calculativo-finalística, por outras mais substantivas. Seria também desejável, e um exemplo para o mundo da gestão organizacional, reduzir a anisotropia ao mínimo inevitável, horizontalizando e distribuindo mais as relações, de modo a se diminuir a escassez artificial e o medo gerados pelo poder posicional. Desta forma, as organizações tenderiam a ter mais e melhores fluxos de informação e

comunicação, bem como mais confiança, sem a qual se segue investindo cada vez mais em infindáveis processos controle.

No momento em que se finaliza esta tese, as Nações Unidas, que conformam parte significativa do sistema internacional, renovam os objetivos de desenvolvimento da humanidade. Com base nesses orientadores, Estados e escritórios locais dos OI deverão repensar e reorganizar suas estratégias, com impactos sobre formulação de políticas públicas, projetos de cooperação e mesmo a arquitetura gerencial para busca das metas decorrentes. Trata-se de um momento propício para as ações acima propostas. Uma janela de oportunidade que não deveria ser perdida, pois somente se reabrirá em 2030.

# REFERÊNCIAS

- ABC. **Histórico**. Brasília, 2012. Disponível em:  
<[http://www.abc.gov.br/abc\\_por/webforms/interna.aspx?secao\\_id=20&Idioma\\_id=1](http://www.abc.gov.br/abc_por/webforms/interna.aspx?secao_id=20&Idioma_id=1)>.
- ABC, A. B. D. C.-. Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos. <http://www.abc.gov.br/sigap/>, 2015.
- ABREU, F. J. M. D. A evolução da Cooperação Técnica Internacional no Brasil. **Mural Internacional**, v. 4, n. 2, p. 3-16, 2013.
- ADORNO, Sérgio. Conflitualidade e violência: reflexões sobre a anomia na contemporaneidade. **Tempo Social**; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 10(1): 19-47, maio de 1998.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. In: MIGUEL P. CALDAS e BERTERO, C. O. (Ed.). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALTER, N. **Sociologie du monde du travail**. Paris: Presses Universitaires de France, 2006.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, 2006.
- ANBREU, M. J. L. C.; SILVA, G. A. V. D. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. Edição Especial, p. 93-104, 2006.
- ANSART, P. **Les Sociologies Contemporaines**. Paris: Editions du Seuil, 1990.
- ANGULO, R. C. M. N. **Um olhar à Gestão de Projetos de Cooperação Técnica Internacional - Análise do Ciclo de vida e desenho dos PCTs do IICA Brasil**. 2012. Camilo Mussi, Escola de Administração e Negócios, Brasília.
- ARAÚJO, J. N. G. D. **Tempo do sujeito, tempo do mundo, tempo da clínica**. Revista Mal-Estar e Subjetividade, v. IV, n. 2, p. 235 - 250, 2004.
- ARAÚJO, J. N. G. D. Capítulo 26 - Trabalho, organizações e instituições. In: JACÓ-VILELA, A. e SATO, L. (Ed.). **Visadas sobre o trabalho contemporâneo**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2012.
- ARAÚJO, J. N.; CARRETEIRO, T. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Escuta, 2001.
- ARAÚJO, R. R. D.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- ARENDT, H. **A promessa da política**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- AUDITAR. CGU e MPF apontam desvios em cooperação internacional. 2010.

Disponível em: < [http://www.auditar.org.br/web/?h\\_pg=noticias&bin=read&id=198](http://www.auditar.org.br/web/?h_pg=noticias&bin=read&id=198) >.

AVRIL, C.; SERRE, M. C. D. **Enquêter sur le travail - Concepts, méthodes, récits**. Paris: 2010.

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, Instituto de Educação da Universidade de Londres, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.

BARAN, P. **On distributed communications: I. Introduction to distributed communications networks**. In: Memorandum RM- 3420-PR, August 1964. Santa Mônica: The Rand Corporation, 1964.

BARABÁSI, A. **Linked: how everything is connected to everything else and what it means**. New York: Basic Books, 2002

BARBIER, J.-M. **Vocabulaire d'analyse des activités**. Paris: Presses Universitaires de France, 2011.

BARTHES, R. **Elementos de semiologia**. São Paulo: Cultrix, 1988-1992.

BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. **Vocabulaire de Psychosociologie - Positions e références**. Ramonville Saint-Agne: Érès 2006.

