

MATHEUS VIANA BRAZ

**PARADOXO GERENCIALISTA E HIPERPERFORMANCE: sobre
os laços psicológicos e ideológicos nas organizações
multinacionais**

ASSIS

2018

MATHEUS VIANA BRAZ

**PARADOXO GERENCIALISTA E HIPERPERFORMANCE: sobre
os laços psicológicos e ideológicos nas organizações
multinacionais**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, para obtenção do título de Mestre em Psicologia (Área de Conhecimento: Psicologia e Sociedade).

Orientador: Prof. Dr. Francisco Hashimoto

Bolsista: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP, processo nº 2015/10143-9)

ASSIS

2018

Matheus Viana Braz

**SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE INDIVÍDUO E ORGANIZAÇÃO
MULTINACIONAL: do paradoxo à hiperperformance**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, para a obtenção do título de Mestrado Acadêmico em PSICOLOGIA (Área de Conhecimento: PSICOLOGIA E SOCIEDADE)

Data da Aprovação: 12/01/2018

COMISSÃO EXAMINADORA



Presidente: Prof. Dr. Francisco Hashimoto - UNESP/ASSIS



Membros: Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva - UEM/MARINGÁ



Prof. Dr. Marcos Mariani Casadore - FIO/OURINHOS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da F.C.L. – Assis – Unesp

B827s Braz, Matheus Viana
Paradoxo gerencialista e hiperperformance: sobre os laços psicológicos e ideológicos nas organizações multinacionais / Matheus Viana Braz. Assis, 2018.
277 f. : il.

Dissertação de Mestrado – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis
Orientador: Dr. Francisco Hashimoto

1. Relações trabalhistas. 2. Saúde do trabalhador. 3. Empresas multinacionais. 4. Trabalho - Aspectos psicológicos. 5. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD 658.385

*Ao meu pai (in memoriam), que me
ensinou a diferença entre
conhecimento e sabedoria.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro, aos meus pais, Luciana Teresa Viana e Luis Carlos Braz (*in memorian*). O apoio e afeto de vocês foram fundamentais à conclusão desse trabalho. Igualmente, agradeço meus queridos irmãos, Camila e Gabriel, por estarem sempre por perto nos principais momentos de nossas vidas. Endereço, ainda, um agradecimento especial aos meus avós, Teresa, Áureo e Aparecida (*in memorian*), cujas referências me proporcionaram desenvolvimento pessoal incalculável.

Ao meu orientador e, fortuitamente, grande amigo, Francisco Hashimoto, que desde a graduação me acompanhou, incentivou e acreditou em meu trabalho. Sua generosidade, empatia e preocupação com o outro são virtudes as quais busco continuamente me referenciar.

Ao Marcos Mariani Casadore e Guilherme Elias da Silva, pelos ricos apontamentos feitos durante a qualificação. Para além dessa pesquisa, vocês são modelos importantes que me alimentam e me instigam a perseverar no percurso acadêmico.

Aos meus fiéis amigos, presentes desde minha chegada em terras assisenses. Abílio, Vinícius e Matheus Mancuso, pelas alegrias compartilhadas e discussões despretensiosas, que muito me auxiliaram no desenvolvimento dessa dissertação. Ao Pedro, Maico e Lourenço, amigos também valiosos e com qualidades admiráveis.

Ao professor Vincent de Gaulejac, cuja orientação durante minha estadia na França se deu de maneira inominável. Sua sensibilidade, competência e acolhida foram essenciais para que meu sanduíche em Paris fosse o mais profícuo possível, pessoal e profissionalmente.

Aos colegas e grandes referências do *Laboratoire de Changement Social et Politique* e do *Réseau International de Sociologie Clinique*, os quais me proporcionaram substanciais experiências no caminho de implicação e compreensão da Sociologia Clínica: Christophe Niewiadomski, René Badache,

Christiane Girard, Bénédicte Atten, Isabelle Seret, Christophe Pittet, Ting Chen e, por fim, meu grande amigo, Jacky Sileza.

Aos colegas do Laboratório Interinstitucional de Subjetividade e Trabalho (LIST), pelas reflexões e discussões sobretudo políticas das intervenções no mundo do trabalho.

À Marcela Ribeiro, que surgiu despreziosa e inesperadamente no meio desse percurso, mas cuja contribuição para a conclusão desse trabalho se consolidou de maneira inestimável.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), pela concessão do auxílio financeiro, em especial a Bolsa de Estágio e Pesquisa no Exterior (BEPE).

Aos participantes da pesquisa, cuja colaboração e disponibilidade espero retribuir com o produto final desse estudo.

A participação de todos produziu marcas indeléveis em minha jornada e me proporcionou maturidade acadêmica e pessoal essencial à conclusão desse trabalho. É em função dessas preciosas trocas que tenho a certeza do caminho que escolhi traçar.

VIANA BRAZ, Matheus. **Paradoxo gerencialista e hiperperformance: sobre os laços psicológicos e ideológicos nas organizações multinacionais.** 2018. 277f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Psicologia). – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências e Letras, Assis, 2018.

RESUMO

Na esteira do enfraquecimento e perda de credibilidade das instituições sociais, no universo da globalização da produção, do comércio e das finanças, as companhias multinacionais alcançaram um poderio sociopolítico-econômico sem precedentes na história. No epicentro da iniciativa pública e privada, difundem metodologias de gestão, nutrem um imaginário específico de progresso social, encarnam o símbolo máximo da eficiência, um novo polo de legitimação social, representam a consolidação de uma nova instituição sagrada e se amparam na promessa de realização de projetos específicos: ascensão vertiginosa, reconhecimento, visibilidade e destaque social. Embora na atualidade os riscos físicos de trabalho tenham sido progressivamente minimizados em países industrializados, incluindo o Brasil, segundo a literatura as condições subjetivas laborais parecem se degradar cada vez mais, o que revela o surgimento de novas fontes de risco e modos sofrimentos no trabalho. Como, então, o mal-estar e sofrimento profissional vinculam-se aos investimentos subjetivos entre indivíduo e empresa? Entre as exigências de hiperperformance, os paradoxos organizacionais e a busca pela superação contínua de si mesmo, como o sujeito dá sentido ao seu trabalho? Baseados nessas premissas, objetivamos empreender um estudo da incorporação ideológica e dos laços subjetivos estabelecidos no seio das companhias multinacionais, considerando as relações entre as antinomias das significações sociais imaginárias hegemônicas com fenômenos de ordem familiar, social e existencial, inscritos no cenário laboral atual. Para tanto, a partir da Psicossociologia e Sociologia Clínica, e com base em relatos de experiências singulares, provenientes da realidade concreta e vivida de trabalhadores que compõem quadros dirigentes de diversas empresas multinacionais, inscrevemos nosso estudo na orientação clínica da tradição francesa de pesquisadores e interventores que buscam compreender as mudanças e evoluções do mundo do trabalho. Propusemos, então, que especialmente a partir das últimas duas décadas uma nova configuração sociopsíquico-organizacional ganha contornos cada vez mais aparentes e refere à expansão de uma modalidade arquetípica de laço subjetivo estabelecido com as empresas, emergente como produto de transformações culturais da hipermodernidade. Isso quer dizer que comumente há a incorporação de valores relacionados à organização ou a apropriação do discurso gerencialista, no entanto, em face das instâncias mediadoras existentes nas companhias, nos níveis psicológico e ideológico do vínculo com a empresa, paradoxalmente de modo oculto predominam a descrença, desconfiança, desencantamento, pessimismo, saturação, instabilidade, insegurança e a incoerência em relação ao ambiente no qual estão inseridos. O imperativo da excelência, de destaque

social e a necessidade de se afirmar como sujeito, quando vinculados a maior vulnerabilidade do emprego assalariado e a proliferação de exigências incompatíveis, produz um ambiente de incerteza constante. Com efeito, em uma sociedade na qual a individualização dos percursos se revela central, na ausência de elementos estruturantes do coletivo, a pejoração da média e a empresarização dos comportamentos tendem a fazer com que o indivíduo sinta com cada vez mais peso os efeitos dessas injunções, como se a busca pela afirmação de sua existência social comumente não o levasse a lugar algum.

Palavras-Chave: Relações de Trabalho; Saúde do Trabalhador; Psicossociologia e Sociologia Clínica; Organizações Multinacionais; Paradoxo organizacional;

VIANA BRAZ, Matheus. **Managerial paradox and hyperperformance: the psychological and ideological ties of multinational organizations.** 2018. 277f. Dissertation (Masters in Psychology). São Paulo State University (UNESP), School of Sciences, Humanities and Languages, Assis, 2018.

ABSTRACT

The multinational corporations have achieved a unique position and powerful influence within the economic, social and cultural spheres, unprecedented in history, in a social institutions weakening and loss of credibility context and the globalization of production, commerce, and finance. These companies are at the epicenter of public and private initiative, disseminate management methodologies and establish a specific imaginary of social progress. In addition, represent a new pole of social legitimation, the ultimate symbol of efficiency, the consolidation of a new sacred institution and support the promise of achievement of specific projects: vertiginous rise, recognition, visibility and social prominence. Currently, although physical labor risks have been progressively minimized in industrialized countries, including Brazil, according to the literature the subjective labor conditions seem to degrade more and more, which reveals the emergence of new sources of risk and ways of suffering at work. Based on this, how is professional malaise and suffering linked to subjective investments between individual and company? Among the demands of hyperperformance, organizational paradoxes, and the search for continuous self-upgrade, how does the individual create the sense of purpose at work? Based on these premises, we intended to study the ideological incorporation and the subjective bonds established within the multinational companies, considering the relations between the antinomies of imaginary hegemonic social significations and the family, social and existential order effect, inscribed in the current labor scenario. In order to do it, based on reports of unique experiences from the concrete and lived reality of workers that are executives leaders of several multinational companies, we have proposed our study correlated with the French tradition clinical orientation of the researchers and interventors that aiming to understand the changes and evolutions of the work world. We proposed, then, that especially in the last two decades a new sociopsychic-organizational configuration has being more evident and refers to the expansion of an archetypal mode of subjective bond established with companies that emerges as the product of cultural transformations of hypermodernity. As expected, there is usually the incorporation of values related to the organization or the appropriation of the managerialist discourse. However, in reason of mediating instances in the companies, in the psychological and ideological levels feelings linked to the company, paradoxically and not evident is predominating the disbelief, mistrust,

disenchantment, pessimism, saturation, instability, insecurity and incoherence with the own environment which they are inserted. The imperative of excellence, social prominence and the necessity of affirmation as a subject, when linked to the greater vulnerability of wage employment and the proliferation of incompatible demands, produce an environment of constant uncertainty. Indeed, in a society which the individualization of pathways is central, in the absence of the collective structuring elements, the average depreciation and the company standard behaviors tend to increase the weight of these injunctions effects, as if the social existence affirmation search usually did not take himself to anywhere.

Keywords: Work Relationships; Worker's Health; Psychosociology and Clinical Sociology; Multinational Organizations; Managerial Paradox;

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Contrato narcísico com a organização.....	138
Quadro 2: Dados socioprofissionais dos entrevistados.....	173
Quadro 3: Núcleos de sentido e elementos de análise.....	177
Quadro 4: Modalidade outra de contrato narcísico com a organização.....	237

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	16
INTRODUÇÃO	19
1. Indivíduo hipermoderno e trabalho	29
1.1 O sujeito na modernidade e na hipermodernidade: considerações iniciais.....	29
1.2 As significações imaginárias sociais do contemporâneo.....	34
1.3 Representações, finalidades e modos de sofrimento no trabalho.....	44
1.4 Das significações imaginárias à crise no tecido simbólico social: amarrações preliminares.....	60
2. Globalização econômica e trabalho: o protagonismo das empresas multinacionais	66
2.1 Sobre a ascensão das companhias multinacionais: internacionalização e globalização da economia.....	66
2.2 A internacionalização da economia brasileira e o papel das empresas multinacionais.....	78
2.3 Considerações históricas sobre processos produtivos e de trabalho.....	90
2.4 Globalização econômica e suas consequências sobre a divisão do trabalho.....	96
3. A gestão das companhias multinacionais: funcionamento psíquico e organizacional	112
3.1 Sobre os fundamentos do poder e ideologia gerencialista.....	112
3.2 Contrato narcísico com a organização: funcionamento psíquico e organizacional.....	125
3.3 Das derrocadas dos ideais à transcendência de si: a hiperperformance como arquétipo relacional nas companhias multinacionais.....	144

4. Percurso teórico-metodológico.....	149
4.1 Clínicas do Trabalho: considerações iniciais.....	149
4.2 Psicossociologia e Sociologia Clínica: heranças e mutações epistemológicas.....	153
4.3 Sobre a inserção da Psicossociologia e da Sociologia Clínica no Brasil..	163
4.4 Premissas e procedimentos metodológicos.....	163
4.5 Participantes da pesquisa.....	173
4.6 Análise de Conteúdo e Núcleos de Sentido.....	177
5. A face aporética do trabalho nas empresas multinacionais: paradoxo e a novilíngua gerencialista.....	179
5.1 Do trabalho prescrito ao trabalho vivido: <i>Facilitar operação não é resposta! Tem que ter um valor! Eu tenho que colocar essa porcaria num fluxo de caixa!</i>	182
5.2 Realismo econômico e a novilíngua gerencialista: <i>A cobrança independe de quem é o seu interlocutor. Ela vem! Faz parte do jogo.</i>	191
5.3 Instâncias mediadoras e registros sócio-organizacionais: <i>Eu trabalhava quinze, dezesseis horas por dia... E o tempo que sobrava, às vezes, eu conseguia comer e dormir.</i>	202
6. A outra face aporética do trabalho nas empresas multinacionais: implicação subjetiva e hiperperformance.....	216
6.1 Incorporação e difusão ideológica: <i>É uma máscara legal né, que você coloca. Fica lá no trabalho até às dez da noite, volta pra casa e só vive pro trabalho.</i>	217
6.2 Implicação subjetiva e visibilidade no mercado: <i>A mobilização vem realmente de tá envolvido nesses projetos mais complexos, mais relevantes. A grande questão é relevância!</i>	225
6.3 Contrato narcísico com a empresa: <i>Eu tenho uma boa e uma má notícia pra você! A boa é que você foi promovida. E a má é que você vai ganhar menos que um por cento de aumento.</i>	229
6.4 Os sentidos da hiperperformance: <i>Brasileiro é muito... É muito emotivo nessa relação com o trabalho. Nós temos que entender que esse negócio é um simples contrato de trabalho.</i>	239

CONSIDERAÇÕES FINAIS	250
REFERÊNCIAS	262
ANEXO	276

APRESENTAÇÃO

O essencial não é aquilo que se fez do homem, mas sim aquilo que ele fez daquilo que fizeram dele.

Jean Paul Sartre (1952)

Certa vez, durante uma reunião em que relatava minha dificuldade no processo de escrita, o professor Christophe Niewiadomski me alertou para o fato de que esse processo, na *démarche* clínica, nos convida a sair de um modo defensivo, a fim de que nos impliquemos na capacidade reflexiva sobre nós mesmos e sobre nossa relação com o mundo. A escrita e, logo, a produção de conhecimento, nascem de um trabalho de expressão subjetiva e, mais ainda, o conceito, por si, desprendido da dimensão do vivido, não tem sentido, disse ele mais ou menos com esses termos. Embora muito pontual e voltada ao domínio da Sociologia Clínica, sua provocação surtiu efeito, de modo que essa reflexão me acompanhou ao longo de vários dias.

Entre história familiar e relações sociais, o que determina nossa forma de pensar e nossas escolhas profissionais? Qual é o peso de nossa história? Como integrar o subjetivo nas relações sociais do mundo do trabalho? Como minha dissertação se relaciona à minha história de vida? Como a dimensão de minha historicidade se inscreve em meu universo de pesquisa e o quanto isso pode se tornar uma armadilha, um entrave no processo de escrita?

Decerto que aqui não é o espaço para compartilhar a essência e resultados de meus devaneios e trabalho introspectivo, todavia, ao trazer a tona essas reflexões, malgrado as angústias emergentes e imbricadas em minha própria história de vida, percebi que ter alguma clareza dessa dimensão existencial, além de elucidar problemáticas centrais de minha pesquisa, se tornou a espinha dorsal do que entendo ser a construção de uma postura clínica em Psicossociologia e Sociologia Clínica. É, pois, no processo, no

percurso, que nos autorizamos a pensar, que nos desprendemos de dogmas e ideologias incrustados e transmitidos por nós mesmos.

Pautado nessas premissas, me interroguei: como combater uma abordagem excessivamente psicológica ou sobremaneira sociológica em minha pesquisa? Lembrei-me das provocações de Christophe Niewiadomski e me remeti às questões oriundas de meu trabalho de campo.

Após a finalização de todas as entrevistas, a apreensão de um sentimento inicial de euforia foi substituída pela angústia do dissenso. Garantir a fidelidade dos relatos e rigor metodológico tornou-se um desafio em face da análise de dados e construção de hipóteses. O exame de minhas anotações provenientes da pesquisa de campo e as infindáveis releituras de mais de 400 páginas de transcrições de entrevistas alimentavam a certeza de que o trabalho de teorização dos relatos obtidos parecia limitante e infindável.

Foi quando percebi que seria preciso abandonar uma posição um tanto quanto confortável e cristalizada em meu ofício de pesquisa, isto é, a posição de Psicólogo. Entre a sociologia e a psicologia, onde afinal se localizava a Sociologia Clínica e a Psicossociologia? Sem me dar conta, apreendi que era disso que se trata a “clínica da complexidade” ou a “*démarche* clínica”, tanto evocadas em minhas leituras. Não buscamos verdades absolutas, dogmáticas, tampouco nos servimos de um corpo teórico que busque dar conta de todo o corpo social. Assim, do ponto de vista da escrita, o esforço analítico consistiu na garantia da construção de um texto (que representa, em essência, um relato), cuja proposta era se aproximar de forma mais fidedigna possível ao “vivido do trabalho”, de sorte a dar espaço à expressão de conflitos, angústias e dissabores dos sujeitos entrevistados, bem como para compreender de que maneira a implicação subjetiva e vínculos com a empresa se interpenetram no esforço de construção de sentido no trabalho.

Se de um lado era preciso ser duro e crítico, também em relação às minhas experiências enquanto psicólogo organizacional, de outro também foi preciso abandonar e relativizar uma série de “convicções teóricas”, oriundas do trabalho de leitura. Foi preciso assumir que fenômenos sociais são

fundamentalmente históricos e, mais ainda, regionais, o que me exigiu uma atitude vigilante e indutiva, a fim de evitar a aplicação teórica selvagem no momento da construção de hipóteses analíticas.

Em alguma medida, o amadurecimento pessoal proporcionado pelo desenvolvimento dessa dissertação abarcou um trabalho contínuo de luto de minhas próprias crenças e de valorização da história e historicidade na organização do social. E é a isso, talvez, que se remete o processo de “tornar-se sujeito”, evocado por Vincent de Gaulejac. A escrita clínica, em última instância, implica a angústia ao envolver a exposição e expressão de nosso próprio narcisismo.

Percebi também que multirreferencialidade, ao contrário de justaposição, pressupõe colocar em articulação dinâmica diversas disciplinas, mas sempre evitando o ecletismo e o dogmatismo. Vislumbrei, nesse trabalho, a criação de prefigurações teóricas a respeito de processos sociopsíquicos e fenômenos acessíveis à observação crítica, sob a égide da clínica da complexidade. Abandonei a ilusão de onipotência da criação de metateorias explicativas globais. Não é possível construir uma metateoria do social que seja capaz de explicar a totalidade dos fatos sociais. A partir da análise sobre nossa historicidade e história, é preciso compreender os condicionantes sociais e psíquicos que nos influenciam na construção de nossos projetos de vida. Portanto, mais do que meritocracia, performance e resultados, devemos emergir em um trabalho de implicação reflexiva sobre nossa genealogia, enquanto sujeitos, como também enquanto sociedade. Tentei, em suma, ser fiel a articulação do vivido, proveniente dos relatos dos entrevistados, com os conceitos, para que seja possível a construção de sentido a partir de um trabalho de compreensão das singularidades. É, enfim, esse o desafio do texto que o leitor encontrará adiante e no qual espero provocar questionamentos da mesma natureza.

INTRODUÇÃO

À medida que a pressão por receitas foi aumentando, o mesmo acontecia com vários tipos de mau comportamento (sic) dentro do Goldman Sachs. Havia mais pressão para roubar o cliente de um colega ou tentar persuadir clientes confiantes a fazer coisas que não eram o melhor para eles. Pessoas que haviam chegado à liderança durante a crise, alçadas pela capacidade de trazer dinheiro em vez de liderar, agora consolidavam seu poder. Certo e errado tornaram-se coisa do passado; a nova palavra de ordem era “GC ou não GC?”. Créditos brutos (*gross credits*): era com isso que as pessoas se importavam, era sobre isso que falavam, era com isso que se avaliavam e era em função disso que eram pagas. Mais e mais pessoas da firma levantavam essa bandeira, e essas pessoas agora eram os diretores dando exemplo para suas equipes (SMITH, 2013, p. 216, grifo nosso).

[...] Houve um tempo na história do Goldman Sachs em que os bônus eram muito subjetivos. Ao final de cada ano, seu gerente fazia uma avaliação baseada não apenas em quantos negócios você havia feito, mas também no quanto você era bom para a organização. Esses dois fatores combinados indicavam seu verdadeiro valor econômico para a firma. [...] Mas de 2005 até o presente, o sistema tornou-se amplamente matemático: você recebe uma porcentagem do montante de sua receita ao lado do seu nome. [...] O problema com o novo sistema é que as pessoas agora fariam qualquer coisa que pudessem – *qualquer coisa* – para elevar o número ao lado de seu nome. Operadores e vendedores, mesmo os muito jovens, estavam aprendendo a partir do mau exemplo dado pela liderança (SMITH, 2013, p. 262, grifo do autor).

[...] O cenário complexo e conflituoso era desanimador para muita gente no pregão, e tive muitas conversas a respeito com meus colegas. *As pessoas viam a hipocrisia, mas ninguém fazia nada a respeito.* A cultura do bônus era muito arraigada. Os números atuavam contra a mudança (SMITH, 2013, p. 262, grifo nosso).

Os excertos acima foram destacados do livro “Por que saí do Goldman Sachs: uma breve história de Wall Street”, oriundo de um trabalho autobiográfico do percurso socioprofissional de Greg Smith. Após mais de 12 anos na empresa, o economista relata a transformação radical de um sistema organizacional, cuja pedra angular pauta-se no lucro a qualquer custo, no distanciamento com a economia real, na obsessão avaliativa (quantofrenia) e no culto da excelência e da performance.

Quando ingressou como estagiário na sede da companhia em Nova Iorque, em 2001, Greg Smith se identificou com a ideologia, cultura e o *modus operandi* do Goldman Sachs. A partir da incorporação de um conjunto de

hábitos que lhe foi dado e lapidado desde a etapa de recrutamento e seleção, quando ainda estava na universidade, a idealização da empresa estabeleceu-se como signo insofismável. Cooperação, estima, reconhecimento, sensação de autonomia, assim como uma série de outras gratificações vinculavam-se a um cotidiano árduo, desafiador e competitivo, apreendido como ambivalente, mais ainda assim “íntegro e valoroso” (nas palavras do autor).

Contudo, se no momento de sua entrada na companhia é notável que Greg Smith entregou-se de “corpo, alma e coração” à companhia, antes de se demitir publicamente denunciou como a empresa passou a sustentar um sistema organizacional que busca lucros cada vez maiores, de modo que não somente os clientes desconfiam do banco, mas também seus funcionários, imersos em um ambiente de guerrilha e descrença, no qual a competição exacerbada e a instabilidade tornam-se ditames absolutos.

O mantra fundamental da empresa, que enaltecia que “os interesses dos clientes vêm sempre em primeiro lugar”, paulatinamente foi pulverizado. Segundo Greg Smith, a erosão moral ocorrida no banco fez com que inclusive seus clientes se tornassem adversários em jogadas de investimentos complexas, com informações assimétricas e negociações isoladas de derivativos. Mais ainda, o ambiente da empresa tornou-se “tóxico e destrutivo” e, uma vez que a ética do resultado se impôs como legítima e indelével, passou-se a recompensar pessoas estritamente em função do lucro que geravam para a companhia. Todavia, os meios utilizados para alcançar estes lucros foram banalizados, de sorte que pessoas honestas se desmoralizaram, o que fez com que implicitamente os trabalhadores fossem impelidos a pensar que para ascender na empresa seria preciso se utilizar de táticas incoerentes, distantes do trabalho feito com qualidade e por vezes perversas.

O referido caso nos parece arquetípico do mercado laboral atual, pois ilustra duas modalidades predominantes de vínculos dos trabalhadores com as empresas, sobretudo as companhias multinacionais. A primeira é marcada por projeções, interiorização de valores e do discurso gerencialista, idealização e introjeção da organização. Depois, porém, ainda que se mantenha essa

interiorização, a desidentificação e desidealização dão margem à emergência da descrença em relação ao trabalho vivido, operacionalizado no dia a dia e dissonante ao discurso organizacional. Parece, pois, que não se trata somente de uma fenômeno singular, fruto da narrativa do executivo, mas também de um processo amplo, interligado a uma modalidade outra de laço e investimento subjetivo crescente nas empresas multinacionais atualmente. Para tratar estas questões, devemos nos interrogar sobre as inter-relações de registros macroeconômicos, políticos, ideológicos, gerenciais e existenciais. Como dar sentido às experiências e angústias similares às relatadas por Greg Smith, considerando a imbricação entre funcionamento sociopsíquico e sócio-organizacional? Como compreender, então, as mudanças em curso no mundo do trabalho? Que papel as companhias multinacionais assumem na sociedade atual? Em que medida o sofrimento e mal-estar no trabalho relacionam-se com os vínculos e investimentos subjetivos entre indivíduo e empresa? Como o investimento e engajamento incidem na interiorização das contradições do cenário laboral? Por que cada vez menos podemos exprimir nossas fragilidades no ambiente corporativo?

É notável que mudanças foram de fato operadas, nos últimos anos, não somente nas instituições bancárias, como também nas companhias multinacionais, que de modo geral influenciam a concepção hegemônica de trabalho na contemporaneidade em diversos estratos sociais. Na esteira do enfraquecimento e perda de credibilidade das instituições sociais, no universo da globalização da produção, do comércio e das finanças, essas organizações alcançaram um poderio sócio-político-econômico sem precedentes na história. No epicentro da iniciativa pública e privada, difundem metodologias de gestão, nutrem um imaginário específico de progresso social, encarnam o símbolo máximo da eficiência, um novo polo de legitimação social e representam a consolidação de uma nova instituição sagrada. Em contraposição, a violência do imperativo da excelência, de destaque social e a necessidade de se afirmar como sujeito, quando vinculados a maior vulnerabilidade do emprego assalariado e a proliferação de exigências incompatíveis, produzem um ambiente de incerteza e instabilidade constantes.

Atualmente, embora os riscos físicos de trabalho não tenham desaparecido nos países industrializados, incluindo o Brasil, é notável que diminuíram e que suas condições melhoraram consideravelmente (GAULEJAC, 2011). Contudo, as condições subjetivas laborais parecem se degradar cada vez mais, o que revela o surgimento de novas fontes de risco e modos sofrimentos no trabalho. Segundo relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2015), estima-se que 20% da população ativa laboral sofrem de algum transtorno mental relacionado ao trabalho. Dentre os 32 países da OCDE, um em cada cinco trabalhadores sofre de perturbações mentais, sendo que a maior parte é considerada leve ou moderada e vinculam-se predominantemente a alterações de humor e ansiedade. O relatório alerta, ainda, que a saúde mental deve ser considerada como prioritária no mercado de trabalho hodierno. Apesar da forte incidência e do crescimento em escala mundial, raros são os sistemas de seguro desemprego no mundo que contemplam problemas de saúde mental. Ademais, a prevenção de riscos psicossociais vinculados ao trabalho, no âmbito das políticas de saúde e segurança, progride lentamente em escala mundial (OCDE, 2015). Destaca-se ainda que em pesquisa realizada pelo Eurofound (2015), pouco mais de um quarto da amostra de 35 765 trabalhadores relataram que escondem seus sentimentos no trabalho na “maior parte do tempo” ou “sistematicamente”. No cerne das novas formas de sofrimento no trabalho, portanto, se coloca o entrave e ocultação da expressão de sentido e da comunicação das emoções (VANDEVELVE-ROUGALE, 2017).

A degradação subjetiva das condições de trabalho e a aridez do cotidiano organizacional produzem o sentimento de que as demandas são cada vez mais inconciliáveis, inconsistentes e incoerentes. Predomina, hoje, um conjunto de injunções paradoxais nas companhias, que geram clivagens e efeitos significativos quando analisadas as instâncias psicológicas e ideológicas dos sistemas sociopsíquicos organizacionais. Nessa perspectiva, quando analisamos os imaginários sociais¹ dominantes de nossa sociedade,

¹ Segundo a concepção de Cornelius Castoriadis (1982).

também notamos uma série de modificações substanciais, que incidem diretamente nos tipos de investimentos subjetivos no trabalho.

A partir da Psicossociologia e Sociologia Clínica, e com base em relatos de experiências singulares, provenientes da realidade concreta e vivida de trabalhadores que compõem quadros dirigentes em diversas companhias multinacionais, inscrevemos nosso estudo na orientação clínica da tradição francesa de pesquisadores e interventores que buscam compreender as mudanças e evoluções do mundo do trabalho. Situamos-nos no prolongamento dos trabalhos pioneiros de Pagès et al. (1987), Aubert e Gaulejac (1991/2007), Enriquez (1997a; 1997b) e ao lado de reflexões mais recentes, conduzidas no seio do *Laboratoire de Changement Social et Politique*, da Université Paris 7 Diderot (HANIQUE, 2004; DUJARIER, 2012; 2015; GAULEJAC, 2007, 2011; GAULEJAC; HANIQUE, 2015; VANDEVELVE-ROUGALE, 2017) com a ressalva de que vislumbramos repensar as transformações que atravessam a relação entre trabalhador e empresa, assumindo as especificidades do terreno brasileiro.

É fato, nesse sentido, que não somente no Brasil, mas no mundo todo, o trabalho é composto por um quadrante híbrido e multifacetado. Enquanto as ocupações mais qualificadas demandam dos indivíduos cada vez mais flexibilidade, adaptação, formação contínua e polivalência, ainda nos deparamos com centros de trabalho tipicamente correlatos da era industrial, em que se predomina o labor braçal, a precarização e a baixa qualificação, marcados por péssimas condições, comumente análogas ao trabalho escravo. Em território nacional, as distinções entre a estrutura organizacional, o tamanho da empresa e os modos de governança também influenciam de forma direta a relação do trabalhador com sua atividade laboral. Ainda que sensíveis a essas questões, não constituem, todavia, o foco de nossa análise, pois nos debruçamos sobre processos e fenômenos comuns a diferentes empresas, estruturas e segmentos de mercado.

Este estudo é fruto de um trabalho iniciado há quatro anos e que envolveu companhias multinacionais, públicas e privadas, de setores variados,

localizadas na Região Metropolitana de São Paulo: varejo, indústria química, pesquisa de mercado, mineração e metais, indústria farmacêutica, consultoria de gerenciamento, tecnologia da informação, editoração e biotecnologia. Os relatos obtidos contemplam narrativas de quadros de proximidade, como coordenação, e de variados níveis gerenciais e diretoria. Quanto às empresas nas quais os entrevistados trabalharam ou estavam inseridos, provêm de distintas nacionalidades: Brasil, Holanda, Israel, Estados Unidos, México, Índia, Espanha, França, Argentina, Itália, Suíça, Japão, Inglaterra e Irlanda.

Na esteira da *démarche* clínica em sociologia, assumimos o caráter interdependente e irreduzível do social e do psíquico, isto é, da mesma forma que o psíquico é produto do social, o social coexiste ao psíquico (GAULEJAC, HANIQUE, ROCHE, 2012). Isso quer dizer que todo conflito psíquico possui uma gênese social. Os relatos dos trabalhadores, nesse corolário, se inscreveram em movimentos existenciais dialéticos, frutos da confrontação de determinações sociais, familiares, genealógicas e psíquicas. Na tentativa de evitar tanto a individualização do sofrimento como a psicologização das contradições sociais, consideramos que problemáticas individuais e sócio-organizacionais imbricam-se irreduzivelmente a uma dimensão coletiva, que exigiu de nós uma postura analítica compreensiva, crítica e complexa.

Não adotamos visões binárias, como se a solução para as contradições cotidianas do mundo do trabalho fossem sempre frutos de um sistema abstrato, autônomo e transcendental. As organizações, a nosso ver, são construídas e reproduzidas pelos trabalhadores. Mais ainda, os níveis hierárquicos, ainda que interdependentes, não são integralmente ligados. Cada indivíduo representa as demandas de seu posto de trabalho. As relações de autoridade e repressão dependem mais do lugar ocupado do que dos comportamentos inerentes às pessoas (GAULEJAC, 2012). Cada posto exige uma racionalidade que lhe é específica. Em nossa leitura descartamos qualquer tipo de maniqueísmo, não visamos reforçar relações de oposição e assumimos que o comportamento de cada trabalhador é sobredeterminado pela posição em que se encontra no contexto sócio-organizacional. É, portanto, em razão destas acepções que Gaulejac e Leonetti (1994) discorrem sobre a “luta pelos lugares”, produto do

imbricamento da dimensão narcísica na hipermodernidade, no seio das relações sociais -como também das relações sócio-organizacionais- e que tem como espinha dorsal a busca e disputas do indivíduo para afirmar sua existência social, ocupando posições valorizadas socialmente. Trata-se, aqui, não da prevalência de uma luta individual para mudar a sociedade, mas de uma luta para nela ser admitido.

Baseados nessas premissas, objetivamos empreender um estudo da incorporação ideológica e dos laços estabelecidos no seio das companhias multinacionais, considerando as relações entre o que denominamos de crise no tecido simbólico social hipermoderna - no sentido atribuído por Gaulejac (2011)-, as exigências cada vez maiores de hiperperformance e o vínculo estabelecido entre trabalhador e empresa. Para tanto, nos norteamos pelos seguintes objetivos específicos: 1) analisar, com base na história de vida dos trabalhadores, suas percepções e perspectivas acerca de suas trajetórias profissionais e relações com o trabalho; 2) elucidar os mecanismos psíquicos inerentes aos laços estabelecidos com a organização; 3) compreender quais desafios são colocados às companhias multinacionais (ou hipermodernas) atualmente; 4) e problematizar os possíveis entrecruzamentos entre as influências da ideologia gerencialista, evidenciada nas empresas em voga, e dos ideais colocados pelos próprios entrevistados, em relação ao vínculos estabelecidos no contexto sócio-organizacional.

Como mote propulsor ao desenvolvimento de nossas pré-figurações, partimos da hipótese segundo a qual tanto o cotidiano dessas empresas como as novas formas de subjetivação, no contexto sócio-político-econômico atual, alteraram de forma substancial as bases do investimento subjetivo do sujeito com seu trabalho e, em última instância, com a empresa na qual está inserido. Tratamos, aqui, de uma problemática estritamente vinculada às novas formas de sofrimento no trabalho. Portanto, para podermos falar em saúde mental e trabalho, é premente que nos interroguemos sobre a natureza dos investimentos subjetivos estabelecidos no seio das organizações, ademais de compreendê-los como frutos de uma miríade de fenômenos de ordem familiar, social e existencial.

Conforme afirma Dujarier (2012), sobretudo a sociologia do trabalho é majoritariamente caracterizada por uma “sociologia da recepção”, isto é, historicamente há uma vasta literatura que se interessa pelas formas com que os trabalhadores percebem e são transformados pelos instrumentos de gestão. Já as ciências gerenciais se interessam pela produção dos dispositivos de gestão, mas mantêm sempre em seu núcleo interesses funcionalistas, endereçados a otimização dos recursos organizacionais. Em contraposição, o olhar empreendido por nós se revela particular, pois nos interessamos também pela forma como os dispositivos de gestão são criados, difundidos e vislumbramos compreender suas ressonâncias no cotidiano laboral. O recorte gerencial pré-estabelecido permite que analisemos o trabalho sob a óptica de quem é responsável por racionalizar a produção, expandir mercados e aperfeiçoar a eficiência, porém ao mesmo tempo também é submetido às avaliações e modelos de gestão concernentes a um código específico de valores.

Ademais, se elencamos como objeto central desta pesquisa o entrelaçamento entre os relatos de nossos entrevistados, as significações e imperativos sociais predominantes no contemporâneo, no seio do trabalho nas multinacionais, é porque acreditamos que esse contexto reproduz o arquétipo das formas hegemônicas de vínculos que são estabelecidos nas organizações de trabalho, cujo cenário é pautado em uma lógica dicotômica, em que os “ganhadores” são elevados e tomados como modelos e os “perdedores” veem-se fadados ao caminho da exclusão, representada na figura do fracasso pessoal.

Cabe ainda alertar o leitor que se por vezes privilegiamos em nossas críticas os aspectos negativos encontrados em nosso trabalho de campo, isso não significa que somos excessivamente pessimistas ou tampouco que negamos os avanços históricos de nossa sociedade. Ao contrário, como bem sublinha Gaulejac (2011), “[...] compreender o que não vai bem é agir para melhorar. O pessimismo na reflexão está no fundamento do otimismo na ação”²

² No original: “Comprendre ce qui ne va pas bien, c’est agir pour aller mieux. Le pessimisme dans la réflexion est au fondement de l’optimisme dans l’action”.

(p. 20). O diagnóstico, em suma, constitui um momento fundamental à mudança das coletividades e é por meio dele que encontramos meios de intervir na realidade social.

Em termos estruturais, no primeiro capítulo deste estudo fizemos uma incursão sobre as principais transformações sociais, econômicas e políticas que marcaram a modernidade e a atualidade. Depois, propusemos uma atualização das significações imaginárias sociais preponderantes no mundo do trabalho hipermoderno. Por fim, encerramos nossas discussões com prefigurações sobre o que consideramos constituir a crise no tecido simbólico social. Mediante a queda dos discursos e leituras totalizantes sobre nossa sociedade, as estruturas e instituições que protagonizaram os séculos XIX e XX foram colocadas em xeque, o que influenciou diretamente as dinâmicas de trabalho nas organizações multinacionais, colocando-as no patamar de modelos e objetos sagrados da cena contemporânea. Tais problematizações, portanto, representaram a espinha dorsal dos capítulos subsequentes de nosso trabalho.

Como as companhias multinacionais são fundamentais em nosso trabalho, no segundo capítulo discorremos sobre a globalização do comércio, da produção e das finanças e, nesses interstícios, exploramos os principais movimentos de internacionalização da economia nos séculos XX e XXI, colocando em primeiro plano a ascensão dessas organizações enquanto protagonistas da nova cena econômica e política mundial. Debruçamos-nos, ainda, sobre características particulares da presença de tais empresas na história brasileira e buscamos problematizar como se modificou os processos produtivos e a divisão do trabalho, em âmbito global.

Estabelecido o pano de fundo principal de nossos postulados, no terceiro capítulo fizemos um resgate histórico e uma imersão sobre um conjunto de premissas e elementos basais constituintes da gestão das companhias multinacionais. Pretendemos, ainda, explorar como o novo paradigma gerencialista articula-se com as demandas e investimentos psíquicos do trabalhador. Pautados em uma discussão que contempla tanto funcionamento

sócio-organizacional como psíquico-organizacional, discorreremos sobre uma modalidade específica de vínculo estabelecida entre indivíduo e empresa e, depois, construímos algumas reflexões teóricas que constituem a pedra angular de nosso problema de pesquisa.

O arcabouço teórico-metodológico utilizado, nesse sentido, encontra-se descrito no quarto capítulo, no qual também apresentamos as principais premissas e orientações epistemológicas da Psicossociologia e Sociologia Clínica. Discorreremos, ainda, sobre sua inserção institucional no contexto brasileiro, definimos alguns conceitos fundamentais à abordagem utilizada e descrevemos nossos métodos de coleta e análise de dados.

No quinto e no sexto capítulo, por fim, efetuamos as análises e reflexões oriundas do trabalho de campo realizado. Focamo-nos nas instâncias ideológica e psicológica do vínculo estabelecido com a organização, de modo a compreender os sentidos atribuídos ao trabalho, as dinâmicas de prazer, sofrimento e reconhecimento, assim como a maneira como o contrato narcísico se efetiva nessas condições.

1. INDIVÍDUO HIPERMODERNO E TRABALHO

O homem não se sente mais como um portador da *Kulturarbeit*, do destino da civilização, da evolução social nem da violência do mundo. Ele quer a paz, quer consumir os objetos e os signos.
Eugène Enriquez (2001).

1.1 O sujeito na modernidade e na hipermodernidade: considerações iniciais

É ponto pacífico que na modernidade se erigiu uma nova forma de individualismo, a qual posicionou o ser humano no mundo de uma maneira substancialmente distinta dos períodos anteriores. Se antes o indivíduo se amparava em grandes dogmas, como os discursos místicos e religiosos, na modernidade ele passou a se questionar e a creditar suas ações à ciência, que emergiu com a promessa de progresso e se amparava no paradigma instrumental e racional para a produção de seu projeto de sujeito. As ordens sociais, econômicas e religiosas medievais se diluíram e outras leis se desvelaram organizadoras da sociedade. Analogamente aos estoicos (sobretudo Sêneca, Epiteto e Cícero), da filosofia helenística, conhecidos por suas visões sobre o controle e valorização do tempo e da mente, o sujeito moderno valorizava a reflexão racional para a compreensão dos fenômenos sociais, políticos e econômicos. Estabeleceu-se, nesse reduto, a cronopolítica moderna, tributária à governabilidade do tempo, ferramenta fundamental do homem urbano (SIMMEL, 1973). A pontualidade e exatidão perpassavam o estilo de vida do sujeito das metrópoles modernas e se colocavam como requisitos para o desenvolvimento da sociedade. Historicamente, desde a queda de Constantinopla – que marca o fim da Idade Média na Europa – ao iluminismo do século XVIII, passando pelo Renascimento e pela Reforma Protestante do século XVI, a modernidade se consolidou e desvelou o nascimento de um sujeito marcado pela consciência e unicidade, possuidor de uma identidade fixa, centrada em seu eu. Do sujeito do *cogito*, de Descartes, no século XVII, ao sujeito transcendental, de Kant, no século XVIII, o centro do

universo passou a ser o homem, figura pensante e, portanto, protagonista da construção de seu destino.

A realização do projeto moderno talvez tenha sido legitimada, especialmente quando considerado o desenvolvimento do capitalismo como sistema socioeconômico, pela Revolução Industrial (na segunda metade do século XVIII e XIX), que acompanhou uma radical metamorfose nos meios de produção, oriunda de desenvolvimentos tecnológicos, assim como legitimou a obtenção do lucro e a acumulação de riquezas (respaldadas pelo protestantismo). Nesse mesmo período, no plano econômico e político, Adam Smith (1776/1996), adepto da intervenção mínima do Estado e da autorregulação do mercado, defendia que o desenvolvimento econômico e tecnológico passava, notadamente, pelo *autointeresse* (*self-interest*) dos indivíduos e, por conseguinte, pela *riqueza das nações*. Nessa esteira, surgiam também como protagonistas da economia política inglesa clássica nomes como David Ricardo e Thomas Malthus, com prefigurações esquemáticas sobre as relações do *valor-trabalho*, bem como sobre o comércio internacional, a distribuição monetária (RICARDO, 1821/1996) e o controle do aumento populacional (MALTHUS, 1798/1996). Léon Walras (1874/1996), na França, contribuiu para o pensamento liberal vigente com seu conjunto matemático de teses nomeado, posteriormente, de *teoria do equilíbrio econômico geral*, na qual o sistema de preços e de produção de bens convergiria, em contextos de livre mercado, na satisfação dos consumidores, empresários e na máxima utilidade, produzindo mercadorias em quantidades ideais (conforme os menores preços e custos).

Afora o pensamento antagônico de Marx, a qual foi de encontro aos pressupostos liberais emergentes citados, os séculos XVIII e XIX traduziram, inclusive no plano político e econômico, a promessa do projeto da modernidade, que tinha como locus norteador a razão e o conhecimento pragmático científico. Desvelou-se emblemática uma produção de conhecimento – que também era reflexo de um novo modo de constituição do sujeito –, herdeira do iluminismo, marcada por uma lógica positivista, mecanicista e totalitária, cujo controle de variáveis e riscos desprezava a

apreensão irrestrita da realidade, distanciando o indivíduo do contexto social em que estava inserido.

Ao passo que as sociedades modernas foram se tornando mais complexas, as teorias clássicas foram obrigadas a conceber em suas investigações uma perspectiva mais social do sujeito, localizando-o no interior das grandes estruturas sociais. Com o surgimento das novas ciências sociais – notadamente com as contribuições de Marx, Weber, Saussure e Freud –, ocorreram questionamentos sobre as relações sociais e a constituição subjetiva e singularizada do sujeito moderno (HALL, 2006). Delineou-se, desse modo, a esfera do público e do privado, a noção de democracia recebeu atenção especial e o sujeito moderno foi concebido como fruto de construções sociais localizadas. Tratava-se, nesse momento, do sujeito histórico, subjetivado conforme uma temporalidade linear, de passado, presente e futuro, e que prescindia de ópticas essencialistas universalizantes. Ademais, cumpre ressaltar que se este trabalho dá ênfase às produções de conhecimento na modernidade, é porque esses discursos traduzem uma série de deslocamentos e rupturas que atravessaram o contexto hegemônico do sujeito moderno.