BARUS-MICHEL, J. Intervir enfrentando os paradoxos das organização e os recuos do ideal. In: ARAÚJO, J. N. G. D. e CARRETEIRO, T. C. (Ed.). **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

BBC. **The Engineer's Plot**. Pandora's box. CURTIS, A. London: BBC 1992.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BLAUNER, R. Social alienation. In: MARCSON, S. (Ed.). **Automation, alienation and anomie**. New York: Harper & Row, 1970.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. F. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora da UnB, 1983.

BOURDIEU, P. **Ce que parler veut dire – L'économie des échanges linguistiques**. Paris: Fayard, 1982.

BOURDIEU, P. **Firing back - Against the tyranny of the market 2**. New York: The New Press, 2003.

BOURDIEU, P. **Razões práticas sobre a teoria da ação**. Campinas: Papiurus, 2011.

BRYMAN, A. **Social research methods**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2008.

CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

CARDOSO, J.; GRISCI, C. Tempo de Trabalho e de Não Trabalho e Estilos de Vida Contemporâneos. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 3, p. 190-203, 2012.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

CARRETEIRO, T. C. (2001). **Perspectivas da cidadania brasileira: entre as lógicas do direito, do favor e da violência**. In J. N. G. Araújo, & T. C. Carreiro (Orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica* (pp. 155- 168). São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec.

CASTELLS, M. **Redes de Indignación y Esperanza - Los movimientos sociales en la era de internet**. Madrid: Alianza Editorial, 2012.

CASTORIADIS, C. **A instituição Imaginária da Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CASTORIADIS, C. **A sociedade burocrática 1 - As relações de produção na Rússia**. Porto: 1979.

CASTORIADIS, C. **La montée de la insignifiance**. Paris: Éditions du Seuil, 1996.

CGU. **Relatório de Gestão - Exercício 2011**. Presidência da República Controladoria Geral da União. Brasília. 2012

Chanlat, F. J. **Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho**. In: Davel, E.P.B. e Vasconcelos, J.G.M. *Recursos Humanos e Subjetividade*. Petrópolis: Vozes. 1996

CIPOLLA, F. P. Diferentes teorias marxistas de crise e diferentes interpretações da crise atual. **Economia e Sociedade**, v. 21, n. 1, p. 39-59, 2012.

CLINARD, M. B. Preface. In: CLINARD, M. B. (Ed.). **Anomie and deviant behavior**. New York: The Free Press of Glencoe, 1964.

CLINARD, M. B. The theoretical implications. In: CLINARD, M. B. (Ed.). **Anomie and deviant Behavior**. New York: The Free Press of Glencoe, 1964.

CLOT, Y.; LHUILIER, D. **Agir en clinique du travail**. Toulouse: Érès, 2011

CLOT, Y.; LHUILIER, D. **Travail et santé**. Toulouse: Érès, 2011.

COOPERAÇÃO, A. B. C. Conceito.

<http://www.abc.gov.br/CooperacaoTecnica/Conceito>, 2015. Acesso em: 30/10/2015.

COSER, L. A. **The functions of social conflict**. London: Routledge Kegan Paul, 1956.

COURTÉS, J. **Introduction à la sémiotique narrative e discursive**. Paris: Hachette, 1976.

DAHRENDORF, R. **Class and Class Conflict in Industrial Society**. Stanford: Stanford University Press, 1959.

DAHRENDORF, R. **O conflito social moderno**. São Paulo: Jorge Zahar Editor e Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

DEEM, R. Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension still important? **Comparative Education**, v. 37, n. 1, p. 7-20, 2001.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

DEJOURS, C. **Travail Vivant - 1: Sexualité et travail**. Paris: Payot, 2009.

DEJOURS, C. Prescription, transgression et souffrance dans le travail. In: GIRIN, J. e GROSJEAN, M. (Ed.). **La transgression des règles au travail**. Paris: L'Harmattan, 1996.

DELEUZE, G. **Empirismo e subjetividade: ensaio sobre a natureza humana segundo Hume**. São Paulo: Editora 34, 2008.

DENHARDT, R. B. **The pursuit of significance: strategies for managerial success in public organizations**. Prospect Heights: Waveland Press, Inc., 1993.

DESSORS, D. **De l'ergonomie à la psychodynamique du travail - méthodologie de la action**. Toulouse: Érès, 2009.