Atualmente, se o estado da civilização ocidental é denominado hipermodernidade, é porque a modernidade, sobretudo ao longo do século XX, sofreu metamorfoses estruturais e institucionais, de sorte que é postulada sua gradual transformação e a emergência de um novo período histórico, o qual coloca em primeiro plano a exacerbação de alguns preceitos da modernidade. Nesse ínterim, Lyotard (1986) defende que houve a pulverização de grandes narrativas que tiveram importante influência na modernidade, tais como o idealismo, marxismo e o iluminismo. Em outros termos, a hipermodernidade reflete o declínio das ideologias que marcaram a sociedade pós-industrial, em especial a crise do pensamento iluminista. Trata-se, pois, da apreensão da disfuncionalidade das leituras totalizantes da sociedade. A título de elucidação, em resumo, de acordo com a filosofia iluminista, por meio da razão, do progresso científico e da tecnologia, os homens lograriam a felicidade, de modo que o ser humano se desvincularia totalmente das bengalas dogmáticas e místicas que sustentavam os povos primitivos. Já segundo os marxistas, o

confronto entre a burguesia e o proletariado culminaria, ao fim da revolução deste último, na produção de uma sociedade igualitária, livre e que prescindiria de classes. Tais metanarrativas, no contemporâneo, são suprimidas e não “convencem” integralmente o sujeito. As grandes referências, assim como os heróis e instituições tradicionais históricas, não são mais mobilizadoras de identificação. A perda de um sentido unificador e de uma identidade estanque, por conseguinte, é correlata de uma espécie de descentração (ou deslocamento) do sujeito.

As metanarrativas, que se propuseram congregar todo conhecimento possível em um só discurso, não servem mais para o sujeito contemporâneo, que apreende a realidade de um modo plural, versátil e diversificado. A questão da “atomização do social em flexíveis redes de jogos de linguagem”, prefigurada por Lyotard (1986, p. 31), destaca o pensamento complexo (no sentido atribuído por Edgar Morin) em que cada indivíduo recorre a arcabouços distintos de códigos e referências, que variam em função do contexto no qual está inserido. A incredulidade em relação aos metarrelatos, portanto, evidencia a transformação cultural contemporânea, que culminou em um indivíduo sem identidade fixa, cambiante e indeterminado, conforme ele é representado e interpelado. Trata-se, pois, do indivíduo autorreferente (EHRENBERG, 2010; ENRIQUEZ, 2014), da efemeridade e da frivolidade (LIPOVETSKY, 1989), do espetáculo (DEBORD, 1997), do individualismo (LASCH, 1983), do excesso descontínuo e da diferença (AUBERT, 2003; 2004a; 2004b).

Para explorar esse cenário, contudo, é preciso que nos debrucemos sobre um fenômeno mais amplo, isto é, sobre o que dá esse sentido ao coletivo e, em última instância, às sociedades. É ponto pacífico que nós estamos, constantemente, buscando sentido para nossas condutas e sociedade (no plano ontológico, sentido para a vida e para a morte). Vislumbramos em nosso cotidiano agenciar representações conforme uma rede de códigos e significações, para atribuir sentido às nossas vidas e nutrir nossas identidades na ordem social. Ora, cada sociedade se constrói de acordo com a criação de significações que lhe são específicas. A função dessas *significações imaginárias sociais* (CASTORIADIS, 2002) se ancora em um tripé dimensional.

Elas servem, antes de tudo, para estruturar nossas representações de mundo, cuja especificidade nos localiza na história (nossa sociedade não é a mesma da sociedade romana da Antiguidade Clássica, por exemplo). Em segundo lugar, essas significações designam as finalidades de nossas ações, isto é, nos dão as diretrizes sobre o que deve ou não ser feito, como e por que o devemos fazer. Ora, se admitirmos que nenhuma lei biológica ou natural diz que é preciso adorar Deus, quem cumpre tal função são as representações das escoras religiosas. Por fim, em terceiro lugar, essas significações refletem modos específicos de afetos e sofrimentos. É dizer, a sociedade capitalista do século XIX, segundo Marx, trazia consigo uma série de afetos instituídos socialmente, tais como a inquietude perpétua, as aspirações de mudanças constantes, a sede do novo pelo novo e do mais pelo mais (CASTORIADIS, 2002).

A operacionalização dessas três dimensões (representações, finalidades e afetos), por consequência, se inscreve em instituições particulares, intersectadas na ordem social e cujos modos de subjetivação se distinguem historicamente. Dentre o conjunto de significações imaginárias existentes, de acordo com Castoriadis (2002), a mais importante está vinculada à que concerne à própria sociedade como um todo. A maneira com que significamos nossa sociedade revela, indissociavelmente, tanto nosso próprio olhar (tal como um exercício de autorrepresentação) e posicionamento sobre ela quanto às formas de investimento na coletividade concreta. Esta, porquanto, somente pode ser idealmente imperecível, quando da presença de sentido e significações (instituídos por ela mesma) considerados também imperecíveis pelos próprios membros da sociedade. Destarte, seja no nível da representação social, seja no nível discursivo, quais correspondentes entrópicos – para além de questões demográficas –, de uma identificação final entre cada um de nós, permitem que nos identifiquemos como a nação brasileira? Onde se encontra o sentido apreendido como imperecível de nossa sociedade? No plano social, a autorrepresentação de nossa coletividade nos remete a quais significações?

1.2 As significações imaginárias sociais do contemporâneo

Tangenciando a discussão supracitada, Palmade (1990) coloca em evidência a crise identitária contemporânea, destacando um processo de enfraquecimento (ou uma falta de apoio) das identificações primárias em nossa sociedade. No plano psicanalítico, a atenção volta-se, sobremaneira, para a tese do apagamento do Complexo de Édipo, isto é, do apagamento das identificações mais estruturantes da identidade, as quais culminariam em uma regressão ao estado do narcisismo. Haveria, portanto, uma separação entre a identidade constituída pelos processos identitários ou defensivos pré-edipianos – e cuja característica é a identidade narcísica –, e as identificações sociais estruturadas pelos valores e normas hegemônicas de nossa sociedade. Castoriadis (2002), nesse sentido, ao evocar a “ascensão da insignificância”, dá atenção especial justamente a essa espécie de separação entre “identidade psicoafetiva” e “identidade social” do sujeito, que carrega em seu bojo a fragilidade das identificações. Aqui, podemos ainda dar um passo adiante e inferir que, quanto às segundas identificações, há hoje uma marca indelével não somente da racionalidade instrumental, alçada a primeiro plano por Habermas (1989), mas também dos ditames da excelência, que colocam como objetos de identificação idealizada (ou seja, sua supervalorização) as esferas do *ter*, do *poder* e do *aparecer*.

No plano sociológico, as transformações de nossa sociedade produziram, por sua vez, uma clivagem entre a esfera do econômico e político e a esfera do “mundo vivido”, que nos remete a traços específicos da cultura e da personalidade. Em última instância, faz-se referência ao deslocamento de escoras fundamentais dos processos de identificação correlatos a um conjunto de instituições sociais outrora instituídas, tais como a família, a religião, o estado, a habitação e os locais de trabalho. Nesse ínterim, para além das teorizações de Palmade (1990), a tese central de Castoriadis (2002) consiste em defender que se consolidou, no final do século XX, uma *crise das significações imaginárias estruturantes de nossa sociedade* que, ao mesmo tempo, produziu uma crise do processo de identificação, agravada e reproduzida pela primeira.

O deslocamento dessas escoras, porém, não se revela, *stricto sensu*, como condição suficiente e necessária para a instauração de uma crise, uma vez que é possível observá-la em ambientes em que não há, aparentemente, enfraquecimento das escoras de habitação, família etc. É preciso, pois, analisar a complexidade de nossa reflexão. Embora em alguma medida o sentido da habitação, para muitas pessoas, esteja bastante vinculado à estabilidade, a noção de localidade se desvinculou da significação que possuía outrora, aproximando-se da errância e sujeitando-se cada vez mais às demandas do mundo do trabalho. O mesmo ocorre com as significações hegemônicas que existem, atualmente, acerca da religião, da família e do trabalho em nossa sociedade. Há um deslocamento, de sorte que os modelos familiares se tornam mais heterogêneos e versáteis, as instituições religiosas assumem cada vez mais avatares artificiais (mascarando interesses privados e distanciando-se de qualquer vinculação com a religiosidade e interioridade), ocupando funções laterais, e o trabalho é substancialmente ressignificado, sofrendo as incidências diretas das novas relações do indivíduo com o tempo, espaço, consumo e dos imperativos da hiperperformance e excelência.

Se Castoriadis (2002) e Palmade (1990) defendem um processo de crise, é porque essas significações deixaram de ocupar uma posição central em nossa sociedade e nenhuma totalidade de significações imaginárias emergiu para assumir a função dessas escoras, o que nos conduz à constatação que vivemos um período de transição e transformação. No âmbito da escora familiar, cabe enfatizar que não se trata também de se remeter a uma família cristalizada, impressa nos moldes tradicionais da sociedade patriarcal do século XX, nem tampouco de buscar, mediante uma óptica saudosista, um tipo de família idealizada. Para além desses postulados, a atenção deve ser dar, doravante, ao fato de que algumas significações sociais fundantes de nossa cultura foram deslocadas e alteradas consideravelmente.

Não obstante, se foi enfatizado que o deslocamento dessas escoras não é suficiente para a instauração de uma crise, é porque a espinha dorsal desse processo remete à perda de um sentido apreendido como imperecível de nossa sociedade, o qual faz com que fiquemos sem bússola e alheios à dimensão

coletiva do social. Por meio de uma breve incursão pela modernidade, é possível constatar que sua instituição se consolidou mediante a emergência de duas significações imaginárias centrais, opostas às escoras religiosas: a significação da expansão ilimitada do domínio da razão, que corresponde à dimensão capitalista das sociedades modernas, e a significação da autonomia individual e do social, que abarca o projeto libertário, democrático e revolucionário moderno (CASTORIADIS, 2002). Hoje, porém, inclusive essas significações sofreram mutações consideráveis. Mas qual seria, então, a tradução subjetiva contemporânea dessas significações?

A escora do domínio da razão e do progresso trasladou-se na exacerbação do primado da racionalidade instrumental, que se intensifica em um mundo cada vez mais paradoxal. Se o projeto de progresso moderno dava suporte para a construção de um sentido tanto para a história quanto para o futuro, o discurso hegemônico tecnocientífico volta-se sobremaneira para o plano econômico e para a busca de sucesso individual, provocando contraditórios efeitos e prescindindo de uma lógica temporal e sequencial. A aquisição do saber, que outrora era indissociável da formação interior do sujeito e da convivialidade, se enfraquece e se desloca, pois o próprio saber, engendrado na lógica do consumo, passa a ser valorizado em razão de como pode ser vendido, consumido e renovado. Aqui, não se trata de negar os desenvolvimentos e agonísticas gerados pela produção de conhecimento³, na disputa econômica pelo poderio sociopolítico dos estados-nações, mas, de fato, de reconhecer que ela deixa de ter um fim em si mesma e se coloca a serviço do utilitarismo. Inclusive a noção de valor, nesse sentido, é enviesada à medida que respeita a ética do resultado. A perda de um sentido imperecível de nossa sociedade, enquanto coletividade, vincula-se também a tal premissa. Ou seja, hoje as identidades constituem-se e apoiam-se principalmente em identidades do domínio do *ter* e do *poder*. Logo, cabe o questionamento: uma coletividade, com uma rede precária de identificações, pode ainda ser considerada uma coletividade? Qual seu sentido e laço fundante?

³ De acordo com Lyotard (1986), o *saber* não se reduz à *ciência*, que constitui um subconjunto do *conhecimento*. Este, por sua vez, compreende um conjunto de enunciados que vislumbra compreender ou explicar certos objetos.

A significação da autonomia, a seu turno, parece passar não apenas por um processo de ocultação prolongada, como também é confundida comumente com um pseudoindividualismo. Ambos, no entanto, tendem a centrar-se mormente em conflitos corporativistas e a se assentar sobre as virtudes e potencialidades do mundo do emprego, bem como a usufruir de tudo que a estética do mercado proporciona. O dogma do crescimento, nesse contexto, ganha novas roupagens e parece tomar o lugar de Deus. A corrida pelo mérito torna-se uma finalidade indiscutível, a qual transcende a perseguição por gratificações narcísicas e pela inscrição da identidade, no campo social. As relações sociais se assentam mais na comparação do que na identificação. É dizer, a singularização se dá em um reduto ambíguo: busca-se a autonomia, mas mediante modelos pré-definidos, sob a égide de uma lógica de concorrência que se inscreve em diversos domínios da existência e faz com que o desenvolvimento pessoal se reduza a embates, jogos de aparência e comparações constantes com o outro. Por conseguinte, se o discurso empresarial na atualidade ganha destaque considerável, é porque se pauta em um modelo de conduta ideal de expansão e eficácia, assim como se sustenta na promessa da construção de singularidade, admiração e destaque. Correlativamente, a exigência de autonomia carrega consigo o ideal narcísico de autoengendramento como forma máxima de sucesso.

Nos é prescrito, desde os primórdios de nosso nascimento, que devemos ser “autônomos”. Para isso, é necessário que passemos pela aceitação e incorporação de um conjunto de hábitos, já dados por nosso entorno, assim como pela interiorização de formas de ser e fazer que visam responder às exigências da sociedade. Essa exigência de “autonomia” é em si mesma paradoxal, pois para afirmar uma singularidade irreduzível, devemos necessariamente nos entregar aos moldes de socialização que nos são impostos. Ora, é preciso buscar a coerência diante de tais contradições. Devemos nos mobilizar em direção à afirmação de uma especificidade, colocar em ato nossa exigência de autonomia e tentar provar (para nós mesmos e também para os outros) que somos “fora do comum”, que nos destacamos no tecido social (GAULEJAC, 2010). Com efeito, o imaginário social do ideal de

exceção e autonomia carrega em seu núcleo uma clara contradição. Preconiza-se que é preciso sobressair-se, ser excepcional e manter essa excepcionalidade. Esquece-se, todavia, que a excelência não se partilha. Como bem sublinha Gaulejac (2007, p. 83), a etimologia do termo vem do latim *excellētia*, do verbo *excellere*, que significa “sair da porção, superar, ter a vitória sobre”. Desse modo, ao passo que é impossível todos serem “fora do comum” simultaneamente, o discurso da excelência somente endereça todos os “semelhantes” a um ideal mítico inacessível, por meio de um projeto de perpétua superação. Portanto, a excelência não mais se refere a um atributo durável, de qualidade superior, senão que adquire um caráter de mobilidade, o qual remete à necessidade de ascendência constante. Alcançar objetivos satisfatoriamente ou fazer o trabalho corretamente não é mais suficiente para ser reconhecido. É preciso ser brilhante, fora do comum, excelente. A significação social da autonomia, em síntese, em vez de ser concebida como uma chance, uma oportunidade, parece colocar-se como um imperativo, um pesado fardo que todos têm a obrigação de carregar. Outrossim, consolida-se no plano social um movimento de “pejoração da média”, associando-a com figuras como a mediocridade, a descrença e a fraqueza. No plano psíquico, por fim, ser mediano passa a implicar sentimentos de vergonha, inferioridade, pessimismo e incompetência.

Enquanto a autonomia remete à legislação ou à regulação por si mesmo, a heteronomia pressupõe as mesmas categorias, porém regidas pelas leis do outro, por um imaginário dominante.

O essencial da heteronomia – ou da alienação, no sentido mais amplo do termo – no nível individual, é o domínio por um imaginário autonomizado que se arrojou a função de definir para o sujeito tanto a realidade quanto seu desejo. (CASTORIADIS, 1982, p. 124)

É prudente ressaltar, a esse respeito, que a heteronomia completa não pode existir. Um discurso, por mais totalitário que seja, não possui um caráter hegemônico sobre os indivíduos. Cedo ou tarde, ele provoca fenômenos de rejeição. O indivíduo, por conseguinte, mais conformado aos ditames sociais, está sempre em condições de manifestar sua ipseidade e “parcela de autonomia” (ENRIQUEZ, 1994).

Igualmente, e aqui se encontra o deslocamento da escora de significação a que nos remetemos, não há possibilidade da existência de uma autonomia plena. Em maior ou menor medida, o aparelho psíquico do indivíduo sempre estará atravessado pelos imaginários sociais dominantes de sua época. Esse aspecto revela-se fundamental, pois uma autonomia que não é mediada por outros discursos se aliena em seu próprio discurso. A autonomia, *stricto sensu*, consiste essencialmente na “[...] possibilidade permanente e permanentemente atualizável de olhar, objetivar, colocar a distância e finalmente transformar o discurso do Outro em discurso do sujeito.” (CASTORIADIS, 1982, p. 126-127). Ademais, pelo fato da hipermodernidade promover a pulverização dos marcos identificatórios, referências e trazer consigo a prerrogativa da exigência de autonomia, quando considerada a dinâmica de funcionamento de nosso aparelho psíquico, um círculo insidioso se instaura.

Nessa esteira, a óptica freudiana corrobora nossos postulados quando nos ensina que a construção da autonomia do objeto permite ao Eu⁴ existir e atuar no mundo, mas nunca de forma totalmente independente, ainda que contemos com um trabalho exitoso de superação da castração e inscrição simbólica, que nesse contexto possui um papel capital. Contudo, marcado pelo desaparecimento paulatino dos contornos da identidade básica do sujeito, o Eu assegura sua ilusão de independência e objetividade do mundo. Como bem observa Herrmann (2004) acerca da *autonomia relativa e provisória do objeto psíquico*, em nosso cotidiano, quando a realidade nos demanda algo de difícil inscrição, tal como o terror, a vertigem, a paixão amorosa e o medo, por exemplo, comumente experimentamos um aquecimento de nossas relações, desvestindo nossa ilusão de onipotência, no sentido de uma “[...] regressão rumo à naturalidade ou à verdade psicológica” (HERRMANN, 2004, p. 78). Essas situações não evidenciam meramente uma resposta defensiva diante de

⁴ O Eu é uma instância da personalidade responsável pela mediação dos interesses da totalidade da pessoa (ele é dependente tanto das reivindicações do Isso quanto das exigências e imperativos do Supereu). Do ponto de vista da economia pulsional, o Eu surge como um fator de ligação dos processos psíquicos. Do ponto de vista dinâmico ele representa o polo defensivo da personalidade; “[...] põe em jogo uma série de mecanismos de defesa, estes motivados pela percepção de um afeto desagradável (sinal de angústia)” (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001, p. 124).

uma experiência sinestésica, mas, antes de tudo, representam a desconstrução da fantasia de distinção absoluta e da sustentabilidade de suas estruturas identitárias. Em resumo, na contracorrente dos ditames hegemônicos da atualidade, malgrado o sujeito vislumbre a referida autonomia exclusiva, a alteridade, no plano sociológico, e as relações objetais, no plano psicológico, desvelam sua fragilidade, como na experiência de um mergulho em um aniquilamento iminente que se apresenta no desamparo.

Se prefiguramos, pois, um processo de transformação das escoras centrais da modernidade e, ademais, admitimos a perda de um sentido de unicidade e de valor da coletividade, cabe a esta altura apresentar o surgimento de uma terceira escora de sentido, relacionada ao universo do trabalho, a qual apesar de tampouco carregar consigo um sentido imperecível, imprime marcas indelévels em nossa cultura e nos ajuda a compreender como a crise de sentido se instaura em uma sociedade cada vez mais demandante de sentido. Sublinha-se, portanto, um fenômeno, vinculado à lógica financeira e do consumo, que faz com que as identidades e culturas de classe se dissolvam, transferindo representações e problemáticas que antes remetiam ao coletivo, para o plano individual.

A sociedade contemporânea é marcada pelo trânsito e pela efemeridade, cuja compressão e dessincronização do espaço e do tempo modificam substancialmente nossas relações cotidianas. No âmbito do trabalho, a fragilidade dos empregos e a fluidez social, embora não atinjam igualmente as diversas categorias sociais, se revelam categóricas. Na sociedade industrial, a norma predominante condicionava o sujeito à adaptação de uma posição social estanque, que por meio de um processo lento e incomum, possibilitava uma progressiva ascensão na escala social, sem contudo desprender-se de seu meio de origem. Atualmente a estabilidade dá lugar à mobilidade, que se impõe como norma (GAULEJAC, 2007). Todo ser humano responde, inicialmente, às suas condições concretas de existência, isto é, à sua herança familiar, assim como aos capitais sociais, econômicos, culturais, biológicos, afetivos e simbólicos dos quais dispõe. Cada indivíduo conta também com suportes distintos (e desiguais) para assegurar sua

existência social. No entanto, embora as possibilidades de ascensão social tenham fortes raízes na dependência das heranças sociais e, por conseguinte, o peso da origem social cumpra papel notável na reprodução das desigualdades, é fato igualmente que a sociedade atual é marcada pela instabilidade das posições individuais. A “luta pelos lugares”⁵ e a corrida pelo mérito substituem a “luta de classes” (GAULEJAC; TABOADA-LÉONETTI, 1994).

Os indivíduos são confrontados com uma luta cada vez mais solitária para existir socialmente. Uns em uma competição encarniçada para entrar na elite, outros para conservar posições adquiridas; outros, por fim, confrontados com uma desinserção social, andam desesperadamente errantes para encontrar ou reencontrar uma situação e um reconhecimento (GAULEJAC, 2007, p. 242).

No contexto laboral, essa escora de significação prediz que todos nós devemos nos libertar de nossas amarras sociais e dos obstáculos que nos impedem de alcançar o sucesso. A aspiração de destaque social e da visibilidade torna-se um ditame das carreiras profissionais. O trabalhador flexível, polivalente, versátil, com grande capacidade de adaptação, substitui o homem de profissão, o qual se constituía por meio de uma identificação profissional que ancorava sua posição social. Com efeito, a desagregação da pertença e consciência de classe⁶, que ocorria de forma intergeracional, dá lugar à emergência de um novo conjunto multipolar, estratificado e centrado em uma disputa para ocupar posições valorizadas e de prestígio. O cenário hipermoderno, cibernético, informacional e marcado por um ecletismo de mercado anuente aos imperativos do *laissez-faire*, leva inclusive as identidades nacionais a entrar em declínio, em face da homogeneização cultural. Quanto

⁵ Destaca-se que Gaulejac e Taboada-Léonetti (1994) se servem de um jogo de palavras, proveniente da proximidade da semântica das palavras francesas “lutte des places” e “lutte des classes”, que se perdera na tradução do português. Mais ainda, no idioma francês, a palavra “place” remete-se a um lugar não somente concreto, mas também subjetivo, em que determinada posição é apreendida no plano imaginário em razão de determinados contextos.

⁶ A consciência da classe operária, por exemplo, trazia consigo a canalização coletiva de conflitos e sentimentos de injustiça e de revolta, que por sua vez davam sentido à afirmação positiva da dignidade no trabalho e das lutas por melhores condições de vida. Isso, porém, não quer dizer que a classe operária constituía uma classe homogênea. Historicamente, os acontecimentos de maio de 1968 revelaram a manifestação de grupos específicos (jovens, migrantes, homens, mulheres, técnicos etc), com reivindicações particulares (LINHART, 2007). É ponto pacífico, todavia, que o sentido de unidade e, por conseguinte, a consciência de classe passavam por uma pauta comum: as críticas e indignação em face do trabalho taylorizado.

mais a globalização produz indiferenciação, mais os modelos culturais tendem a se interpenetrar. O que antes ocupava o lugar de uma identidade permanente, hoje é substituído por múltiplas identidades e tribos, sucessivos e concomitantes pertencimentos. É isso, pois, que faz com que o indivíduo não possa se fixar duravelmente a algo (GAULEJAC, 2010).