DIETSCHI, D. A.; NASCIMENTO, A. M. Um estudo sobre aderência do Balanced Scorecard às empresas abertas e fechadas. **Revista de Contabilidades Financeira**, v. 19, n. 46, p. 73-85, 2008.

DIMAGGIO, P. J.; POWEL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DUBAR, C.; TRIPIER, P.; BOUSSARD, V. **Sociologie des professions**. Paris: 2011.

DURKHEIM, É. **Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1984.

DURKHEIM, É. **Da divisão do trabalho social**. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

EDWARDS, J. D. Managerial influences in public administration. **International Journal of Organizational Theory and Behaviour**, v. 1, n. 4, 1998.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

ELIAS, N.; SCOTSON, J. L. **Os estabelecidos e os outsiders**. Rio de Janeiro: Zahar 2000.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e "desconhecimento". In: ARAÚJO, J. N. G. D. e CARRETEIRO, T. C. (Ed.). **Cenário Sociais e Abordagem Clínica**. Belo Horizonte: Escuta, 2001.

ENRIQUEZ, E. **Désir et résistance**. Lyon: 2011.

ENRIQUEZ, E. **L'organization en analyse**. Paris: Presses Universitaires de France, 1992.

\_\_\_\_\_. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, 1997.

\_\_\_\_\_. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: (Ed.). **Psicossociologia - Análise Social e Intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

\_\_\_\_\_. **Da Horda ao Estado - Psicanálise do Vínculo Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.

FACAS, E. P.; MENDES, A. M. **Trasgressão**. Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. MENDES, A. M. Curitiba: Juruá 2013.

FAUCHAUX, C.; MOSCOVICI, S. **Psychologie sociale théorique et expérimentale**. Paris: Mouton, 1971.

FAIRCLOUGH, N. **Critical discourse analysis: the critical study of language**. Londres: Longman, 1995.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FÉLIX, I. M. N.; FILHO, E. R. G.; GONÇALVES, S. A. **Isomorfismo normativo versus mandatário na adoção de práticas organizacionais VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Curitiba, 2012.

FERNÁNDEZ-BALBUENA, G. E. M. Reflexiones sobre la planificación estratégica. **Revista de Economía y Derecho**, v. 4, n. 16, p. 45-56, 2007.

FERRAREZI, E. As OSCIPs e a construção da esfera pública no Brasil.

**Aminoácidos**, Brasília, Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), v. 2, p. 79-91, 2002.

\_\_\_\_\_. **A reforma do marco legal do Terceiro Setor no Brasil: a criação da Lei das OSCIPs (Lei 9.790/99)**. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, J. B. **Sujeito**. *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. VIEIRA, F. D. O.; MENDES, A. M., *et al.* Curitiba: Juruá 2013.

FERREIRA, A.C., **A sociedade de austeridade: Poder, medo e direito do trabalho de exceção**, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95 | 2011, 119- 136.

FERREIRA, FM. Os acordos de cooperação técnica internacional celebrados entre entidades públicas federais e organismos internacionais. *Conteudo Juridico*, Brasilia-DF: 20 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.43079&seo=1>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

FLUSSER, V. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naif, 2007.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir - Nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1999.

FOUCAULT, M. **Ethics, subjectivity and truth**. New York: The New Press, 1997.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1999.

\_\_\_\_\_. **Naissance de la Biopolitique - Cours au Collège de France. 1978-1979**. Gallimard Seuil, 2004.

\_\_\_\_\_. **A hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

FRANCO, A. D. Desenvolvimento e organização. **Aminoácidos**, Brasília, Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), v. 1, p. 13-70, 2001.

FRANCO, A. D. **Hierarquia - A Matrix Realmente existe**. São Paulo: Escola de Redes, 2012.

FRANCO, A. D. **Pobreza & desenvolvimento local**. Brasília: AED, 2002.

FRANCO, A. D. **A Rede**. São Paulo: Escola de Redes, 2012.

FRANCO, A. D. Uma teoria da cooperação baseada em Maturana. **Aminoácidos**, v. 4, p. 9-81, 2002.

FRANCO, A. D. **Explorações de Augusto de Franco sobre a Matrix Realmente Existente**. São Paulo: Escola de Redes, 2012.

- FRANCO, A. D. **Escola de Redes: Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento, a Internet, a política e o mundo glocalizado.** Escola-de-Redes = Nodo-de-Curitiba (Brasil), 2008.
- FRANCO, A. D. **A terceira invenção da democracia.** São Paulo: Escola de Redes, 2013.
- FRANCO, A. **Novas visões sobre a sociedade, o desenvolvimento a Internet, a política e o mundo glocalizado.** Escola de Redes, 2008.
- FRANCO, A. **Tudo que é sustentável tem o padrão de rede.** Escola de Redes, 2008.
- FREUD, S. **O Mal-Estar na Civilização.** Rio de Janeiro: Imago, 2002.
- FREUD, S. **Totem e Tabu.** Rio de Janeiro: Imago, 1999.
- FREY, A. F. A. J. H. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The Sage Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. cap. 27, p. 695-727.
- FREZATTI, F. et al. **O Papel do BSC na Gestão da Inovação.** XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD. 22 a 26 de setembro de 2012, 2012. p.
- FROMM, E. **A sobrevivência da humanidade.** New York: Zahar, 1961.
- FROMM, E. **Beyond Freud.** Riverdale: American Mental Health Foundation Books, 2010.
- GANASCIA, J.-G. **Inteligência Artificial.** São Paulo: Ática, 1997
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social.** Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.
- GAULEJAC, V. D. **Travail, les raisons de la colère.** Paris: Éditions du Seuil, 2011.
- GEORGALIS, N. **The primacy of the subjective: foundations for a unified theory of mind and language.** Cambridge: The MIT Press, 2006.
- GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, 2004.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no Novo Paradigma Tecnológico. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, 2008.
- HABERMAS, J. **The Structural Transformation of the Public sphere.** Cambridge: The MIT Press, 1999.
- HALFORD, S.; LEONARD, P. Place, space and time: contextualizing workplace

subjectivities. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 657-676, 2005.

HUGHES, O. E. **Public Management & Administration**. New York: Palgrave Macmillan, 2003

INSTITUTE, A. P. Balanced Scorecard: How many companies use this tool? , 2014. Disponível em: < <http://www.ap-institute.com/> >.

ITURBE, H. C.; LÉON, P. **Strategic Plan 2010-2020**. Interamerican Institute for Cooperation on Agriculture. San José. 2010.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 11, n. 3, 2001.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

LACAN, J. **O Seminário - Livro 2 - O Eu na Teoria de Freud e na Técnica da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

LANDSBERG, B. E. The nonprofit paradox: for-profit business models in the Third Sector. **The International Journal of Not-for-Profit Law**, v. 6, n. 2, 2004.

LAPLANCHE; PONTALIS. **Vocabulário de Psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

LEMERT, E. M. Social structure, social control, deviation. In: CLINARD, M. Bn (ALTER, 2008).

LE VEN, M. M. L. "Trabalhadores do Brasil: história e memória. In: ARAÚJO, J. N. G. D. e CARRETEIRO, T. C. (Ed.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Escuta, 2001.

LEVY, A. **Ciências Clínicas e Organizações Sociais: Sentido e Crise de Sentido**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1999.

LINHART, D. **Pourquoi Travaillon Nous? Un Approche Sociologique de la**

**Subjectivité au Travail.** Toulouse: Érès, 2010.

LINHART, D. **La modernisation des entreprises.** Paris: La Découverte, 2010.

LOPES, A. L. S. V. S.; SILVA, J. R. G. D. **Expectativas profissionais no discurso de terceirizados em TI.** Revista de Administração de Empresas Eletrônica, v. 8, n. 2, 2009.

LOPES, D. B. Relações Econômicas Internacionais, Isomorfismo Institucional e Democracia na América Latina. Explicando as Convergências (Inesperadas?) entre Uruguai, Brasil e Honduras. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, v. 50, n. 3, p. 611 a 652, 2007.

LOPES, J. R. Terceiro Setor: a organização das políticas sociais e a nova esfera pública. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 3, p. 57-66, 2004.

MARAZZI, C. **Capital and Affects - The politics of the language economy.** Los Angeles: Semiotext(e), 2011.

MANAGEMENT, U. H. L. C. O. **A non-paper to guide discussions on the HLCM's Strategic Plan and the Committee's working modalities.** Torino. 2013

MARCH, J. G. The study of organizations and organizing since 1945. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 9-19, 2007.