A pulverização das classes, no entanto, não significa o fim das classes, nem tampouco implica a amenização das desigualdades. No Brasil, embora as populações mais pobres tenham melhorado suas condições de vida economicamente, os ricos estão ainda mais ricos, de modo que o abismo da desigualdade se mantém e a concentração de renda entre os mais ricos permanece estável desde 2006. Mais ainda, de 2006 a 2012, a população equivalente a 1% mais rica do Brasil se apropriou de aproximadamente 25% da renda total nacional (MEDEIROS, SOUZA, CASTRO, 2015). Cabe sublinhar ainda que de acordo com o “*ranking* da igualdade” feito pelo Banco Mundial, o qual estipula medidas de concentração de renda, o Brasil ocupa a 141ª colocação. Portanto, a mobilidade social, malgrado tenha se diversificado, ainda é exceção em nosso país. Logo, quanto mais se celebra o mérito pessoal, mais se legitima o mundo de competição permanente, elevando os “ganhadores” e rebaixando os “perdedores”. É fundamental ressaltar, porém, o caráter volúvel e efêmero desse fenômeno. Qualquer um pode se tornar repentinamente um “perdedor”, um problema social a ser excluído. Basta não responder satisfatoriamente aos critérios da excelência, performance e do espetáculo, que o indivíduo é descartado.

A despeito de a imersão social em mundos e experiências diversas ter-se tornado mais frequente, não houve aumento efetivo das possibilidades de ascensão social. Eis, aqui, um contrassenso. É constatada a presença de uma significação, cuja doutrina carrega a prerrogativa de que cada indivíduo tem a oportunidade e escolha de cambiar seu destino, mas, por outro lado, estamos longe de um cenário de equiparação de condições e oportunidades reais de ascensão social. Logo, a mobilidade profissional, de acordo com essa escora de significação, se lograria conforme a criação de valor e desenvolvimento de talentos individuais. Contudo, para além de qualquer posicionamento de

desresponsabilização e evitando incorrer no equívoco de se utilizar de caricaturas ou exceções para elevá-las ao estatuto de regras gerais, é fundamental que nos questionemos sobre as condições concretas de igualdade de oportunidades – o que é muito diferente do igualitarismo⁷ –, sobretudo no concerne à formação permanente, ao momento de inserção profissional e inserção pelo diploma. Ademais, há ainda que se considerar fatores outros, como a superação de preconceitos, da resignação coletiva, da criminalização da pobreza, o reconhecimento da diferença e a falta de eficiência na garantia dos direitos básicos do ser humano. Os governos, outrossim, não demonstram interesse à mudança desse paradigma.

Não é mais a luta de classes que marca o *discurso* do político, e sim a luta pelos lugares. Dar a cada um a possibilidade de ter uma existência social em uma sociedade na qual os indivíduos têm medo de a perder [...]. A luta pelos lugares confronta cada um com sua contradição entre um projeto individual de “*sair-se bem*” e um projeto coletivo de melhorar a sorte daqueles que partilham de sua condição (GAULEJAC, 2007, p. 258-259, grifo nosso).

Quando a economia ascende sobre a política, esta não mais se preocupa com a governabilidade dos homens (no sentido da busca de um equilíbrio entre a economia, o social e a política), senão que visa assegurar a manutenção das forças econômicas e a obter a confiança dos mercados (GAULEJAC, 2007). Na esfera política, contraditoriamente amiúde a economia passa a se opor ao social. A política que vislumbra atingir a confiança do povo, mormente perde a confiança dos mercados. Nossa sociedade reduz os cidadãos a consumidores, produtores e clientes, gerando cada vez mais desencantamento, fechamento em si mesmo e incoerência. O dinheiro e o trabalho, em vez de serem concebidos como meios de subsistência, tornam-se a finalidade de nossa existência. Destarte, a existência de cada ser humano começa a passar, necessariamente, pelo valor da materialidade de um *status*,

⁷ É evidente que não acreditamos que os indivíduos devem ser iguais em tudo. Hierarquias e inclusive certo grau de diferença distributiva é inerente ao sistema capitalista no qual estamos inseridos. É possível, porém, ser igualitário sem ser igualitarista. Para tanto, é preciso apreender que desigualdades sociais pressupõem, em seu núcleo, relações assimétricas de natureza discriminatória e excludente. Mais ainda, segundo Srour (2005), “as diferenças sociais não são desigualdades sociais. [...] Porque há desigualdade social quando o acesso real aos meios de produção for franqueado a uns e vedado a outros, quando alguns têm seus interesses defendidos pelo Estado em detrimento de outros. Isso produz a fratura em classes sociais e um desfrute amplamente diferencial dos meios de subsistência” (p. 250).

que é avaliado segundo rendimentos financeiros, vividos muitas vezes como incoerentes. Ao passo que o trabalho se torna tributário ao emprego, o desemprego, nesse reduto, tende a ser apreendido como o produto de um fracasso pessoal. Pulveriza-se o pensamento complexo e o indivíduo se vê como um pária diante da constante necessidade de adaptar-se às novas demandas do mercado. A descrença no Estado, nas coletividades, nas instituições sociais, na política e em seus partidos, correlativamente serve como um mote central para adesão à “teologia do empreendedorismo”, que enaltece as individualidades e coloca tão somente o indivíduo como figura responsável pela garantia de melhores condições para sua vida. Assim, o ganho pelo ganho doravante distancia-se de qualquer função social. Ora, ganhamos porque temos valor ou temos valor porque ganhamos? Em outros termos, nossa sociedade não vê mais motivos e sentido para travar lutas coletivas, orientadas por um sentimento imperecível de pertença. Nossa autorrepresentação se inverteu: parece que não mais as individualidades compõem uma coletividade, senão que são sobrepostas, formando grupos intersectados e ligados estritamente por sistemas de interesses sem vinculação concreta, mas que ora se coadunam, ora se desarmonizam.

1.3 Representações, finalidades e modos de sofrimento no trabalho

Ao resgatar que as significações sociais possuem um tripé dimensional, é possível asseverar que essa terceira escora de significação imaginária implica, em primeiro lugar, a estruturação de uma representação de um mundo estratificado, heteróclito, instável, cuja vida não é vivida como um destino coletivo, mas se reduz a uma rede de histórias pessoais, centradas no aqui, no agora e imersas em um contexto de descrença generalizada. A posição social ocupada por cada um de nós e, por conseguinte, a “luta pelos lugares”, pulveriza quaisquer confrontos de classe e individualiza os problemas sociais. A coesão social torna-se dependente tão somente de ações e discursos localizados. No trabalho, a diversificação das formas de emprego e as negociações coletivas prescindem do plano nacional ou interprofissional e se

restringem aos planos e acordos com a empresa. Como sublinhou Castel (2003), passamos de um mundo de coletivos solidários (principalmente na primeira metade do século XX) para uma sociedade de indivíduos precários no trabalho. Entraves econômicos e políticos que alhures eram coloridos pela díade burguesia industrial e proletariado, ou entre direita e esquerda, tiveram suas significações deslocadas mediante o enfraquecimento de seus “sujeitos históricos. O problema da exploração, que remete ao coletivo, se reduziu à perspectiva da exclusão na mundialização financeira (GAULEJAC, 2007). Assim, pragmaticamente subentende-se que favorecendo o crescimento e gerando novos empregos, o problema se resolve. Os questionamentos sobre a natureza e condições desses empregos, contudo, permanecem em espaços periféricos⁸.

Em segundo lugar, essa significação designa uma finalidade cardeal da existência, que se coloca como imperativo categórico: o indivíduo deve consumir o maior número de objetos possível, é condenado à ultrapassagem de si, deve acumular gratificações narcísicas incessantemente e qualquer obstáculo encontrado em seu percurso tende a ser traduzido como fracasso ou insuficiência pessoal. As finalidades, nessa escora de significação, prescindem da unicidade de um coletivo e valoram a potencialidade das individualidades. A ética do resultado, nesse sentido, faz com que inclusive a educação e os modelos familiares sejam tomados por essa lógica utilitária, passando a funcionar como propulsora desse paradigma.

À medida que nossa sociedade passa a ser vista como uma grande empresa, há um movimento emergente de “rentabilização do humano” (GAULEJAC, 2007). Respalado pelos ideários do individualismo, da excelência e da competição, essa escora de significação preconiza que cada indivíduo deve ser o empreendedor de sua própria vida, fixando para si objetivos claros e precisos, avaliando seus desempenhos no máximo de registros possíveis (devemos gerenciar nossos corpos, capacidades intelectuais, absorver o máximo de informações possíveis etc). Todo tempo e

⁸ Essa problemática será aprofundada no segundo capítulo.

espaço deve ser utilizado em prol da realização de objetivos que almejam o destaque no tecido social.

O tempo da planificação, da exatidão, da programação linear do emprego do tempo é substituído pela policromia, pela urgência e pelo aleatório na gestão do tempo. Instrumentos de liberdade, as tecnologias permitem ligações para além da fronteira entre o profissional e o privado, o trabalho e o afetivo, o familiar e o social (GAULEJAC, 2007, p. 112).

A família, nesse contexto, é concebida como uma pequena empresa que não deve falhar em seu principal objetivo: estruturar indivíduos excelentes em todos os domínios de suas vidas. O dinheiro, aqui, é apreendido como um agulhão que favorece a mobilização psíquica ativa e incessante, fazendo com que os indivíduos busquem “sempre mais” e se comprometam desde suas infâncias com a corrida ao mérito. O discurso não se volta mais para o durável, o sólido e o contínuo, mas sobre a capacidade de adaptação e de mudanças. O foco se dá mais no fomento de formas de personalidades flexíveis, capazes de construir e reconstruir múltiplas personalidades (AUBERT, 2004), do que na formação plena, na qual a cidadania e a convivialidade são colocadas como valores centrais da vida em sociedade.

A gestão da carreira dos filhos não acarreta uma vigilância rígida disciplinar, mas um acompanhamento sistemático, que visa suscitar a motivação, adesão e sobrevivência da criança à aridez do universo da concorrência. Nesse sentido, as atividades dos filhos são traçadas com planejamento e cautela. Comumente, no Brasil, vemos crianças de classes mais favorecidas no plano econômico, com idades cada vez mais precoces, que, além do período que passam nas escolas, estudam idiomas (geralmente inglês e espanhol, por serem os mais demandados pelo mercado), frequentam cursos de diversos instrumentos musicais, assim como praticam o maior número de esportes possível. Ao buscar uma educação ampla e polivalente, os pais almejam que seus filhos melhorem progressivamente seus resultados em todas as modalidades e gêneros do conhecimento nos quais estão inseridos. Uma vez que se responsabilizam pelo fracasso e sucesso de seus filhos, se eles não têm êxito, sentem-se na obrigação de apelar para os chamados especialistas, contratados para reforçar o enquadramento cotidiano, visando

maior adaptação do indivíduo à sua realidade. Com efeito, acompanha-se a proliferação de *experts* em questões cada vez mais particulares. Há, por exemplo, o professor para lecionar disciplinas específicas em que a criança possui mais dificuldades; conselheiros de orientação, para os momentos de difíceis escolhas profissionais; psicólogos comportamentais, em casos de “desvios de condutas”; psicólogos especializados em transtornos particulares (por exemplo, “transtornos alimentares” ou o “transtorno de déficit de atenção e hiperatividade”); além de outras técnicas que visam o desenvolvimento pessoal do indivíduo, ajudando-o a gerenciar sua carreira, como a Inteligência Emocional (IE), a Análise Transacional (AT) ou a Programação Neurolinguística (PNL).

Assim como a família, a escola segue modelos que valorizam a aplicação de programas, serializações, disciplinas, competição, classificação e seleção, preparando seus alunos mais para entrar no mundo da produção do que para viver plenamente em sociedade. Há, por exemplo, um movimento emergente de escolas que adotam o ensino da língua inglesa para crianças logo após o primeiro ano de vida. Igualmente, não é raro encontrarmos sistemas de seleção em escolas tão rígidos como os de uma empresa. Para conquistar uma vaga, os estudantes se submetem a fortes regimes de trabalhos, preparando-se durante anos a fim de integrar uma “grande escola”. “Da infância à aposentadoria, a gestão de si mesmo torna-se uma necessidade para se integrar” (GAULEJAC, 2007, p. 311).

Por fim, em terceiro lugar, a referida escola de significação reflete modos específicos de afetos, investimentos subjetivos e sofrimento. É notável que o trabalho ocupa uma função central na vida de todos nós, mas qual a natureza hegemônica dos investimentos subjetivos direcionados ao universo laboral? Como se expressa as formas de sofrimento e mal-estar, nesse reduto? Ao considerar a era do capitalismo industrial, é constatado que as horas de trabalho foram reduzidas, benefícios foram obtidos e a proteção dos trabalhadores, sobretudo física, progrediu em muitas áreas. No entanto, se as condições objetivas de trabalho são mais confortáveis na atualidade, as condições subjetivas parecem se degradar (GAULEJAC, 2011). Hoje em dia,

os transtornos mentais representam a terceira maior causa de longos afastamentos do trabalho por doença, gerando um custo médio de R\$ 210 milhões para novos benefícios previdenciários anualmente. Esses afastamentos estão atrás apenas dos traumas e doenças osteomusculares (LER e DORT). Dos casos mais frequentes, destacam-se os transtornos de humor (em especial as depressões), em primeiro lugar, seguidos os transtornos de ansiedade (síndromes do pânico, principalmente) e estresse (vinculados, por vezes, a casos de assédio moral). Outro dado representativo, segundo pesquisa realizada pelo Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP, é o uso cada vez mais frequente de substâncias psicoativas por trabalhadores, a exemplo do álcool e outras drogas (incluindo aqui medicações lícitas) (BERNARDES, 2013).

Na hipermodernidade, o excesso se desvela um elemento-chave, regulador das afetações e dos sentimentos. No tempo, nos espaços, na cultura e nas compulsões, o excesso parece sempre se presentificar. O tempo cronológico, sequencial e irreversível, dá lugar a um tempo “imaterial”, “atemporal” (AUBERT, 2004b), fundado sobre a tecnologia e que prescindir da durabilidade e de referências a categorias tradicionais do passado e do futuro. A brevidade estabelece os contornos de uma nova forma de relação com o tempo, que é marcada por dois domínios fundamentais que eternizam o presente: a urgência e a prevalência do instante. Vivemos sob os auspícios de uma temporalidade imediata, que reprime a durabilidade e comprime o espaço, direcionando-nos a um modo de vida que visa “fazer valer nosso tempo” e intensificar o presente, ainda que isso implique por vezes rechaçar e enfrentar os limites da morte (AUBERT, 2003). É evidente, porém, que cada um de nós opera com este corolário de modo singular e em consonância com nossa história de vida. No entanto, é também notável que em maior ou menor grau somos afetados e estamos assujeitados às imposições do imperativo dessa significação imaginária. Por mais que tentemos, acabamos nos deparando com a impotência diante de algo que nos ultrapassa.

Segundo Augé (2007), a superabundância factual (e sua imprevisibilidade) constitui a maior dificuldade de edificar uma análise histórica

e do tempo de nossa sociedade, uma vez que o contemporâneo é sobrecarregado de acontecimentos e informações que encobrem e atravancam, amiúde, tanto o presente quanto o passado próximo, ou seja, o caráter transitório e evanescente dos acontecimentos assume a função de nos confinar ao momento do presente. A ênfase se dá, pois, na noção de excesso, à medida que somos submetidos ininterruptamente ao consumo, à satisfação imediata e sem limites. Alimentada pelo princípio da obsolescência, nossa sociedade destrói permanentemente tudo o que produz pela necessidade de produzir coisas novas, multiplica suas formas de gozo, de experiências humanas e se lança continuamente ao inédito, ao “sempre mais” (GAULEJAC, 2011).

Essa escora de significação, marcada pela frivolidade e incredulidade, pulveriza a possibilidade da construção de uma autorrepresentação sólida, apreendida como centro de sentido e de valor da coletividade. Com base em Augé (2007), é possível observar que há atualmente uma espécie de crise de sentido, em uma sociedade cada vez mais demandante de sentido. Intensificada pela superabundância de acontecimentos, por múltiplas experiências de territorializações, bem como pela urgência do tempo, tal perda de sentido é a expressão de um mundo dominado por massivas prescrições, mediações técnicas e, portanto, vivido como incerto e dissonante. Trata-se, assim, de um processo cuja exacerbação de algumas contradições faz com que especialmente a ordem simbólica se torne ambivalente, incoerente e incerta. Se, de um lado, a pulverização da estabilidade dá vazão a mudanças e transformações constantes, de outro lado traduz o aumento das incertezas e fragilidades (CASTEL, 2009). Transversalizando quaisquer crises políticas ou econômicas, remetemo-nos a uma crise simbólica, caracterizada pela exacerbação da insegurança e pelo crescente sentimento de perda de sentido.

A referida crise é oriunda também da necessidade diária de dar sentido à superabundância factual em nossa sociedade. Essa superabundância se vincula à pulverização do espaço através do tempo que, circunscrito na lógica da excelência e do consumo, inclui componentes indelévels em nosso cotidiano, a saber, a velocidade, o excesso e a urgência. A particularidade

dessa perspectiva se dá pelo fato de que traça um caminho fundamental para compreendermos a organização do social atual. Ora, não se trata de presumir se o mundo possui mais ou menos sentido que alhures, mas de apreender que sentimos notadamente a necessidade diária de dar-lhe sentido. No entanto, como nos tornamos cada vez mais solicitantes de sentido, em uma realidade constituída por uma superabundância factual transitória, o fracasso se revela inevitável e nossas decepções se ligam a essa solicitação ininterrupta. Um exemplo que nos lança luz sobre esse fenômeno é o do indivíduo que, diante de uma significativa perda (de um emprego, de um objeto amado ou mesmo de um ideal), procura o alívio instantâneo de seus sofrimentos quimicamente. Rapidamente, retoma sua “rotina de vida”, como se nada tivesse de fato ocorrido. A superabundância factual, desse modo, se faz presente e a realidade logo solicita de seu aparelho psíquico novas respostas e sentido. Situado em um círculo insidioso, o sofrimento e o mal-estar emergem e o indivíduo se lança novamente às tentativas de tamponamento de suas angústias e à busca incessante de sentido, embora continue sendo atropelado por um contexto produtor de signos e códigos de interpretação diversos, assim como de experiências fugazes, inscritas no registro das intensidades, do corpo e da ação. Notamos, em suma, nesse exemplo, como a demanda de sentido permite explicar, paradoxalmente, os fenômenos da crise de sentido.

Distanciando-se da sociedade moderna, marcada pela interioridade e reflexão sobre si mesmo, nossas escoras de significações imaginárias se assentam sobre o paradoxo subjetivo do autocentramento direcionado à exterioridade. A dimensão estética, o imperativo do espetáculo, a valorização do “olhar do outro”, nesse contexto, emergem em primeiro plano (FREIRE-COSTA, 2004). Em perspectiva análoga, Lipovetsky (2007) versa que ao mesmo tempo em que há o ditame de satisfação de todos nossos desejos, os adoecimentos ligados à frustração crescem de maneira exponencial. Quanto mais se torna dominante o discurso de que nenhuma vontade deve ser reprimida, mais aumenta a incapacidade de lidar com a insatisfação. O indivíduo se depara comumente com a vergonha, em detrimento da culpa, e sente a constante necessidade de destaque social. De modo algum é

defendido aqui que o laço social é descartado, mas sim que, na hipermodernidade, ele se desgasta, se “afrouxa” substancialmente e é reduzido a um esforço global de agregação de ações em que cada indivíduo é impelido a buscar sua própria vantagem e lucro (material ou simbólico).

Tanto o “culto da urgência” (AUBERT, 2003) quanto a lógica da excelência (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007) exigem um investimento ilimitado na busca pela rentabilização do tempo, pelo consumo exacerbado e pela sobreposição social. Com efeito, erigem-se novas formas de sofrimento, que se exprimem, no universo laboral, na figura da angústia do fracasso, do receio de não estar à altura das atribuições recebidas, do medo excessivo do futuro, sentimento de impotência, cansaço de si, assim como outras manifestações como as depressões nervosas, o esgotamento profissional (o *burn out*), a hiperatividade laboral e, inclusive, o suicídio ligado ao trabalho. Trata-se, em última instância, de manifestações psíquicas que refletem as novas estruturas e organização do trabalho em nossa sociedade. São reflexos, portanto, de uma escora de significação cuja ética do desejo passa a ser tamponada pela ética dos resultados e da produção. O crescimento e a luta pela ultrapassagem pessoal são considerados o motor do progresso social. A moral voltada ao bem comum e a convivialidade, em consonância, são solapadas pela moral do risco, da inovação e do progresso. Sobrepõem-se, sobretudo nas empresas, os *managers* que valorizam condutas dinâmicas, corajosas, indivíduos que enfrentam os riscos da incerteza do mercado.

Os ritmos laborais, na era do capital semiótico e da compartimentalização intelectual das atividades, se apoiam na difusão excessiva de signos e produzem um efeito de saturação da atenção dos trabalhadores, absorvida de maneira crescente pela competição e exigências de performance (BIFO, 2007). Ademais, por vivermos em uma sociedade da demanda (quem mais demanda e mais tem a demandar se sobressai; valoriza-se, antes de tudo, o quanto o indivíduo tem a oferecer e o quanto ele pode receber) esse quadro emergente desvela o reflexo da estrutura do laço social contemporâneo.

As formas predominantes de mal-estar e sofrimento no trabalho constituem algumas imagens dos modos de investimentos feitos pelos indivíduos hipermodernos. Nesse sentido, Aubert (2008) destaca a anorexia e a obesidade como as figuras mais representativas das patologias hipermodernas, pois caracterizam dois emblemáticos simulacros do excesso, ligado ao corpo humano (enquanto a obesidade busca um preenchimento sem fim, a anorexia esvazia-se até a morte).

O indivíduo hipermoderno parece introjetar as leis do mercado, segue a lógica do imediatismo e vislumbra produzir cada vez mais, com cada vez menos pessoas e sempre com menos tempo. Dessa maneira, como é exigido do trabalhador intensa mobilização psíquica e flexibilidade constante, cedo ou tarde ele sente-se esgotado. Esse sentimento produz, então, modos de sofrimento específicos, produtos do individualismo e da corrida ao mérito, mas que podem se exprimir de diferentes formas. Por vezes, há a emergência de sentimentos constantes de não poder satisfazer as exigências contínuas de excelência solicitadas pela empresa, assim como há o receio de não estar à altura das atribuições recebidas, o medo do futuro e o sentimento incessante de impotência, nervosismo ou irritação. Aubert (2004b) discorre, ainda, sobre fenômenos de alterações patológicas de comportamento – o trabalhador ora se mostra completamente simpático, ora reage com um ódio incontrolável. Pode haver, nesses casos, em face de exigências cada vez mais inflexíveis, a fragmentação e o rompimento do equilíbrio psíquico do trabalhador.