MARCH, James; FRIEDBERG, Erhard; ARELLANO, David. Institutions and Organizations: Differences and Linkages from Organization Theory. **Gest. polít. pública**, México, v. 20, n. 2, 2011

MARTINS, S. R. Subjetividade e adoecimento por Dorts em trabalhadores de um banco público em Santa Catarina. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MARTINS, S. R. **Subjetividade (Intersubjetividade).** Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. VIEIRA, F. D. O.; MENDES, A. M., *et al.* Curitiba: Juruá, 2013.

MAUSS, M. **Sociologie et Anthropologie.** Paris: Presses Universitaires de France, 1968.

atingimento

MELCHIOR, J.-P. L'Intensification du Travail: une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. In: LINHART, D. (Ed.). **Pourquoi Travaillon Nous? Un Approche Sociologique de la Subjectivité au Travail.** Toulouse: Érès, 2010.

MELMAN, S. **After capitalism - From managerialism to workplace democracy.** New York: Alfred A. Knopf, 2001.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, L. C. A. **Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele).** Brasília: Instituto de

Pesquisa Econômica Aplicada, : 68 p. 1999.

MEIER, D. L.; BELL, W. Anomia and Differential Access to the Achievement of Life Goals. **American Sociological Review**, v. 24, n. 2, p. 189-202, 1959.

MERTON, R. K. Social structure and anomie. **American Sociological Review**, v. 3, n. 5, p. 672-682, 1938.

MERTON, R. K. **Anomie, anomia and social interaction**. New York: Free Press of Glencoe, 1964.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 1994.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper and Row, 1973.

MOLINIER, P. **Les enjeux psychiques du travail**. Paris: Payot, 2006.

MORAES, R. D. D. Estratégias Defensivas. In: VIEIRA, F. D. O.; MENDES, A. M., *et al* (Ed.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

MORGAN, G. **Images of Organization**. London: Sage, 1997.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOUZELIS, N. P. **Organisation and bureaucracy - an analysis of modern theories**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1973.

MUMFORD, E. Contracts, complexity and contradictions - The changing employment relationship **Personnel Review**, v. 24, n. 8, p. 54-70, 1995.

NICOLAÏ, A. Rupturas, mutações e complexificação em economia. In: MACHADO, M. L. N. D. M.; CASTRO, E. D. M., *et al* (Ed.). **Psicologia: análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

NATIONS, U. **The Millennium Development Goals Report 2013**. United Nations. New York. 2013.

NIETZSCHE, F. **Além do bem e do mal**. São Paulo: Escala, 2007.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OLIVEIRA, M. F. D.; LUVIZOTTO, C. K. Cooperação Técnica Internacional: Aportes Teóricos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 54, n. 2, p. 5-21, 2011.

ORLANDI, E. P. **Discurso em análise: sujeito, sentido, ideologia**. Campinas: Pontes, 2012.

PABST, F. R. **Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAGÈS, M. **L'implication dans les sciences humaines - Une clinique de la complexité**. Paris: L'Harmattan, 2006.

PAGÈS, M. **Le travail amoureux**. Paris: 1977.

PEREIRA, L. C. B. A crise financeira global e depois: um novo capitalismo? **Novos Estudos - CEBRAP**, n. 86, p. 51-72, 2010.

PESSANHA, D. S.; PROCHNIK, V. **Obstáculos à Implantação do Balanced Scorecard em Três Empresas Brasileiras**. XXVIII – Encontro da ANPAD. Curitiba-PR: ANPAD. 25 a 29 de Setembro de 2004, 2004. p.

POLLITT, C. **The Essencial Public Manager**. Berkshire: Open University Press/McGraw-Hill Education, 2008.

RAMOS, G. **Mito e verdade da revolução brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1963.

RAMOS, M. F. **Racionalidade nas organizações do Terceiro Setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

REGO, M. I. P. D. **Flexibilizar, vulnerabilizar e precarizar: efeitos da desestruturação da vida dos trabalhadores brasileiros, sob as ordens do mercado**. Brasília: Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília, 2008.

ROTHSCHILD, J.; MILOFSKY, C. The centrality of values, passions, and ethics in the nonprofit sector. **Nonprofit Management & Leadership**, v. 17, n. 2, 2006.

REVIEW, H. B. Robert S. Kaplan and David P. Norton. 2014. Disponível em: < <http://hbr.org/authors/kaplan-norton> >.

ROLNIK, S. **Uma insólita viagem à subjetividade: fronteiras com a ética e a cultura**. In: Lins, D. (Org.). *Cultura e subjetividade: saberes nômades* (3ª ed., pp. 25-34). São Paulo: Papirus, 1997.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological Contracts in Organizations - Understanding Written and Unwritten Agreements**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1995.

SABATIER, A. **Critique de la rationalité administrative - Pour une pensée de l'accueil**. Paris: L'Harmattan, 2010.

SALIMON, M. **Hierarquia: conversas depois do fim de um mundo**. <https://www.youtube.com/watch?v=9kvtU5kArOI> 2013.

SALIMON, M. I. **Um lugar para o sujeito na gestão da estratégia**. Brasília: [www.mariosalimon.com](http://www.mariosalimon.com) 2011.

SALIMON, M. I. Teletrabalho, telecooperação e outras formas de flexibilizar e oxigenar relações profissionais. **Aminoácidos**, v. 5, p. 44-50, 2003.

SARAIVA, L. A. S.; MENDES, A. M. Consultores de Mercado, sua Lógica Perversa de Gestão e Normopatia. **Revista Polis e Psique**, v. 4, n. 1, p. 128-145, 2014.

SATO, E. Conflito e cooperação nas relações internacionais: as organizações internacionais no século XXI. **Rev. Bras. Polít. Int.**, v. 4, n. 2, p. 161-176, 2003.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, n. -, p. 1-65, 1992.

SCOTT, W. G. **Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state**. Lawrence, KS: University of Kansas Press, 1992.

SCOTT, W. R. **Organizations - Rational, Natural and Open Systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SEEMAN, M. On the mening of Alienation. In: 1970, S. M. (Ed.). **Automation, alienation and anomie**. New York: Harper & Row

SEIDMAN, S., Ed. **The postmodern turn - New perspectives on social theory**. Cambridge: Cambridge University Press. 1998.

SEN, A. **Development as Freedom**. New York: Anchor Books, 1999.

SENNETT, R. **The Corrosion of Character**. New York: Norton, 1998.

SEVIGNY, R. Abordagem clínica nas ciências humanas. In: ARAÚJO, J. N. G. D. (Ed.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Escuta, 2001.

SILVA, L. I. L. D.; AMORIM, C. L. N.; MANTEGA, G. **Decreto N° 5.151, DE 22 DE JULHO DE 2004**. CIVIL, C. 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 10, n. 1, 2005.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. Curitiba: Juruá, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S. **O Discurso Organizacional em Recursos Humanos e a Subjetividade do Indivíduo – uma Análise Crítica**. 2004. (Doctor). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

SOBRATT, S. B. D. T. E., 2014. Disponível em: < <http://www.sobratt.org.br/> >.

SOFSKY, W. **Privacy - A manifesto**. Princeton: Princeton University Press,

SOUKI, G. Q. et al. Impactos das práticas organizacionais sobre as atitudes dos funcionários: um estudo empírico no setor de telecomunicações. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 1, p. 89-110, 2009.

STAKE, R. E. **Qualitative case studies: the sage book of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2005.

STANDAGE, T. **Writing on the Wall - Social Media - The First 2,000 Years**. New York: Bloomsbury, 2013.

THOREAU, H. **Desobedecendo** - São Paulo: Círculo do Livro, sem data.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I. Gestão gerencialista, estilos de vida e (im)possibilidades de ruptura na carreira executiva. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 247-259, 2014.

TROTTMANN, C. **Faire, agir, contempler - Contrepoint à la condition de l'homme moderne de Hannah Arendt**. Paris: Sens&Tonka, éditeurs, 2008.

UNESCO. **Communication Assistant**. BRASIL, R. A. O. D. U. N. Brasília: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura 2014.

UNION, I. L. O. S. **ICSC Global Staff Survey: The Foxes are Guarding the Henhouse - ILO Staff Union calls on its members NOT to participate in the ICSC survey!** Genebra 2013.

VAUGHAN-WHITEHEAD, D., Ed. **Work Inequalities in the Crisis: Evidence from Europe**. Genebra: International Labour Organization. 2012.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. São Paulo: Editora UnB 2004.

WORLDATWORK. 2011. Disponível em: < <http://www.workingfromanywhere.org/> >.

YIN, R. K. **Case study research design and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2009.

ZEALAND, K.; HOWES, S. **End of the Aid Boom? The Impact of Austerity on Aid Budgets**. Australian National University. Canberra. 2012