Em consonância, o esgotamento profissional (ou *burn out*) e as depressões ligadas ao trabalho são considerados produtos do excesso de solicitações, idealização e de investimento profissional. O *burn out* emerge, geralmente, quando há um grande dispêndio de energia para lograr um objetivo irrealizável. Manifesta-se sob a forma de exaustão física e emocional, despersonalização, quadros agudos de estresse e sensações de estar sendo consumido por dentro. “O aparelho psíquico fica como um elástico demasiadamente esticado, como se não pudesse relaxar” (GAULEJAC, 2007, p. 218). A depressão, por sua vez, faz com que o trabalhador sinta lentidão psicomotora, incapacidade de concentração, desgaste físico e emocional,

insegurança, inibição e tristeza generalizada. Aubert e Gaulejac (1991/2007) postulam que essa depressão, nesse contexto, é antagônica à paixão. Quando a paixão se esvai, quando há a quebra dos laços amorosos do indivíduo com seu trabalho (a perda do ideal), emerge a depressão, desvestindo as contradições inerentes à relação estabelecida outrora com a empresa. Segundo Aubert (2008), tais respostas psicopatológicas representam tentativas de desconexão em relação a ambientes tomados pela aceleração e que não mais podem ser suportados.

O trabalho, nesse ínterim, amiúde se desvela o operador causal e principal denominador das experiências-limite subjetivas descritas. No registro das intensidades, é comum observar modalidades de mal-estar que passam pela suspensão do Eu, anunciando o fantasma da perda de si, alçado como signo insofismável. Tal como nas depressões nervosas relacionadas ao trabalho, há a emergência de um corolário de apatia e exaltação, inscrito na irritabilidade e explosões repentinas de raiva, que comumente são acompanhadas de tentativas do sujeito em racionalizar suas reações com algum elemento contextual. Contudo, a desproporção reativa ultrapassa de modo patente o motivo aludido, desvestindo o indivíduo em uma espécie de desposseção de si (BIRMAN, 2014).

Esse corolário de investimento está, ainda, intimamente ligado às diversas formas de adicção no contemporâneo. Interessa-nos, particularmente, as designadas de hiperatividade laboral. Mobilizados pelos ditames da urgência, os *work-a-holics* veem a organização como uma droga, da qual não conseguem se desvincular. Do mesmo modo que o toxicômano concebe o gozo sem limites, os também denominados *work addicts* têm a ilusão de que a empresa lhes proporcionará o gozo e ideal que tanto buscam (inexistentes na realidade). Da Silva e Hashimoto (2012), a esse respeito, sublinham que essa relação com a organização, além de funcionar como uma bengala de sustentabilidade da cultura do espetáculo – por proporcionar ao trabalhador uma ilusão de identidade –, faz com que o indivíduo sinta que está próximo do ideal almejado. Trata-se, portanto, de um percurso insidioso, pois o trabalhador, alimentado pelos imperativos da excelência e da performance, vê

sua conduta como uma maneira de proteger sua profissão ameaçada pela competitividade. Ele encontra, outrossim, uma justificativa para sua existência.

Essa relação de dependência com o trabalho, segundo Gaulejac (2007), apresenta os mesmos sintomas que algumas drogadições. Em um primeiro momento, o hiperativismo traz sensações psicoestimulantes, como gratificações narcísicas, hiperestimulação sensorial, intenso reforço grupal sobre a empresa e ilusão de fusão entre *Eu* e *Ideal do Eu*⁹. Em um segundo instante, contudo, outros efeitos se fazem sentir, como a necessidade incoercível de trabalho, angústia das férias, enfraquecimento das capacidades criativas e dores de cabeça constantes. Não obstante, particularmente nestes casos a sobrecarga de trabalho é apreendida na mesma dimensão do estresse, ou seja, ela é considerada normal, uma competência e assim é aceita voluntariamente. Embora seja produto de escolhas pessoais, ela é vivida comumente como resposta às exigências da organização, como se o indivíduo nunca fizesse o bastante e como se o trabalho realizado jamais fosse satisfatório. A hiperatividade laboral, longe de ser concebida como uma condição psicopatológica, é compreendida como

[...] fonte de orgulho, acompanhado de uma queixa pouco convincente de “vitimização”: “não aguento mais”, “estou esgotado”, “não tenho mais tempo para mim”. Ela traduz um superinvestimento no trabalho que vem a preencher um sentimento de falta. [...] A combinação de uma expectativa de reconhecimento insatisfeito, de critérios flutuantes que definam concretamente o trabalho a ser feito e a incerteza diante da lógica de obsolescência, produz um sentimento de ameaça (GAULEJAC, 2007, p. 219).

Com efeito, entendemos que no horizonte desse mecanismo, há uma tentativa ilusória de responder à incompletude narcísica, às exigências de desempenho e às ameaças de demissão, que se traduz em um forte investimento subjetivo no trabalho (RHÉAUME, 2004). Nos termos da Psicodinâmica do Trabalho a hiperatividade no trabalho é vista como uma

⁹ Conforme Laplanche e Pontalis (2001), o Ideal do Eu é “[...] uma instância da personalidade resultante da convergência do narcisismo (idealização do eu) e das identificações com os pais, com os seus substitutos e com os ideais coletivos. Enquanto instância diferenciada, o Ideal do Eu constitui um modelo a que o sujeito procura conformar-se” (p. 222). Diz respeito, pois, a uma projeção no futuro e no social, da imagem de si, sustentada pelo Supereu. Trata-se, em resumo, de uma instância da mobilização, da superação, da incitação, que empurra o Eu em direção aos ideais, à reconquista de uma perfeição perdida.

estratégia de defesa¹⁰, a qual carrega em seu núcleo a busca constante de afirmação social, a satisfação insuficiente de seus próprios valores, assim como a construção de uma visão idealizada de um projeto de vida e de trabalho. Em um contexto em que a desigualdade se multiplica, a exclusão e injustiça banalizam-se e a competitividade e individualismo proliferam-se, o superinvestimento no trabalho se revela uma forma de defender a profissão ameaçada. Trata-se também de uma tentativa de evitar ou reduzir o sofrimento desencadeado pelas incoerências vividas no cotidiano ocupacional. Todavia, embora seja um mecanismo naturalizado, Rhéaume (2004) alerta que a hiperatividade não repousa sobre uma edificação identitária estruturante, senão que sobre um desvio narcísico patológico socialmente construído.

O trabalho desenvolvido pela ISMA – BR (International Stress Management Association) (RESCHKE, 2013a), nesse sentido, atesta as referidas constatações. Ana Maria Rossi, coordenadora da pesquisa que contou com a participação de 745 trabalhadores de São Paulo e Porto Alegre, notou que 53% de sua amostra evitava folgas e 41% tinha medo de tirar férias. Os motivos alegados pelos profissionais para explicar tais atitudes foram, além do medo de perder espaço e prestígio em decorrência da alta competitividade, o aumento dos conflitos familiares, a “falta do que fazer”, a dificuldade de se desligar mentalmente do trabalho, assim como outras queixas relacionadas a despesas adicionais de férias e visitas ou hóspedes que “causam excesso de tarefas domésticas e atividades sociais”. A coordenadora relatou, ainda, casos em que funcionários faziam ligações para colegas, durante suas pausas, em busca de notícias sobre o trabalho. A pesquisa revelou, em suma, parte significativa das questões por nós apontadas. Deparamo-nos, amiúde, com indivíduos que não toleram o enfrentamento com sua interioridade, tampouco com as problemáticas da alteridade e do reconhecimento de si enquanto

¹⁰ A ideologia defensiva consiste em uma radicalização de uma estratégia coletiva de defesa. Trata-se de um mecanismo específico de defesa, edificado em contextos nos quais o sofrimento parece irremediável, e que se ampara em um *modus operandi* homogêneo em um grupo de trabalhadores. De sorte a evitar a irrupção de um desequilíbrio maior, os trabalhadores excluem tudo que foge à ideologia adotada, preservando modos de trabalhos estáticos, estanques e prevenindo a entrada de quaisquer mudanças desestabilizantes, que tensionam os discursos hegemônicos introjetados (DEJOURS, 2012a, 2012b).

sujeitos psíquicos, vinculados às historicidades genealógicas que lhes são próprias.

Associado também ao superinvestimento no trabalho, e sob a égide da luta pelos lugares, o trabalhador comumente tem medo de perder não somente seu trabalho, mas também sua posição social e, principalmente, os ganhos materiais e simbólicos provenientes de seu labor. O medo impõe uma dura condição para que o trabalhador desenvolva suas atividades. Além de conduzir um quadro de submissão, ele engessa o debate coletivo e de deliberação. Há, nesse cenário, o medo em diversas facetas: medo de revelar suas próprias angústias, de ser interpretado como “incompetente”, medo de que ao expor suas dificuldades, tais informações possam ser usadas contra o próprio trabalhador, na “próxima lista de demissões” etc. Por meio dessa fenomênica, é possível perceber como “[...] os sinais exteriores de competência e eficácia repousam sobre a preocupação de ocultar metodologicamente todas as falhas que se não consegue corrigir” (DEJOURS, 2001, p. 55). Embora deletéria, a utilização do medo como motor de mobilização da inteligência no trabalho ainda é frequente. Sob a influência do medo, por exemplo, e com a ameaça de demissão pairando sobre todos trabalhadores, a maior parte dos indivíduos se mostra efetivamente capaz de se mobilizar em direção a um arsenal de inventividade para melhorar sua produção e se sobrepor em relação a seus colegas de trabalho, de modo a ficar em uma posição que não ofereça perigo, quando da elaboração de processos de dispensas (DEJOURS, 2001).

No contexto da corrida ao mérito e do fomento do individualismo, o que outrora era considerado um conflito de ordem moral ou um problema social, atualmente é considerado natural, inevitável e, logo, cabe a cada indivíduo lidar com isso no plano pessoal. A representação social que há em torno do estresse parece figurar claramente esse fenômeno. Se alhures o estresse era considerado um fator ansiogênico, que produzia psicopatologias (e que, portanto, podia-se combater e evitar, por meio de uma planificação dos sistemas organizativos gerenciais), na contemporaneidade é considerado natural e imanente à conjuntura organizacional das grandes empresas. Cabe,

inclusive, a cada trabalhador, “empreender”, administrar seu estresse e traçar estratégias de gestão do tempo, buscando ser cada vez mais eficiente.

Por fim, o último ponto a ser abordado remete ao suicídio ligado ao trabalho. Dejours e Bègue (2010) observam, nesse sentido, que desde os anos 2000 ampliou-se a ocorrência de suicídios no trabalho, sobretudo na Europa. No Brasil, há um vazio substancial de pesquisas e dados acerca dessa temática. No entanto, para além de dados isolados, cumpre destacar a pesquisa realizada por Finazzi-Santos (2009), na qual demonstrou que entre 1993 e 2005, 253 bancários brasileiros cometeram suicídio (o que representa uma média de um a cada 20 dias), com a ressalva ainda de elevado índice de subnotificação. Há, nesses fenômenos, amiúde a expressão de um forte agravamento da pressão, urgência e dos ditames da excelência e performance. Embora essa problemática seja pouco divulgada no espaço público, o fato de que o suicídio é por vezes visto como uma saída radical para problemas advindos do trabalho constitui, a nosso ver, um dado alarmante.

De acordo com Dejours (2005), essa forma de suicídio traduz a emergência de um tipo de sofrimento ocupacional inteiramente novo, reflexo de um aviltamento profundo do viver, e indica uma degradação dos laços sociais no trabalho. O trabalhador que busca o suicídio se encontra tomado por um sentimento de impotência e é absorvido pela solidão. Por vezes, devido à ausência de pontos de ancoragem e reconhecimento, ele perde a identidade de seu ofício (não se reconhece em seu próprio trabalho) e o pertencimento ao coletivo laboral. Percebendo-se desprezado, mortificado e fragilizado – e por não encontrar em seu horizonte familiar e profissional espaço para a palavra e para a escuta –, não se vê em condições de resistir, passando, então, a refugiar-se na solidão. Quando esta se torna insuportável, o suicídio é visto como uma saída que extingue todos os problemas e alivia a dor psíquica. Considera-se, logo, a solidariedade como um importante elemento nesse contexto, pois a desestabilização psíquica, quando manifestada progressivamente, não passa despercebida. A solidariedade, estima e cooperação funcionam, porquanto, como um caráter preventivo à descompensação psicopatológica.

Entretanto, ressalta-se que embora tenhamos edificado uma caracterização geral desse fenômeno, ele é potencialmente complexo e se apresenta em diversas facetas distintas. Os suicídios de fato não provêm de processos iguais em diferentes empresas.

A multiplicação da incidência de suicídios no trabalho não é apenas decorrente de injustiças, quedas em desgraça ou assédios morais. Resulta, principalmente, da terrível experiência do silêncio dos outros, do abandono pelos outros, da recusa de testemunho pelos outros, da covardia dos outros. A injustiça e o assédio que outrora teriam sido considerados experiências árduas ou dolorosas, podem, no atual contexto, degenerar brutalmente em crise de identidade (DEJOURS; BÈGUE, 2010, p. 47).

Todavia, muitas vezes ele é fruto do modelo gestor utilizado e, conseqüentemente, da organização do trabalho, que em última instância são agenciados pelas escoras de significação hegemônicas de nossa sociedade. Seus fatores podem ser múltiplos e variados: mudanças significativas nos processos de trabalho, sentidas como despersonalizantes; ausência de reconhecimento, estima e solidariedade; avaliações individualizadas de desempenho, com critérios nebulosos e desiguais; desorganização da produção; aumento excessivo da carga de trabalho; grandes conflitos entre equipes; substancial dificuldade de integração; competitividade exacerbada; pressão permanente; ambientes de rivalidades entre diferentes serviços e instâncias hierárquicas; desrespeito entre os trabalhadores; entre outros fatores.

Como serão problematizadas nos capítulos subsequentes, as novas estratégias de gestão, por exigirem do indivíduo um hiperfuncionamento e a transcendência de si mesmo, abrem espaço para a emergência dessas novas formas de suicídio.¹¹ A última mensagem, deixada no ano de 2007 por uma trabalhadora da empresa Sodexo, antes de se suicidar, coloca em evidência nossos postulados: *“Eu não sou mais forte o bastante. Excesso de pressão, trabalho”* (AUBERT, 2008, p. 36, tradução nossa). A referida funcionária, segundo seu marido, cerca de seis meses antes do ocorrido vinha se

¹¹ Evidentemente, devemos evitar generalizações. Em razão de sua complexidade, para apreendermos no plano concreto a questão do suicídio, é necessário traçar uma rigorosa análise etiológica de cada caso, considerando a história do trabalhador e suas singularidades.

queixando do excesso de pressão no trabalho. Nesse período, o esposo observou que ela chegava do trabalho demasiadamente cansada e passou a sofrer de crises depressivas. Logo, começou a fazer uso de antidepressivos. Seu companheiro destacou, ainda, que as pressões se intensificaram após algumas mudanças realizadas pela gestão. Dentre elas, se antes havia no grupo de restaurantes três gerentes, dois foram demitidos e sua esposa passou a fazer todo o trabalho sozinha, tornando-se responsável por administrar e organizar mais de 1700 refeições que eram servidas por dia. “Ela passou a não suportar as exigências suplementares, de rentabilidade e a pressão do trabalho, por parte de seus superiores. [...] Ainda assim, ela amava seu trabalho e a empresa, que trabalhava há muitos anos” (AUBERT, 2008, p. 37, tradução nossa). Após deixar seu filho de dez anos, na parte da manhã, na escola, em vez de iniciar sua jornada, sua esposa se atirou de uma ponte, perto de seu trabalho. Em contraposição, conforme a autópsia, a trabalhadora se suicidou devido ao uso excessivo de antidepressivos.

Caso correlato é o de Dominique Peutevynck, que há 27 anos trabalhava na Usina Nuclear de Chinon, na França e em outubro de 2004 atirou-se nos trilhos de um trem, próximo a seu local de trabalho. Meses antes, Dominique havia recebido uma promoção e acumulou mais de 150 horas em seu banco de horas. No mês de junho, o engenheiro havia inclusive passado por um médico, que destacou o “risco psicossocial” do retorno ao trabalho. Todavia, nem o trabalhador nem a direção da empresa ouviram o médico, em razão da alta demanda de trabalho. Ressalta-se que o funcionário foi o sexto trabalhador a se suicidar, nos anos de 2003 e 2004, nas unidades da empresa. Igualmente, em fevereiro de 2006 um técnico de desenvolvimento da *Technocentre de Guyancourt*, centro de pesquisa e desenvolvimento da Renault, foi encontrado em sua casa enforcado. Junto a ele, havia um bilhete: “Eu não posso assumir mais nada, esse trabalho é demais para mim. Eles vão me demitir e eu estou acabado. É impossível fazer essa sua ‘top série’ de merda Gosn (sic). E Hamel, desculpe-me, boa sorte.” Entre 2006 e 2007 três suicídios ocorreram no referido centro de pesquisas (GERSCHENFELD, 2010). Outro exemplo que parece retratar essa realidade é o da pesquisa relatada pelo *The Guardian*

(ALLEN, 2014). Segundo o jornal britânico, a crise econômica na Grécia e, por conseguinte, o cenário de pressão, urgência e competitividade generalizada, assim como de precarização do trabalho, estariam ligados a 551 suicídios no país, entre os anos de 2009 e 2010.

1.4 Das significações imaginárias à crise no tecido simbólico social: amarrações preliminares

Com base em uma incursão nas transformações da organização do social na modernidade e na hipermodernidade, principalmente em relação às escoras de significações imaginárias hegemônicas, prefiguramos a emergência de uma crise simbólica, a qual atinge as relações entre o econômico, o político e o social. Trata-se, em suma, de um fenômeno de perda progressiva do sentido, proveniente de contradições e incertezas, vinculadas ao conjunto de referências, códigos e linguagens que proporcionam sentido à ação coletiva e pulverizam qualquer sentido imperecível de unidade social. Diz respeito, pois, a um fenômeno de fragmentação do sentido fundador do laço social, que modifica notadamente a forma como nos relacionamos e os modos de investimentos subjetivos vinculados ao trabalho. A produção de sentido e o confronto com conflitos sociais tornam-se uma questão individual, uma vez que o homem não encontra mais alicerces nos referentes provenientes de nossa sociedade. No registro social, há conseqüentemente a exacerbação do individualismo. No pessoal, há a exaltação do narcisismo e da competição individual. Dufour e Berthier (2003), nesse contexto, evocam uma “dessimbolização generalizada”, caracterizada pela redução niilista do homem a um indivíduo calculista, que prescinde de preocupações, valores e ideais orientados ao bem comum e é motivado sobremaneira por interesses individuais.

É ponto pacífico que todo indivíduo tem necessidade de dar valor àquilo que produz, às atividades que realiza. A elaboração da desordem, a racionalidade das contradições e a “criatividade da uniformidade” (GAULEJAC, 2007, p. 153) são elementos que lhe permitem realizar seu trabalho.

Entretanto, quando as atividades efetuadas são avaliadas a partir de critérios estritamente objetivos, contraditórios e nebulosos, o sentido é colocado em segundo plano. Há um processo de inversão, invocado por Gaulejac (2007), dos valores e do mérito. O reconhecimento, a notoriedade e a valorização do indivíduo dependem mais do capital produzido, daquilo que se ganha, do que daquilo que se realiza.

Revestida pelo discurso da “criação de valor de mercado”, a lógica financeira ganha o estatuto de produtora de sentido por si só e as relações entre capital e trabalho se dissolvem. Espera-se da economia soluções que só podem ser políticas. As novas conformações do capitalismo, reduzidas à imposição dos interesses dos acionistas (o *shareholder value*), à influência das companhias multinacionais e à legitimação de seu próprio desenvolvimento, colocam o sentido do trabalho em suspenso. Há a perda da consistência de ferramentas que possibilitam ao trabalhador dar sentido à sua atividade amparando-se em alicerces sociais que lhe proporcionem um sentimento de pertença que o une, de fato, ao coletivo (GAULEJAC, 2007; VIANA BRAZ, 2014).

Ao se tornar a finalidade da existência, o dinheiro, “símbolo dos símbolos, mata o simbólico” (GAULEJAC, 2007, p. 309). Pelo fato do sucesso, reconhecimento e a existência do indivíduo serem avaliados conforme a lógica financeira, o registro simbólico perde sua substância humana. A qualidade de vida é, hoje, avaliada com a medida do que ela custa e do que ela produz. Os méritos e desempenhos são considerados essencialmente em termos financeiros. O reconhecimento e a existência não têm outro valor senão o monetário. O dinheiro se torna um instrumento de realização de si mesmo, um meio para satisfação dos fantasmas de onipotência e fruição infinita do ser humano. À medida que alienação do “sempre mais”, como ressalta Gaulejac (2007), atinge mais as elites dirigentes do que os trabalhadores de base, não há mais entraves para a megalomania daqueles que ocupam posições de poder.

Subvertendo os limites entre o imaginário, o simbólico e o real, o capital transforma os desejos que são da ordem da qualidade, da intuição, em necessidades que são da ordem da quantidade, do racional. Portanto, se o desejo é parte do registro do simbólico e a necessidade parte do registro do real imediato, ele torna-se mensurável e vem a abolir a si próprio enquanto desejo. Com efeito, a crise no simbólico produz um buraco infinito, cujo preenchimento somente se efetiva mediante uma necessidade de dinheiro também inesgotável (GAULEJAC, 2007). A sociedade, desse modo, só tende a produzir ideais vazios, e desprovidos de sentido, norteados por ganhos e consumos exacerbados (ENRIQUEZ, 1994a). Exemplo disso pode ser representado pelas massivas produções atuais da indústria cultural que, movidas pela estética do consumo e em sua tentativa de refazer identidades coletivas fortes, fracassa criando figuras vazias, transitórias e focadas no gozo do presente.

A consequência dessa conformação, segundo Enriquez (1994a), é a multiplicação do mal-estar oriundo dessas identificações, que se exprimem pela toxicomania, pelo crescimento de indivíduos em “crise de identidade” e submetidos a estresses paradoxais. Ou seja, embora a sociedade tente construir processos identificatórios que almejam favorecer a segurança narcísica e oferecer certezas e orientações para os indivíduos, esse desafio não tem sido comumente exitoso. Nesse contexto, as companhias multinacionais, objeto central do presente trabalho, emergem como fortes modelos de identificação, são antropomorfizadas (os humanos devem satisfazer seus anseios e demandas, normalmente sem questionamentos, pois “o trabalho precisa ser feito”, “é preciso jogar o jogo”, “joga quem quer”), amenizando o desamparo do indivíduo hipermoderno (GAULEJAC, 2011) e lhe oferecendo o que Sennett (2006, p. 168) diz ser a carência da sociedade atual: “uma âncora mental e emocional.”

Se é notável o movimento crescente de suicídios vinculados ao trabalho, paralelamente a outras formas de manifestação de sofrimento e mal-estar (ligados à crise de simbolização da ordem social e à configuração atual das significações imaginárias hegemônicas), que operam no registro da elaboração

simbólica, é porque os valores sobre o conteúdo e as finalidades do trabalho cambiaram substancialmente os modos com que cada trabalhador se situa em relação a seu labor. Quando o coletivo se enfraquece e é sobrepujado pela competitividade e exaltações narcísicas, ele não cumpre mais sua função de mediação entre indivíduo e empresa, tornando obsoletos suportes essenciais das identidades sociais. Destarte, as representações de um elemento central de proteção, solidariedade e cooperação perdem-se no universo das satisfações e demandas cada vez mais mercantilizadas.

O risco de efetuar uma prefiguração teórica sobre impasses e configurações da realidade consiste em distanciar-se de questões concretas do cotidiano. Porém, não é isso que vislumbramos em nossas reflexões. Partimos do pressuposto que a teoria sempre se revela insuficiente frente à complexidade humana. Por se tratar de uma leitura da vida psíquica dos grupos e por adentrarmos o terreno das representações e das enunciações, além de concebermos o concreto da vida em organização, se vislumbrássemos chegar a uma conclusão global, fruto de um modelo prescritivo, estaríamos no sentido oposto de todas as problematizações levantadas neste trabalho. Embora a teoria nos possibilite captar os princípios gerais que presidem às organizações hipermodernas, bem como seu funcionamento e evolução no âmbito do trabalho, cada empresa se expressa à sua maneira, de modo singular e de acordo com o contexto na qual está inserida. Isso, no entanto, não nos impede de conjecturar algumas reflexões que podem orientar tanto a elaboração de políticas internas na gestão das empresas quanto os próprios trabalhadores, nelas inseridos, no sentido de fazê-los direcionar seus olhares para impasses subjetivos comumente ocultados.

Conforme será delimitado no capítulo terceiro que compõe este trabalho, apresentaremos fundamentalmente duas modalidades de laços estabelecidos com as empresas. Em ambas, há a presença do que veremos constituir a ideologia gerencialista, norteadora da gestão das organizações multinacionais, e cuja função é garantir a adesão, implicação e o máximo de energia libidinal possível do trabalhador (GAULEJAC, 2011), mediante um conjunto de estratégias gerenciais e de acordo com o estabelecimento de um contrato

narcísico com o trabalhador. Sabemos, sem embargo, que o universo corporativo é caracterizado por um hibridismo, cuja multidimensionalidade relacional, bem como a história de vida e singularidade de cada trabalhador, se colocam comumente ora em contraste, ora em consonância com nossas discussões. Contudo, se enfatizarmos a natureza desses dois vínculos, é porque se revelam proeminentes no contexto em voga. Mais ainda, o propósito maior de nossas problematizações consistiu em colocar à prova a emergência (ou não) de uma modalidade outra de laço com a organização, que emerge como produto de transformações culturais da hipermodernidade e tem como pedra angular o excesso de investimento, quer pessoal, quer profissional, assentado nas exigências de hiperperformance e na intensificação da corrida ao mérito, a qual parece ganhar contornos cada vez mais fortes.

Sabemos que certo grau de idealização é consubstancial à criação do laço social e, por conseguinte, à aceitação da vida em sociedade e ao reconhecimento – parcial – da existência de outrem. É incontestável o papel do idealismo para o ser o ser humano, pois é ele amiúde que anima sua vontade de viver. A nosso ver, por conseguinte, o problema não está na formação do ideal, mas na busca incessante pela sobreposição no tecido social, traduzida por uma necessidade cada vez maior, por parte dos indivíduos, de viverem orientados por um imaginário dissonante da realidade. A idealização e, logo, a supervalorização e transcendência de si protegem o indivíduo da angústia de morte, do conflito com o caos, deslocando o psiquismo para um estado que tende à fuga dos conflitos. O ideal e as profundas identificações endereçam-se à produção de um tipo de prazer que tem como fonte a “evitação da falta”. Se resgatarmos a Psicanálise, constataremos que o Eu ideal, alimentado pelo desejo de onipotência, debruça-se sobre a megalomania. Assim, por estar preso às amálgamas de seus anseios e idealizações, o trabalhador pode não encontrar possibilidades de se questionar sobre seu desejo. Fazer isso implicaria olhar, se confrontar com a falta e, logo, inevitavelmente colocar-se a questão *quem sou eu?*. Fazer isso implicaria um reposicionamento severo, o que colocaria não somente suas gratificações narcísicas em xeque, mas também sua identidade e a estrutura de sua personalidade.

Por fim, não se trata, decerto, de olhar com uma perspectiva saudosista sobre os tempos passados, mas de admitir que estamos em um cenário de transição, que alterou as bases da concepção hegemônica de trabalho. Nos capítulos seguintes, explorar-se-á o protagonismo das companhias multinacionais, da globalização financeira e da produção, e apresentaremos as novas premissas da gestão dessas organizações, as quais parecem alcançar, atualmente, inclusive as pequenas e médias empresas, bem como os sistemas de gestão de instituições públicas.

2. GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA E TRABALHO: O PROTAGONISMO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS

O mundo se tornou um enorme bazar com as nações vendendo suas forças de trabalho em competição umas com as outras, oferecendo os preços mais baixos para realizar negócios. Os clientes, é claro, são as corporações multinacionais. Thomas R. Donahue, deputado no Ministério do Trabalho dos Estados Unidos (1994).

2.1 Sobre a ascensão das companhias multinacionais: internacionalização e globalização da economia

No sistema capitalista, o objetivo maior de uma empresa é gerar e maximizar suas margens de lucro. Desenvolvem-se produtos ou serviços competitivos, suficientemente solvíveis e que visam gerar demanda ou satisfazer as necessidades dos consumidores. É ponto pacífico que nesse corolário os clientes não compram tão somente em função dos atributos, qualidades ou preços dos produtos. Compram, sobretudo, com base em uma estética de consumo historicamente localizada, mas também globalizada e intrínseca a um conjunto de representações imaginárias cuja promessa acompanha benefícios e expectativas embutidas na compra. Aceitação e inclusão social, prestígio e realização do desejo, assim como reconhecimento e sensação de destaque no tecido social, são alguns dos deleites experimentados e amplamente comungados pelo *marketing*.

Correlativamente, um dos ativos intangíveis mais preciosos de qualquer empresa (e sobretudo das multinacionais) é o valor de sua marca. Para além de uma imagem social, vislumbra-se sua consolidação, preservação e ampliação. De acordo com pesquisa realizada pela Interbrand (DEARO, 2015), a Apple é a empresa com o maior valor de marca do mercado, estimado em 170,3 bilhões de dólares, seguida pela Google (US\$120,314 bi), Coca-Cola (US\$78,423 bi), Microsoft (US\$67,670 bi) e IBM (US\$ 65,095 bi). Tal como na compra de um produto, o processo de inserção de um trabalhador em uma

empresa também é acompanhado de uma estética de mercado e consumo difundida constantemente. Trabalhar em uma empresa multinacional, nesse sentido, em geral não significa somente trabalhar em uma grande empresa, com possibilidades de ascensão e desenvolvimento, mas também alimentar um desejo de fruição, reforçado pelo imaginário embutido no discurso da companhia, e proporcionar ao indivíduo a experiência de destaque, realização e prestígio social.

No contexto da globalização econômica, as companhias multinacionais gradualmente lograram um poder político e econômico sem precedentes na história. Em 2007 o número de Fusões e Aquisições entre companhias multinacionais foi 20 vezes maior, quando comparado ao ano de 1982, destacando-se as principais movimentações em países desenvolvidos (FLEURY; FLEURY, 2012). Cabe, contudo, antes de iniciar nossas discussões, delimitar nosso entendimento sobre o objeto em questão. Para efeitos de conceituação, consideramos multinacional toda empresa que atua em dois ou mais países. A atuação, aqui, não se restringe somente à produção, mas pode contemplar outras operações internacionais, tais como escritórios comerciais ou sistemas de distribuição. Portanto, em conformidade com Dunning e Lundan (2008), essencialmente a companhia multinacional (ou transnacional) se dedica ao investimento direto estrangeiro¹² (IDE), mediante o controle de atividades de valor agregado em dois ou mais países.

Por ser em si mesmo um conceito abrangente, o grau de internacionalização entre as multinacionais é diversificado. De acordo com o *World Investment Report* da Unctad (UNCTAD, 2006), em 2006 havia cerca de 77 mil empresas multinacionais no mundo, as quais detinham o controle de aproximadamente 800 mil filiais e eram responsáveis por 72 milhões de empregos. No âmbito nacional, segundo pesquisa promovida pelo Observatório de Multinacionais da ESPM em 2010 (CHUEKE; PAVAN, 2014), estimou-se que havia mais de 400 subsidiárias brasileiras em mais de 56 países do

¹² Investimento direto estrangeiro (IDE) é todo investimento duradouro que tem por finalidade operações exteriores à economia local. As relações, por exemplo, entre uma filial estrangeira e uma empresa matriz, implicariam IDE's e constituiria uma companhia multinacional.

mundo. Embora não haja dados exatos sobre essa questão, Fleury e Fleury (2012) prefiguram que esse número já tenha dobrado atualmente.

A primeira “multinacional moderna” que se tem conhecimento foi denominada *Dutch East India Company* (Companhia Holandesa das Índias Orientais). Criada em âmbito privado por holandeses em 1602, por meio de concessões e privilégios comerciais do governo¹³, tinha como objetivo afastar competidores europeus das rotas comerciais das Índias Orientais. Foi somente no século XIX, todavia, que houve o surgimento expressivo de companhias multinacionais que compartilhavam em comum prerrogativas da moderna organização industrial, como por exemplo a Siemens (fundada em 1847, na Alemanha). Nesse reduto, foi uma empresa francesa, especializada na fabricação de vidros, a primeira a instalar uma fábrica em outro país (a saber, a Saint-Gobain, em 1853, criando uma fábrica em Mannheim, na Alemanha). Até esse período, existiam empresas com atuações internacionais, mas o termo “multinacional” era utilizado de forma corriqueira para se referir a trocas de comércio entre regiões ou estados, ou países distintos, intermediados por mercadores.

Como veremos adiante, no final do século XIX e início do XX, as empresas multinacionais dedicavam-se especialmente a matérias-primas, como o petróleo, cobre, estanho, café e cacau. Depois passaram a atuar no setor de produtos industriais elaborados (que envolviam procedimentos mais técnicos, cuja base provinha da química, da eletrônica e da informática) e, hoje, possuem forte inserção nas atividades do mercado de serviços.

No começo do século XX, empresas ainda presentes no cenário atual já se organizavam de acordo com importantes operações internacionais, como no caso da Royal Dutch Shell e British Petroleum (no segmento petrolífero), Philips (de base eletrônica) e Unilever (no ramo alimentício). Contudo, com o advento da Primeira Guerra Mundial e em função de conflitos políticos e econômicos, investimentos europeus foram interrompidos e entraves à

¹³ Com direito aos lucros procedentes das atividades realizadas, visava-se um monopólio de exploração e colonização dos territórios em nome do governo concedente, que também obtinha seus lucros mediante impostos sobre renda e mercadorias (sobretudo metais preciosos).

mobilidade populacional ganharam expressão. Entre as décadas de 1920 e 1940¹⁴, os investimentos externos sofreram retração e as empresas passaram a se dedicar às economias domésticas, em especial no mercado de manufaturas, via substituição de importações e para suprir as barreiras das transações do mercado internacional (FLEURY, FLEURY, 2012).

Fleury e Fleury (2012) demarcam três grandes movimentos de internacionalização que consolidaram o cenário de trânsito acelerado característico da globalização da economia. O primeiro, protagonizado pelas empresas americanas se amparou no desenvolvimento em larga escala de produtos padronizados (a exemplo da Singer, na fabricação de máquinas de costura, da Ford e General Motors, no ramo automobilístico, e da Caterpillar, na produção de equipamentos para construção) e teve seu auge no período pós-Segunda Guerra Mundial. Uma vez que as empresas americanas conduziram um novo modo de produção, logo se tornaram modelos mundiais e, na década de 1980, as empresas japonesas, seguidas por companhias sul coreanas, foram responsáveis pela segunda onda de internacionalização, caracterizada pela difusão do toyotismo. A partir da década de 1990, com as barreiras do comércio mais flexíveis e devido ao aumento da mobilidade das multinacionais, foi o momento de internacionalização de empresas de um grupo de economias emergentes (dentre elas o Brasil). Adiante, apresentaremos ambos os fenômenos para, depois, nos focarmos especificamente no caso brasileiro de internacionalização.

Após a Segunda Guerra Mundial, a globalização econômica foi retomada e grandes empresas passaram a se servir de forma mais intensificada de táticas industriais que aos poucos foram se aperfeiçoando e remodelando a divisão do trabalho. Orientadas pelos princípios da administração científica (ou engenharia industrial) de Taylor (inicialmente difundidos em 1911) e das linhas de montagens sobre correias de Ford (após a inauguração do complexo industrial de River Rouge, em 1913), as empresas americanas capitanearam um modelo próprio de produção, denominado à época *American System of*

¹⁴ Cumpre destacar que nesse ínterim eclodiu a Crise de 1929, instaurando um período de depressão econômica que perdurou em alguma medida até a Segunda Guerra Mundial.

Manufacturing. No setor automobilístico, por exemplo, a fabricação de um motor passou a ser feita em etapas e locais distintos. Com o desenvolvimento de novas tecnologias, a interligação entre empresas, organizadas em torno de zonas de mercados, se sofisticou e passou a incluir inclusive a inspeção de subsidiárias. Ademais, nesse período os Estados Unidos já haviam se consolidado como potência mundial, além de serem notadamente beneficiados com os acordos realizados nas conferências de Bretton Woods, em 1944, ocasião em que o dólar se transformou em moeda oficial de trocas internacionais (todas as outras moedas, por consequência, passaram a ter vinculação com o dólar), embora ainda fosse lastreado pelo ouro. Ressalta-se, contudo, que em 1971, de modo unilateral o governo Nixon fez com que o dólar se tornasse moeda fiduciária, desvinculando-o de sua conversibilidade com o ouro e garantindo maior poder econômico ao seu país.

Posterior às crises do petróleo, em 1973 e 1978, e com o ingresso de novos atores na cena econômica internacional, a oferta de produção tornou-se maior que a demanda e a exacerbação da competitividade impôs novos padrões de mercado. O paradigma da qualidade total ou, em outros termos, o modelo produtivo japonês (JPM - *Japanese Productive Model*), posteriormente difundido como toyotismo, expandiu-se como uma alternativa aos rígidos métodos fordista e taylorista de produção. Esse modelo, em resumo se servia da reprodução de um conjunto de estratégias globalmente utilizadas no meio industrial, mas integrava também na gestão novos padrões de automação, informatização, valorização da alta qualificação técnica dos trabalhadores e de equipes multiprofissionais, controle rigoroso de qualidade e dos processos produtivos flexíveis e enxutos (mediante estratégias voltadas para o mercado segmentado como o *Just in Time*¹⁵, *Kanban*¹⁶ e *Heijunka*¹⁷), assim como

¹⁵ De modo a reduzir estoques e custos, o *Just in Time*, em resumo, se ampara na lógica da produção por demanda e estoque mínimo de matérias-primas. Tanto a produção como o transporte e as compras são precisamente determinados para que pequenos lotes sejam produzidos em frequências específicas.

¹⁶ Derivado do *Just in Time* e desenvolvido na Toyota, o sistema *Kanban* constitui uma ferramenta de gerenciamento que possibilita maior agilidade na produção e entrega de peças.

¹⁷ Criado também na Toyota, o *Heijunka* compreende um programa de nivelamento da produção, em termos de previsão de processos, fluxos, sequenciamento de pedidos, e que auxilia no controle de deficiências e excessos provenientes de possíveis flutuações produtivas.

remuneração por desempenho, engenharia de projetos e aperfeiçoamento contínuo (*Kaisen*¹⁸) (ANTUNES, 1999).

A segunda onda de internacionalização, por conseguinte, foi impulsionada na década de 1970 pelo surgimento do Japão como nova potência industrial – e cujo maior pico de crescimento se deu no período de 1980 a 1997. Em 1999, investimentos externos japoneses eram direcionados para 123 países, os quais contavam com cerca de 19 mil subsidiárias do país em todo o mundo. Depois, sobretudo entre os anos de 1990 e 1996, guiada por fortes políticas expansionistas governamentais de investimento na formação de grandes conglomerados empresariais, a Coreia do Sul recuperou-se da crise asiática e despontou no cenário competitivo internacional¹⁹ (FLEURY; FLEURY, 2012). Hong Kong, Cingapura e Taiwan, somados à Coreia do Sul (o que compõe o grupo denominado de Tigres Asiáticos), ganharam expressão em razão da acelerada industrialização e influência no mercado mundial após a década de 1980.

Em resposta à expansão asiática, as companhias ocidentais, em especial o mercado norte-americano, investiram substancialmente em seu parque tecnológico (principalmente em componentes de base microeletrônica), para assegurar suas vantagens competitivas. Todavia, após sucessivos fracassos e perdas de fatias de mercado para empresas orientais, perceberam que antes das novas tecnologias, fazia-se premente investir em reestruturação organizacional (FLEURY; FLEURY, 2012). O modelo hegemônico adotado, pautado na rígida hierarquização e controle, na burocratização dos processos e na divisão do trabalho ainda com base fordista, se revelava cada vez menos dinâmico para responder às demandas dos fluxos globais de produção. Tratava-se, portanto, da necessidade da criação de um modelo “ágil e eficiente” do ponto de vista da produção, tal como o japonês, que fosse norteado por um paradigma de gestão mais participativa, que substituísse o “planejamento” por uma concepção de “estratégia” global, em diversos níveis empresariais.

¹⁸ O *Kaisen* remete-se a uma concepção cultural na empresa de implicação em conceitos de melhoria e aperfeiçoamento contínuo de processos gerenciais e pessoas.

¹⁹ Dentre as principais empresas sul-coreanas que contam com investimentos no exterior, destaca-se a LG Eletronics, Samsung Eletronics, KIA Motors, Daewoo e Hyundai.

Segundo Porter (1996), reconhecido no âmbito da ciência gerencial como pioneiro e líder de destaque na área de estratégia, essa noção consiste em selecionar um conjunto de atividades que possibilitam “alcançar a excelência”, criando uma “diferenciação sustentável” no mercado. A diferenciação sustentável, nesse sentido, é apreendida como o fornecimento de mais valor – que os concorrentes possam oferecer – para os clientes ou o fornecimento de valor comparável, contudo a custo mais baixo do que os concorrentes. De acordo com o autor, a ênfase da estratégia se dá, principalmente, na escolha das atividades e na forma como elas deverão ser executadas.

Em primeiro esboço apresentado em 1989, Prahalad e Hamel (1989) postularam a noção de *intenção estratégica* e elucidaram como a empresa japonesa de equipamentos pesados Komatsu superou a líder americana Caterpillar, inaugurando uma concepção diferenciada sobre a gestão e flexibilização dos processos produtivos. Para além do planejamento estratégico, *strico sensu*, a intenção estratégica deveria capturar a essência da excelência, questão que demandava a identificação, cultivo e desenvolvimento de *competências essenciais* a cada empresa, de difícil reprodução pela concorrência e que possibilitavam um crescimento singular e contínuo.

Ainda no início da década de 1990, Kaplan e Norton (1997; 2000; 2004), pautados no expansionismo da gestão estratégica, criaram o *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia amplamente difundida que consiste na mensuração de indicadores ligados ao ambiente e desempenho organizacional, relacionando medidas de resultado (indicadores de fatos, ocorrências) e vetores de desempenho (indicadores de tendências) em torno de quatro perspectivas distintas e complementares entre si: Financeira, do Cliente, Interna e de Aprendizado e Crescimento. A gestão estratégica, nessa óptica, deve partir dos seguintes princípios básicos: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização estratégica; 3) transformar a estratégia em tarefa de todos; 4) converter a estratégia em processo contínuo; 5) e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Além disso, de acordo com Kaplan e Norton (2004), à medida que se compreende que “[...] a mensuração é um poderoso motivador” (p. X) e que “[...] o que se pode medir,

se pode gerenciar” (p. 6), a pedra angular do BSC é a descrição e mensuração das estratégias, especificamente no que diz respeito aos aspectos intangíveis da empresa.

Dentre a diversidade de metodologias criadas nesse período, para garantir maior vantagem competitiva diante do Japão e dos Tigres Asiáticos, destaca-se ainda a criação do *Lean Production Model* (LPM), modelo universal e ocidental de organização produtiva, criado em 1990 no núcleo do *International Motor Vehicle Program* (IMVP) e representante de uma revisão do modelo japonês, com a exclusão de seus componentes culturais.

Em suma, esse breve resgate se justifica porque a difusão de novas metodologias de gestão, nesse cenário de competição internacional, fez com que especialmente as companhias multinacionais americanas buscassem ativamente modos distintos de obter mais lucros, com menos recursos, no menor tempo possível e de forma dinâmica e flexível. Tais modelos ainda hoje se encontram em movimento e construção, o que nos leva a inferir que não se trata mais de pensar se há um ou outro modelo hegemônico, mas de reconhecer a existência de um cenário híbrido, que passa por redefinições constantes, embora se ampare em premissas e alicerces consubstanciais²⁰.

Com efeito, focadas doravante em suas atividades-fins (vinculadas aos produtos finais), a partir de 1990 as companhias multinacionais intensificaram seus investimentos em parcerias, subcontratações e práticas de *outsourcing*, de forma a concentrar seus recursos nos principais negócios. Desse modo, houve a correlativa expansão de um funcionamento reticular das organizações – que passaram a explorar o mercado de serviços em escala mundial – e as concepções sobre o papel das subsidiárias na cadeia produtiva cambiaram de maneira significativa. Nesse período, com as barreiras do comércio mais flexíveis e em razão do aumento da mobilidade das multinacionais, as empresas dos países em desenvolvimento começaram a exercer maior influência nos mercados locais e, assim, também a se interconectar com as redes internacionais de produção.

²⁰ Retomaremos essa questão adiante, com as problematizações sobre a ideologia gerencialista.

Fleury e Fleury (2012) evocam que, nesse ponto, se colocou em marcha a terceira onda de internacionalização, protagonizada por países emergentes que compõem o BRICS²¹, enquanto grupo político de cooperação. Impulsionados por exportações, por seus mercados domésticos, pela valorização dos preços das *commodities* agrícolas, dos minerais e dos energéticos, um movimento superavitário erigiu-se nas décadas de 1990 e 2000.

Na década de 1970, malgrado a influência de matrizes soviéticas de gestão, o governo chinês começou a dar sinais de aberturas. A visita do presidente norte-americano Richard Nixon à República Popular da China no ano de 1972, nesse sentido, representou um marco da reforma econômica que estava se iniciando em seu mercado doméstico. Após 1992, com o colapso da União Soviética, o projeto de configuração de uma “economia socialista de mercado” foi impulsionado, de sorte que já em 1996 os IDE’s respondiam por um quarto dos investimentos totais no país. Entre 1990 e 2009, a economia da China teve um crescimento médio de 10% ao ano (FLEURY; FLEURY, 2012), o que lhe garantiu os postos de maior exportadora do mundo e maior economia na Ásia.

Mesmo com um governo que exerce forte controle na economia, o baixo custo da produção, sobretudo da mão de obra²², assim como a flexibilidade radical das leis trabalhistas e menor nível de tributação fizeram com que a China se tornasse um dos principais centros de manufaturas para multinacionais do mundo. Segundo Fleury e Fleury (2012), entre 1985 e 2000 a participação de subsidiárias nas exportações no país passou de 1% para 45% e o comércio da China teve um crescimento quatro vezes e meia maior do que o comércio global. Dentre as principais multinacionais do país, destaca-se a Lenovo (que em 2004 adquiriu a divisão de PC’s da IBM por 1,75 bilhão de dólares), Huawei Technologies, TCL, Acer, China Petroleum & Chemical, PetroChina, Sinosteel e China Minmetals.

²¹ A sigla corresponde às iniciais dos países integrantes: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul.

²² Em razão dos investimentos feitos pelo governo, nas áreas de desenvolvimento tecnológico e engenharias, a China se revela atrativa para as multinacionais, por conta de sua mão de obra qualificada, na qual é lograda por preços razoáveis, amiúde, abaixo da média do mercado.

A Índia, por sua vez, segundo país mais populoso do mundo, tem sua principal atividade econômica doméstica proveniente da agricultura. Até o final da década de 1980, o país passou por reestruturações em seu mercado doméstico, cujo conjunto de medidas protecionistas visava à substituição de importações e a diminuição de investimentos estrangeiros, em prol do desenvolvimento de sua indústria local (FLEURY; FLEURY, 2012). A liberalização financeira indiana, no entanto, foi iniciada com a participação do país em um Programa de Ajustamento Estrutural (PAE), dirigido pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Banco Mundial, os quais tinham como premissa liberal básica o estímulo à abertura dos mercados, em detrimento da ação estatal. Desse modo, os investimentos estrangeiros e as privatizações exerceram notável influência na internacionalização e entrada das multinacionais no país, principalmente nas décadas de 1990 e 2000.

Com exceção do setor de gás e petróleo, as estatais tiveram pouca representatividade na internacionalização da economia indiana. O que chama atenção, ainda, é que na Índia o setor de serviços (principalmente de tecnologia da informação e engenharia) recebeu quase o dobro de investimentos estrangeiros, se comparados às manufaturas (FLEURY; FLEURY, 2012), de sorte que hoje o país se destaca como o maior exportador de *software* do mundo. Dentre as principais multinacionais indianas, podemos citar a Wipro, Hindalco, Suzlon, Grupo Tata²³ e Rambaxy. Ressalta-se, no entanto, que tal como o Brasil e China, o país ainda enfrenta problemas importantes de má distribuição de renda, pobreza excessiva e grande desigualdade no acesso a bens e serviços.

Para acordar a internacionalização na Rússia, faz-se necessário apresentar alguns dados sobre sua geografia. Trata-se, em primeiro lugar, do país com a maior área do mundo e o mais populoso da Europa. Logo, a Rússia detém 6% dos recursos mundiais de petróleo e é responsável direta por 25% do gás distribuído para o continente europeu (FLEURY; FLEURY, 2012). Em 1991, após a dissolução da União Soviética e de sua consolidação enquanto

²³ Em 2008, a Tata Motors, empresa do Grupo Tata, adquiriu a Jaguar e Land Rover, que pertenciam à Ford, por 2,3 bilhões de dólares.

federação, o país começou a se abrir para privatizações e à entrada de multinacionais, para além do desenvolvimento de seu poderio militar. Orquestrada por uma pequena parcela de empresários oligarcas até o ano de 1999, foi somente a partir dos anos 2000 que, sob o comando do presidente Putin, a economia da Rússia se expandiu e houve maior abertura a investimentos diretos estrangeiros. Todavia, é importante observar que diferentemente do caso indiano referimo-nos a um modelo de internacionalização de matrizes notadamente dirigistas, de modo que uma parcela significativa de ativos da Rússia no exterior, quando não representados por estatais, se encontram sob importante influência do Estado. Com foco especial na área de recursos naturais, a Rússia tornou-se a principal produtora de níquel e paládio do mundo, ao lado de sua forte atuação no segmento de mineração de ouro, cobre, cobalto e platina. Dentre as mais expressivas companhias multinacionais do país, encontra-se a Suckoi (concorrente da brasileira Embraer, na fabricação de jatos regionais e militares), Norilsk Nickel, Gazprom, Lukoil, SeverStal, Grupo Evraz e Rosneft Oil.

A África do Sul, enquanto uma economia emergente, é caracterizada por sua diversidade étnica, cultural e religiosa, além de se organizar por meio de uma democracia constitucional jovem, cujas tensões localizam-se na superação do fim do *apartheid*, instituído em 1994. Após esse período, com uma industrialização pautada na exploração de recursos naturais, em especial ouro e diamantes, o governo sul-africano promoveu medidas de incentivo à expansão internacional e intensificou os laços com a União Europeia (FLEURY; FLEURY, 2012). Salienta-se, nesse reduto, a atuação de multinacionais como a AngloGold Ashanti, terceira maior exploradora e produtora de onças de ouro do mundo, Naspers, SAB-Miller²⁴, Grupo MTN, Telkom, Gol Fields e Sasol.

Ainda que não se trate de um bloco econômico, o BRICS constitui um grupo político que vislumbra o estabelecimento de alianças bilaterais e

²⁴ A companhia sul-africana South African Brewery (SAB), após aquisição da cervejeira norte-americana Milwaukee, em 2002, tornou-se a segunda maior produtora de cervejas do mundo e passou a se chamar SAB-Miller. No entanto, no fim de 2015 a AB-InBev, de capital belga e brasileiro, adquiriu a empresa por 122 bilhões de dólares, transação que representou a terceira maior aquisição da história e garantiu a liderança global da empresa no mercado de produção de cervejas (G1, 2015).

benefícios mútuos. Desde 2009, os líderes dos respectivos países passaram a fazer cúpulas anuais, para tratar de assuntos econômicos e políticos em comum. Inicialmente sob o acrônimo BRIC, em dezembro de 2010 a África do Sul foi também admitida oficialmente no grupo. Parece, pois, que o que une esses países é o fato que constituem economias emergentes, com potencial produtivo, econômico e político para se consolidarem como grandes potências. Todavia, é importante reconhecer que se trata de países com trajetórias históricas e problemas sociais muito distintos, o que nos leva a considerar que antes de tudo, a terceira onda de internacionalização foi marcada pela heterogeneidade e por um tensionamento com as economias desenvolvidas que não ocorrera outrora. Nichos específicos de mercado, por exemplo, passaram paulatinamente a ter entre seus expoentes companhias de países emergentes, como é o caso da BHP- Billington, na Austrália e da Vale, no Brasil (mineração), AB-InBev, no Brasil e Bélgica (mercado de cervejas), Arcelor-Mittal, na Índia (aço), Gazprom, na Rússia (petróleo e gás) e Cemex, no México (cimento).

Entretanto, enfatiza-se que embora acreditemos na possibilidade de maior paridade nos níveis de exportação e poderes de compra, não compartilhamos da opinião que os países do BRICS, junto à Coreia do Sul, chegam a suplantam as economias desenvolvidas. Conforme demonstram Fleury e Fleury (2012), malgrado o crescimento de companhias em países emergentes, entre os anos 1980 e 2007, seja superior quando comparado com países desenvolvidos, os investimentos estrangeiros para estes últimos cresceram proporcionalmente mais do que os investimentos estrangeiros nos países em desenvolvimento. Isso significa, em resumo, que embora o IDE das economias emergentes esteja se expandindo, o IDE dos países desenvolvidos cresceu ainda mais, o que coloca em evidência as prioridades de investimento, no nível global. Para problematizarmos questões como essa, nos debruçaremos sobre o caso da internacionalização da economia brasileira. Depois, aprofundaremos a reflexão sobre os efeitos da configuração de uma economia globalizada, sobretudo em relação aos processos domésticos de trabalho.

2.2 A internacionalização da economia brasileira e o papel das empresas multinacionais

Para expor o caso brasileiro, é pertinente definir contextos históricos, políticos e sociais pontuais que incidiram diretamente nas reações de nosso país, em face das três ondas de internacionalização apresentadas. Como veremos, na metade do século XX, durante o primeiro movimento de internacionalização das empresas norte-americanas, o Brasil cumpriu um papel discreto, servindo-se de hospedeiro de grandes multinacionais estrangeiras. Na segunda onda, ao fim da década de 1970, atores isolados buscaram se internacionalizar, mas obtiveram pouco êxito. Na terceira onda, por sua vez, na década de 1990, em razão de um cenário político específico de abertura comercial, tanto empresas brasileiras se internacionalizaram quanto houve um contingente significativo de privatizações e intensificação de IDE's.

Não podemos deixar de observar, de início, que em contraposição à maior parte dos países apresentados, a república brasileira é notadamente jovem. De 1500 a 1822, o Brasil foi colônia portuguesa e servia estritamente como veículo de exploração de recursos naturais. Entre 1822 e 1889, instauraram-se regimes monárquicos que descendiam da família real portuguesa. Somente com o sancionamento da Lei Áurea, em 13 maio de 1888 e com a proclamação da República, em 1889, a economia brasileira começou a se desenvolver com maior independência.

Durante a República Velha (1889 – 1930), a economia brasileira se amparava no setor agroexportador, pautado na borracha, algodão, açúcar, cacau, couros, mate e, principalmente, o café, produzido na região sudeste. Apesar de o governo, nesse período, ter tentado controlar os preços do café, suas oscilações em momentos de retração e crise econômica internacional incidiam diretamente em nossa economia. É pertinente frisar que nas primeiras décadas do século XX, o Brasil chegou a produzir mais café que todo o consumo mundial, fato que obrigou o governo a intervir, mediante ações como

estocagem e queima (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 1999).

Nesse período, contudo, já havia a presença de grupos empresariais estrangeiros que investiam em recursos naturais brasileiros. Fleury e Fleury (2012) exemplificam:

A companhia inglesa British-American Tobacco começou a construir, em 1923, a maior fábrica de cigarros da América Latina. Fundaram suas filiais no país as companhias americanas Armour (matadouro) e a Belgo Mineira (metalúrgica). No setor elétrico, a Siemens e a Philips iniciaram suas atividades. No setor químico, a Rhone Poulenc (Rhodia), e no de produtos farmacêuticos, a Park Davis. Foi também aumentada a capacidade instalada das filiais das companhias de energia elétrica (p. 154).

No setor automobilístico, em 1919 foi instalada a primeira fábrica da Ford no Brasil, focada na montagem de caminhões e ônibus. Somente na década de 1950, no entanto, os investimentos no setor foram intensificados, com destaque para a produção do primeiro carro no país, o VW Beetle, no ano de 1955 (FLEURY; FLEURY, 2012).

Casos isolados de multinacionais brasileiras de capital privado, contudo, para além do setor cafeeiro, não podem ser desprezados. Destaca-se o Grupo Gerdau, que pelo comando do imigrante alemão João Gerdau, começou a operar no Brasil em 1901 e expandiu-se para o setor siderúrgico cerca de 40 anos depois. Outrossim, o Grupo Votorantim iniciou suas atividades no setor têxtil em 1917 e adquiriu uma cimenteira na cidade em 1939. Por fim, Joseph Villiger e Joaquim Salles criaram respectivamente a Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia e a Companhia Antártica Paulista, no setor cervejeiro (FLEURY; FLEURY, 2012).

Diante da Primeira Guerra Mundial e, depois, da quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929, a retração do comércio internacional, vinculada a uma economia frágil que dependia de exportações de somente um produto agrícola, fez com que o governo recorresse novamente à compra, estocagem e queima de café, assim como à desvalorização do câmbio, a fim de proteger o setor. Havia, nesse momento, a necessidade premente de maior industrialização e reforma econômica. Com efeito, a Revolução de 1930,

caracterizada pelo impedimento da posse de Júlio Prestes e pela entrada de Getúlio Vargas no governo provisório, teve como espinha dorsal o processo de substituição de importações como forma de proteção e rentabilidade da produção industrial doméstica.

Um episódio representativo da ruptura provocada na Revolução de 1930 pode ser elucidado pelo fim do império do norte-americano Percival Farquhar, conhecido à época pela exploração de serviços de energia elétrica em Cuba e na Guatemala. Com a entrada de grandes companhias norte-americanas e inglesas na América Latina, Farquhar serviu-se de capitais mistos para atuar inicialmente no Brasil no setor de borracha, madeira, pecuária e mineração. Destarte, para mitigar a ação da concorrência, entre os anos 1906 e 1922, o empresário adquiriu concessões de exploração dos portos de Belém, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, bem como conseguiu o controle e fiscalização do escoamento de estanho e borracha que passavam pela Estrada de Ferro Madeira-Mamoré. Obteve, também, terras no Paraná e Santa Catarina, que sob o patrimônio da Brazil Railway Company e por meio das intermediárias do Sindicato Farquhar, explorava madeiras e desalojava posseiros ao longo de sua própria malha ferroviária. Além das ferrovias e portos, Farquhar criou um poderoso império em território brasileiro, comandando madeireiras, seringais, frigoríficos, empresas de eletricidade, serviços de bondes, fazendas de gado, extração mineral e empresas de navegação. Após conflitos econômicos e políticos iniciados especialmente com o novo presidente Arthur Bernardes, em 1922, gradativamente o governo passou a controlar a exploração do minério de ferro brasileiro, com medidas tributárias e estabelecimento de prévia aprovação para exploração de novas jazidas. Em 1937, com a constituição do Estado Novo, em resposta a grupos nacionalistas e militares, Getúlio Vargas deu início à construção de uma siderúrgica no Brasil (que se tornaria a Companhia Siderúrgica Nacional – CSN) e, mediante a sanção de um decreto, confiscou o patrimônio de Farquhar no setor. Com efeito, em 1942²⁵ Vargas instituiu a criação da Companhia Vale do Rio Doce (sociedade de economia mista) e

²⁵ Nesse mesmo ano foi também criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), com o objetivo de investir na qualificação dos trabalhadores industriais.

encampou algumas empresas do grupo Farquhar, com vistas a garantir o suprimento de minério de ferro para a CSN (PEREIRA, 1975).

Logo após a Segunda Guerra Mundial, a exploração do petróleo no mundo era dominada por um oligopólio formado por sete companhias (Royal Dutch Shell, Anglo-Persian Oil Company, Standard Oil of New Jersey, Standard Oil of New York, Texaco, Standard Oil of California e Gulf Oil), dentre as quais cinco eram norte-americanas. Paralelamente, com a descoberta de reservas de petróleo na Bahia, o Brasil cindiu-se em dois grupos: os nacionalistas e os defensores da exploração de nosso petróleo por intermédio de capitais estrangeiros (PEREIRA, 1975). O primeiro grupo, nesse sentido, teve mais força, de sorte que em 1953 Vargas definiu as diretrizes do Conselho Nacional do Petróleo (CNP) e instituiu a criação da Petrobrás, garantindo o monopólio estatal brasileiro, que perdurou até 1997, ocasião em que o presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou a Lei nº 9.478, cuja permissão passou a ser dada à União para a contratação de empresas privadas (estrangeiras ou nacionais) para a produção, exploração, refino ou transporte do petróleo.

Nessa esteira, ainda sob o comando do presidente Vargas, em 1952 foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), com o intuito de fomentar iniciativas e empreendimentos de infraestrutura e na área industrial. Na década de 1970, o BNDE desempenhou papel importante no investimento de insumos básicos e bens de capital, assegurando a consolidação de um dos mais completos parques industriais da América Latina. Em 1982, imbricado no movimento de integração econômica que se colava em marcha e por aproximar-se de questões sociais inerentes à política de desenvolvimento brasileira, passou a se chamar Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Nesse ínterim, na década de 1980 e 1990, o banco passou também a estimular exportações e cumpriu função estratégica na privatização de grandes estatais brasileiras, atuando como principal responsável pelo respaldo financeiro, técnico e administrativo do Programa Nacional de Desestatização, promovido desde 1991 (BNDES, s/d).

Entre 1956 e 1961, o Brasil viveu um período de rápidas mudanças, operacionalizadas pelo desenvolvimentismo de Juscelino Kubitschek. O ex-governador do estado de Minas Gerais, abrindo-se para capitais estrangeiros²⁶, investiu sobretudo nos setores de energia elétrica e transporte, o que fez com que o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro expandisse em média 7% ao ano e a industrialização 11% (BENEVIDES, 1979). Estava, portanto, de fato consolidado o processo de substituição de importações brasileiro, mas contraditoriamente efeitos colaterais foram gerados pelo Plano de Metas do presidente. Embora tenha trazido ganhos notáveis para a industrialização do Brasil, questões sociais como alimentação e educação receberam poucos investimentos nessa época. Sob o prisma econômico, a ampla gama de empréstimos realizados em parceria com centros financeiros norte-americanos dobrou a dívida externa brasileira (que atingiu quase três milhões de dólares em 1960). Em função da ausência de uma reforma fiscal que estivesse alinhada com o projeto pré-estabelecido, o governo apelou ao recurso da emissão monetária em larga escala, gerando uma aceleração inflacionária que atingiu a marca dos 33% em 1961. A concentração de renda também se ampliou, em razão da estratégia utilizada de investimento na indústria, que por outro lado desestimulou a agricultura (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 1999). Instaurou-se, por isso, após um rápido período de crescimento, uma crise econômica em nosso país, na qual posterior à renúncia de Jânio Quadros e com João Goulart na presidência, desencadeou o golpe militar de 1964.

Sob a direção do militar Humberto Castelo Branco, foi criado em 1964 o Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), com o objetivo de frear a inflação de demanda brasileira e promover reformas estruturais, que dariam maior capacidade de intervenção do estado na economia. Em partes, algumas estratégias foram colocadas em ação: a inflação reduziu-se, entre 1964 e 1967, quase 70% ao ano e houve mudanças significativas no sistema monetário e

²⁶ Se entre 1950 e 1955 o Brasil recebeu uma média anual de IDE equivalente a 64 milhões de dólares, entre 1956 e 1960, esse valor atingiu uma média de 150 milhões anuais. Para tanto, o governo se serviu de medidas protecionistas nos novos setores, assim como de isenções fiscais e ações que permitiam o investimento direto sem cobertura cambial (VASCONCELLOS; GREMAUD; TONETO JUNIOR, 1999).

tributário. Foram criados o Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM), direcionado aos Estados, o Imposto Sobre Serviços (ISS), que junto ao Imposto Sobre Propriedade Territorial Urbana (IPTU), se endereçava aos municípios, e o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), que competia à esfera da União. Depois, por determinação constitucional, o lançamento do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND: 1975-1979) traduziu a tentativa de manter o ciclo expansionista logrado por Médici. As taxas de inflação, contudo, voltavam a subir, os déficits nos saldos de transações correntes já eram superiores a 6,5 bilhões de dólares e em meio à crise do petróleo os membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) quadruplicaram o preço do barril, afetando diretamente o mercado doméstico brasileiro. Assim, as metas desse PND não foram alcançadas, chegando inclusive a ocorrer índices regressivos nos setores industrial e de serviços (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 1999).

Focada no desenvolvimento da infraestrutura brasileira (portos, barragens, aeroportos e estradas), no setor de meios de produção (bens de capital e insumos básicos) e a expensas de um comando duramente repressivo, a ditadura militar prescindiu de investimentos suficientes nos segmentos de bens de consumos, permitindo a expansão da participação de subsidiárias estrangeiras. A presença de companhias como a General Motors, Ford, Whirlpool, Tecumseh, TRW, Mercedes-Benz, Bosch, Ericsson, Electrolux Scania e Volvo se intensificou de forma notável nesse período (FLEURY; FLEURY, 2012). No contexto macroeconômico, operacionalizava-se a segunda onda de internacionalização²⁷ e, em território nacional, tentativas (pouco exitosas) isoladas de expansão de investimentos para o exterior foram representadas por companhias brasileiras “beneficiadas” com as políticas governamentais vigentes, tais como a Odebrecht, Andrade Gutierrez e Camargo Correa. Ora, a crença maior de que a presença das subsidiárias estrangeiras serviria para acelerar o desenvolvimento industrial local, por meio da estratégia da substituição de importações, se revelava infrutífera diante do

²⁷ Ainda que o Japão tenha direcionado muitos investimentos para o Brasil por meio de subsidiárias, em geral os resultados obtidos e o processo de transferência de técnicas de gestão de qualidade e pessoal não se revelaram satisfatórios, tanto do ponto de vista comercial quanto tecnológico (CARVALHO; FLEURY; FLEURY, 1996).

panorama de competição internacional da época. O discurso militar de valorização da soberania nacional estava longe de ser colocado em prática, à medida que de modo contraditório gerava maior dependência tecnológica e desnacionalização, em face da expansão do capital estrangeiro (PEREIRA, 1975). Correlativamente, se no milagre econômico de Médici o setor manufatureiro no Brasil alcançou uma média de desenvolvimento de 9,5% ao ano, com taxas de crescimento do produto brasileiro superior a 10% ao ano, houve o aumento da importação de bens de produção, a intensificação da dívida externa e a instauração de uma crise cambial, com ressonâncias diretas na evolução da indústria brasileira (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 1999).

Para além das mazelas sociais e políticas causadas pela ditadura militar, revelou-se urgente o resgate da democracia, aliado a um novo plano de desenvolvimento econômico, em vista da alarmante situação.

Durante os anos 1980 a economia brasileira atravessou um período de estagnação, com altas taxas de inflação. Em um primeiro momento, entre 1981 e 1983, a diminuição do ritmo de crescimento foi atribuída ao esforço de ajustamento pela crise da dívida. Numa segunda etapa, a balança comercial foi reequilibrada devido à desvalorização cambial, e o país voltou a crescer baseado no aumento do consumo. No final da década, com o fracasso dos sucessivos planos para combater a inflação e com a moratória da dívida externa, a crise foi significativa. A inflação, que já se vinha acelerando desde meados da década anterior, acentuou-se e chegou a se tornar explosiva, atingindo patamares de mais de 1000% anuais. As empresas deixaram de se preocupar com questões ligadas à produção: o mais importante era gerenciar o caixa do dia a dia (FLEURY. FLEURY, 2012, p. 167).

O esgotamento do modelo industrial orientado a importações, quando vinculado ao fraco desenvolvimento tecnológico, demandou uma reforma produtiva em nosso país. Para tentar reverter esse cenário, já na Nova República, posterior ao movimento das “Diretas Já”, o combate à inflação constituiu a meta principal nos planos econômicos que viriam a ser edificados (Plano Cruzado, Bresser, Verão, Collor I, Collor II e Real). Todavia, o desencadeamento de tentativas pouco exitosas culminou em grandes oscilações nas taxas de inflação na década de 1980 e na deterioração das contas públicas brasileiras, cujas taxas de juros substancialmente flutuantes foram também influenciadas por atividades especulativas no mercado

internacional de câmbio, impasses na renegociação da dívida externa e expansão do endividamento interno. Cabe sublinhar que embora na década de 1990 do ponto de vista do ajuste fiscal o Plano Real, implantado por Itamar Franco, não tenha promovido importantes mudanças, a folga comercial obtida, junto à rápida queda da inflação, permitiu significativa recomposição e estabilidade nos mecanismos de crédito da economia brasileira (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 1999).

Sob o comando do presidente Fernando Henrique Cardoso, a abertura ao comércio tornou-se meta principal. Entre 1994 e 2002, pode-se dizer que de fato o Brasil se alinhou às políticas preconizadas pelo FMI e pelo Consenso de Washington (formulado em 1989), fundamentadas em medidas liberais (caracterizada pela premissa do *laissez-faire*) de fomento à iniciativa privada, desregulamentação, redução progressiva de impostos de exportação, austeridade fiscal e abertura ao comércio, em detrimento de políticas industriais. Nesse sentido, segundo Fleury e Fleury (2012, p. 178), um conjunto de ações foi realizado sob a égide do Conselho Nacional de Desestatização:

- em 1991, houve a extinção de restrições à entrada da indústria da informática;
- em 1993, a eliminação dos limites de participação nas privatizações;
- em 1994, a exclusão da diferenciação entre capital local e estrangeiro, de modo a ampliar o acesso a empréstimos oficiais e subsídios;
- em 1995, a liberalização das restrições ao patenteamento em áreas de alta tecnologia, a isenção total do imposto de renda para remessas de lucros e dividendos e o levantamento das proibições para remessas de *royalties* intrafirmas para patentes e marcas registradas.

Inaugurou-se, por conseguinte, um período inédito de desregulamentações, privatização de infraestrutura e reduções tarifárias, o qual serviu de fomento para a entrada de investidores estrangeiros. Em 1998, 405 das 500 maiores empresas do mundo operavam no Brasil, respondendo por cerca de 20% de nosso PIB (MATESCO; HASENCLEVER, 2000). De um lado,

consolidou-se nesse período o maior movimento de internacionalização de companhias multinacionais brasileiras e, de outro, houve um aumento notável da inserção de subsidiárias estrangeiras no setor industrial e de serviços (Banco Santander²⁸, BBVA, C&A, Walmart, Leroy Merlin, entre outras).

Nos primeiros quatro anos de operacionalização do Programa Nacional de Desestatização, 33 empresas foram privatizadas. Destaca-se, todavia, que essas primeiras transações envolveram poucos investidores estrangeiros. Em sua maioria, foram compradas por grandes grupos e organizações privadas nacionais, por vezes concretizadas mediante empréstimos do BNDES. Após 1995, contudo, intensificaram-se os acordos e investimentos oriundos de capitais estrangeiros, o que resultou, em 1998, em um montante de aproximadamente 100 bilhões de dólares. Nesse período, ocorreu igualmente a privatização de empresas como a Companhia Vale do Rio Doce, Telebrás e Eletropaulo, por meio de leilões públicos organizados pela extinta Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (FLEURY; FLEURY, 2012).

Durante o mandato de Fernando Henrique Cardoso, 53% do total de capital arrecadado foram provenientes de investidores estrangeiros. Quase toda a malha ferroviária do Brasil foi transferida para operadores privados, o que colocou fim ao transporte de passageiros de longa distância em solo brasileiro. O setor de telecomunicações, apesar de ter se desenvolvido de forma notável, se desnacionalizou inteiramente e cedeu lugar às companhias multinacionais. Empresas brasileiras²⁹ que eram líderes em seus segmentos foram vendidas para companhias estrangeiras, a fim de garantir sua sobrevivência. Paradoxalmente, ainda que um dos pilares motivadores do Programa Nacional de Desestatização fosse a redução da dívida pública brasileira, na prática essa dívida, que era de 60 bilhões de dólares em 1994, alcançou 245 bilhões em 1998. Assim, como o patrimônio líquido do Estado diminuiu, restringiram-se também os aportes financeiros para combatê-la. Mais ainda, se a abertura dos mercados possibilitou a internacionalização de

²⁸ Malgrado o Santander estivesse presente no Brasil desde 1957, foi no final dos anos 1990 e início dos anos 2000 que fortaleceu sua atuação no país. Um marco desse fenômeno foi o vencimento do leilão de privatização do Banespa, cuja aquisição envolveu mais de 550 agências e uma carteira que ultrapassava três milhões de clientes.

²⁹ Como nos casos, por exemplo, da Metal Leve, Varga, Cofap e Nakata.

grandes companhias brasileiras, os mercados locais parecem ter perdido espaço para as subsidiárias de multinacionais. Em 2009, por exemplo, em relação à presença nacional nos mercados internacionais, somando-se o total de exportações dos 200 maiores exportadores no Brasil, 64% provinham de subsidiárias de multinacionais, 30% de empresas estatais e somente 6% de empresas de propriedade local (AMÉRICA ECONOMIA, 2009, p. 84).

Reflexo da abertura dos portos ao comércio global, bem como da queda de barreiras protetivas e de mecanismos de subsídios, a competitividade internacional de fato se sobrepôs à economia brasileira. Porém, com a indústria nacional enfraquecida e o Real sobrevalorizado, os produtos internos tornaram-se muito caros e as transações de vendas para o exterior também diminuíram. Com efeito, instaurou-se uma crise cambial no Brasil, em 1999, gerando significativa desvalorização do Real, colocando a economia brasileira em uma condição marcada por elevado grau de vulnerabilidade externa e alto índice de endividamento doméstico. Não fosse a conjuntura internacional de liquidez e crescimento, aliada a políticas de responsabilidade fiscal iniciadas em 1999 e reforçadas no governo de Luís Inácio Lula da Silva, o quadro econômico brasileiro teria emergido em um período de maior retração (ROCCA, 2010).

Com o aumento de superávits primários e a permanência de um regime de câmbio flutuante (sob responsabilidade do Banco Central), gradativamente foi possível manter as políticas de metas da inflação e sustentar novamente a estabilidade macroeconômica. De 2003 a 2006, resultado de ajustes das contas públicas e de uma política monetária restritiva, a economia brasileira contou com favorável desempenho de exportações, crescimento acelerado de superávit comercial e intensificação de investimentos privados. A partir de 2006, a liderança desse crescimento passou a se dar por fontes de demanda doméstica e, malgrado o acúmulo de reservas internacionais, houve relativa queda no superávit comercial. É importante destacar, todavia, que nesse momento o desempenho da economia global³⁰ impulsionava os mercados

³⁰ Os superávits comerciais eram, sobretudo, frutos da elevação dos preços das *commodities* agrícolas e minerais, isto é, frutos da resposta brasileira de exportação para suprir demandas internacionais. Ademais, os investimentos eram também beneficiados pela redução de custos de bens de capital. Por exemplo, em função da queda dos preços internacionais de

domésticos brasileiros e fomentava a internacionalização, o que possibilitou crescimento satisfatório sem pressões inflacionárias (ROCCA, 2010).

A amortização da dívida, conseguida no governo Lula, promoveu a melhoria nas contas externas e o Brasil voltou a ser visto como um “país capaz de honrar seus compromissos”. Em 2008, a economia brasileira estava entre os destinos preferenciais do mundo dos investimentos de portfólio, incidindo diretamente no perfil da dívida interna e na ativação do mercado de capitais. Entre 2006 e 2008, por exemplo, mais de 70% das ações oriundas de ofertas iniciais (ou IPO’s) na Bovespa foram adquiridas mediante investimento de capital estrangeiro (ROCCA, 2010). Portanto, mesmo que bastante distinto da abertura comercial promovida por Fernando Henrique Cardoso, o plano econômico do governo Lula também serviu para dar continuidade à internacionalização da economia brasileira, amparando-se em grande volume de IDE’s. As relações comerciais entre Brasil e China, por exemplo, se intensificaram no período de 2000 a 2010. Embora essa balança esteja atualmente passando por flutuações, cumpre destacar que no ano de 2008, atrás dos Estados Unidos e Argentina, a China foi o terceiro maior destino de exportações brasileiras, com foco prioritário em produtos primários, como carvão, grãos (soja), carnes (aves e suínos) e siderurgia. Por outro lado, nesse período a China representava o sexto principal fornecedor de importações para nosso país, sublinhando-se a grande entrada de produtos manufaturados, como componentes eletrônicos, telefones celulares e telas de cristal líquido, calçados, pneus, componentes para bicicletas e motocicletas, brinquedos e produtos do setor têxtil (FLEURY; FLEURY, 2012).

Se até a década de 1990 a presença de companhias multinacionais no Brasil já era significativa, após esse período a entrada de subsidiárias estrangeiras se exacerbou, de sorte que mais de 1000 empresas brasileiras de algum modo direcionaram investimentos para o exterior, segundo relatório da Unctad (2004). Entre as principais multinacionais não financeiras nacionais, destacam-se a Vale, Petrobrás, Gerdau, AB-InBev, Embraer, Grupo

equipamentos, grandes linhas de máquinas começaram a ser importadas da China, reduzindo o custo da produção local (ROCCA, 2010).

Votorantim, JBS, Stefanini Solutions, Metalfrio, Marfrig, Ibope, Odebrecht, Tigre, Grupo Ultra, Suzano, Natura e TOTVS, para citar algumas. Nesses casos, em geral inicialmente foram priorizadas expansões dentro da América Latina, em parcerias com países vinculados ao Mercosul. Atualmente, contudo, as empresas brasileiras já se espalharam para as diversas geografias do mundo e estão presentes em vários continentes.

As décadas de 1990 e 2000, por fim, foram representativas da consolidação da abertura comercial e financeira da economia brasileira. Principalmente a partir da década de 1970, como explicitado alhures, a entrada de capital estrangeiro em nosso país, por intermédio das multinacionais, fez do mercado internacional uma das principais fontes de recursos para os governos (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO JUNIOR, 1999). Sem embargo, esses processos geraram endividamentos externos acelerados, cujo desencadeamento mais efetivo se deu na crise da dívida nos anos 1980. Nesse ínterim, o protagonismo das companhias multinacionais e a fluidez de capitais em âmbito internacional produziram a flexibilização das estruturas organizacionais e relações de trabalho. Com a integração interna e externa entre as empresas, as exigências de adaptações constantes e qualificação contínua de mão de obra geram efeitos contraditórios, que amiúde vão de encontro com as demandas sociais dos mercados domésticos. Ora, ainda que o capital financeiro esteja integrado, as condições de acesso aos mercados ainda são estruturalmente desiguais, são também notáveis os impasses colocados pelo crescimento do desemprego estrutural, a exploração da mão de obra barata em países periféricos se exacerba e a insegurança prolifera. Para compreendermos esses fenômenos, estabelecendo como pano de fundo o papel central das companhias multinacionais no atual cenário macroeconômico e político, versaremos primeiro sobre as modificações históricas dos processos produtivos para, depois, discorrermos sobre o papel da globalização financeira na reestruturação do trabalho no mundo hodierno.

2.3 Considerações históricas sobre processos produtivos e de trabalho

Entre 8000 e 5000 anos antes da era cristã, a pré-história passou por uma aceleração marcada pela transição do nomadismo para a sedentarização do *homo sapiens*. A Revolução Agrícola ou Revolução Neolítica, como denominada pelo arqueólogo Gordon Childe (TRIGGER, 2004), promoveu uma ruptura com o período paleolítico, sobretudo nas proximidades do Mar Mediterrâneo e no sudoeste da Ásia. A descoberta da agricultura, do artesanato, da domesticação e protocriação de animais, que em manadas eram fechados em vales (sob a supervisão e vigilância de homens e cães de guarda), constituiu o complemento das caças realizadas, garantindo a permanência de longo prazo e o gerenciamento sazonal do tempo. Com o aprimoramento de técnicas de estocagem de grãos e de abate programado no seio da pecuária, a apropriação dos produtos resultou na cooperação entre agrupamentos vizinhos, de modo que o consumo de animais de grande porte, provenientes também de caças que demandavam esforços maiores, culminou na criação de iniciativas de redistribuição de alimentos pautados em laços de reciprocidade e de interesses comuns (SROUR, 2005). As atividades produtivas, por isso, se tornaram contínuas, reguladas coletivamente, calcadas na administração de excedentes e o homem passou a ter controle maior sobre as intermitências e imprevisibilidade do tempo, da terra e dos animais que o circundava.

Com o advento da Idade Moderna no século XV, o desenvolvimento dos sistemas fabris e a utilização da força motriz não-animal na produção promoveram uma segunda revolução cósmica na sociedade, engendrada no contexto do desenvolvimento do capitalismo e na conversão do capital comercial em capital produtivo. Cabe, aqui, um destaque para o emprego do termo *desenvolvimento* e não *nascimento*, uma vez que, por exemplo, nas relações entre burguesia mercantil, embora os manufatureiros detivessem os meios de produção (relações de propriedade), o controle de processos técnicos era resguardado por um longo processo de qualificação e aprendizagem por parte dos artesãos (SROUR, 2005). Portanto, ainda que a propriedade econômica fosse capitalista, as relações e gestão do trabalho não eram, pois

os trabalhadores exerciam ainda controle e autonomia sobre suas atividades laborais.

Entre os séculos XVI e XVIII, o período moderno foi caracterizado pela expansão da exploração de terras comunais, das riquezas coloniais, da expropriação de camponeses interdependentes, bem como do confisco de bens pela Igreja Católica, do tráfico negreiro e da hegemonia da propriedade patrimonial latifundiária, em detrimento da organização partilhada feudal. Paralelamente, o desenvolvimento de processos técnicos de produção resultou no predomínio do capital manufatureiro sobre a mão de obra e a desvalorização do saber técnico dos trabalhadores, os quais perderam seu poder de barganha e viram suas atividades serem desmanteladas em migalhas automatizadas. A invenção da máquina de fiar, em 1767, do bastidor hidráulico, em 1769, e do tear mecânico, em 1785, protagonizou as transformações produtivas que proliferaram de forma exponencial e suprimiram a escassez de tecelões, que na Inglaterra exigiam altos salários em função de suas qualificações (SROUR, 2005). Adam Smith (1776/1996), nesse reduto, oferece um exemplo clássico, em que é possível vislumbrar o efeito das inovações técnicas que permitiram a ampliação da lucratividade e controle sobre o trabalho. Se antes um artesão produzia cerca de 20 alfinetes por dia, com o advento da Revolução Industrial e o parcelamento das tarefas (18 tarefas distribuídas uniformemente para cada operário), a produção diária passou a atingir patamares 240 vezes maiores, o que equivale distributivamente a cerca de 4800 alfinetes por operário.

Tecnicamente é possível diferenciar duas fases fundamentais da Revolução Industrial. A primeira, representada pelo uso do carvão, do ferro e da máquina a vapor, e a segunda, que substituiu o ferro pelo aço, material industrial basal, promoveu o desenvolvimento da eletricidade (universalização da lâmpada incandescente) e fez do petróleo a principal fonte de força motriz, em detrimento do vapor. Se a primeira fase teve como espinha dorsal a mecânica, na segunda a eletromecânica serviu de propulsora para invenções como o motor a combustão, o desenvolvimento da aviação, do dínamo, do rádio, do telefone e do telégrafo sem fio, assim como da máquina de escrever e

da fotografia cinematográfica (CANÊDO, 1985). Expandiram-se, nesse ínterim, as formas de dominação imbricadas na lógica da reprodução e expansão do capital, o êxodo rural se colocou como imperativo em diversas categorias sociais, os trabalhadores industriais se concentraram em centros urbanos e as organizações passaram a ocupar posições de destaque. Assim, o processo produtivo acompanhou também a formação de oligopólios e cartéis, comandados por barões do sistema, que visavam absorver as pequenas empresas.

Embora algumas características industriais de produção ainda permaneçam na atualidade, especialmente na segunda metade do século XX, assistimos a uma terceira revolução nos meios de produção e relações de mercado em nossa sociedade, marcada pela geração de serviços, assim como por um alto desenvolvimento tecnológico, o qual notadamente alterou a comunicação e interação entre pessoas em diversas partes do mundo, mediante a virtualização e outras tecnologias de teleprocessamento e teleconferência. A Revolução Digital, conforme evocada por Alvin Toffler na década de 1960, corresponde a uma aceleração multifacetada, irrompida historicamente no seio de metamorfoses econômicas que alteraram tanto as organizações sociais e políticas quanto os formatos próprios de gestão e estratégias empresariais (SROUR, 2005). Para compreender esse fenômeno, de ordem política, ideológica, econômica e tecnológica, é preciso considerar uma trama histórica de mudanças, que fazem com que tomemos a Revolução Digital como uma espora central e irreversível em nossa sociedade.

Com o advento das tecnologias da informação e as telecomunicações, os conhecimentos técnicos exaltaram as novas relações de trabalho flexíveis emergentes. Erigiu-se, conforme explicitado anteriormente, a ruptura do fordismo em favor do toyotismo, o que intensificou a perda do papel central da força de trabalho física, em proveito do trabalho mental e, com efeito, o declínio do operariado na população economicamente ativa. A economia do conhecimento, dessa maneira, quando vinculada às tecnologias de comunicação globais, exacerbou o caráter volátil do capital financeiro e a busca por lucros em diversas geografias do mundo. Os ganhos de produtividade

dissociaram ainda mais o crescimento econômico da geração de empregos, além de acompanhar um aumento do desemprego estrutural e da flexibilização, mediante a informalidade e o trabalho temporário (*part-time*), em tempo parcial ou eventual³¹.

A globalização da economia, no entanto, embora impulsionada em grande escala pela Revolução Digital, em alguma medida já estava em curso em nossa sociedade. Talvez um marco histórico, que nos possibilita localizar as primeiras manjedouras dos processos de globalização no mundo, seja representado pelas expedições marítimas realizadas há cerca de cinco séculos, de modo a abrir as rotas do Oriente e das Américas. Já nessa época, colocava-se em marcha um processo de internacionalização do comércio distante e intercontinental. No contexto da Idade Moderna, o Sistema Mundial Mercantilista³², orquestrado pelos impérios coloniais, consolidou acordos comerciais internacionais que serviram para assegurar o monopólio³³ do comércio e da navegação às metrópoles e, depois, para estabelecer a cobrança de tributos sobre atividades realizadas nas possessões coloniais e controlar o sistema missionário de evangelização da população (SROUR, 2005).

Inflexionado pelo capital industrial e produtivo, e alimentado pela expansão do capital financeiro, o século XIX acompanhou a transição do Sistema Mundial Mercantilista para o Sistema Mundial Colonialista. Mobilizada pelo lucro mercantil e protagonizada mormente pela França, Bélgica, Alemanha, Itália, Holanda e Inglaterra, foi efervescida a corrida colonialista para a conquista e domínio político europeu dos territórios asiáticos e africanos inexplorados. O comércio distante se servia, ainda, da religião como ferramenta fundamental de doutrinação (SROUR, 2005).

³¹ No sistema de emprego japonês, por exemplo, entre 1995 e 2005, enquanto o número de empregados temporários se expandiu e atingiu a marca dos 6,5 milhões, o número de empregados regulares teve uma queda de 4,1 milhões de postos (FLEURY; FLEURY, 2012).

³² É fundamental assinalar que os Sistemas descritos a seguir são apresentados separadamente de modo didático, porém não devem ser tomados como produtos de etapas sucessivas no tempo, mas como Sistemas entrecostos, que se diluem e não se excluem abruptamente (SROUR, 2005).

³³ Embora não possa ser desprezado que a coexistência entre os Estados Monárquicos Absolutistas, mesmo consolidada por interesses comuns, foi atravessada por diversos desequilíbrios e conflitos armados.

Na primeira metade do século XX, sobretudo após a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Bolchevique, as repúblicas e províncias da União Soviética, em confronto com as democracias liberais, assentaram a construção de um Sistema Mundial Imperialista. As mídias passaram a tomar o lugar de discussão, indo de encontro às missões religiosas, movimentos anticolonialistas ganharam mais expressividade e paralelamente os Estados Unidos se consolidaram como potência militar e econômica. Durante a Guerra Fria, conforme enfatiza Srour (2005), o estabelecimento da bipolaridade entre as superpotências União Soviética e Estados Unidos, assim como o crescente protecionismo no comércio internacional, traduziram a formação de um Sistema Mundial Neo-Imperialista, que resultou na criação de blocos militares e econômicos como a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), o Pacto de Varsóvia, o Conselho para Assistência Econômica Mútua (COMECON) e a Comunidade Econômica Europeia (CEE).

A globalização econômica trouxe consigo, aliada aos desenvolvimentos tecnológicos, a hegemonia do sistema de mercado e a necessidade de reinvenção dos papéis do Estado na economia. O socialismo soviético, nesse contexto, embora ideologicamente igualitário e com uma indústria bélica desenvolvida, não conseguiu sustentar seu sistema de relações corporativistas e não absorveu os avanços tecnológicos em sua indústria civil. Pautado em um paradigma de planejamento centralizado e taylorista, viu-se sufocado e sem respostas às demandas flexíveis de inovação contínua e alta competitividade na metade do século XX (SROUR, 2005). A curva crescente do desemprego tecnológico e, mais ainda, a rejeição de regimes políticos de exceção, tiveram sua representação mais emblemática na queda do muro de Berlim, em 1989.

Se há cinco séculos era notável o estabelecimento germinal da globalização no comércio, o que faz com que ela, hoje, seja distinta e irreversível, é o fato de que não mais se restringe ao comércio, mas inclui igualmente em sua estrutura a própria produção e as finanças (e, portanto, o capital especulativo), sob a égide da Revolução Digital (a qual possibilitou que as relações comerciais e financeiras operassem em âmbito global e em tempo real) e com o protagonismo das companhias multinacionais. Logo, segundo

Srour (2005), é possível sustentar que hoje estamos inseridos em um “Sistema Mundial Competitivo”³⁴, cujos elementos basais se encontram representados pelo comércio administrado (principalmente pela Organização Mundial de Comércio³⁵ – OMC), mediante medidas de liberalização e desregulamentação comercial e internacionalização dos fluxos de bens, serviços e investimentos, que como veremos adiante produzem uma nova arquitetura de divisão do trabalho e se mantêm sob forte assimetria.

Nosso posicionamento, em consonância com Rodrik (2011), consiste tanto em rejeitar a defesa da globalização desenfreada quanto em descartar qualquer tipo de saudosismo autárquico protecionista. Considera-se, pois, que a ação estatal e a globalização dos mercados não são excludentes. Não se trata tampouco de negar os avanços oriundos da internacionalização da economia, mas de considerar o papel fundamental do Estado no mundo globalizado, sobretudo no que diz respeito à garantia da autonomia e soberanias nacionais, de modo a assegurar o fortalecimento das instituições sociais e condições de trabalho que tornam esse sistema operante. No tópico seguinte, nosso foco se edificará diante de dois prismas analíticos: o primeiro, sobre a imbricação da globalização de mercado com a hegemonia do paradigma especulativo financeiro, tomando como referencial a crise norte-americana do *subprime*; e o segundo, sobre as tensões provocadas pela

³⁴ Aceitamos a definição de Srour (2005), no entanto cabe relativizá-la, pois a própria natureza da competição é fruto de relações historicamente desiguais.

³⁵ A OMC, criada em 1995, constitui a pedra angular organizativa do sistema internacional de comércio. Além de englobar o GATT (Acordo Geral de Tarifas e de Comércio), estabelecido em 1947 e os acordos realizados pela Rodada Uruguai (concluída em 1994), contempla outras negociações multilaterais de liberalização de comércio vigentes. Conforme Thorstensen (1998), “[...] a OMC tem basicamente quatro funções: 1 – facilitar a implantação, a administração, a operação e os objetivos dos acordos da Rodada Uruguai, que incluem: setores diversos como agricultura, produtos industriais e serviços; regras de comércio como valoração, licenças, regras de origem, *antidumping*, subsídios e salvaguardas, barreiras técnicas, e empresas estatais; supervisão dos acordos regionais e sua compatibilidade com as regras do GATT; propriedade intelectual; e novos temas como meio ambiente, investimento e concorrência; 2 – constituir um foro para as negociações das relações comerciais entre os estados membros, com objetivo de criar ou modificar acordos multilaterais de comércio; 3 – administrar o Entendimento (*Understanding*) sobre Regras e Procedimentos relativos às Soluções de Controvérsias, isto é, administrar o ‘tribunal’ da OMC; 4 – administrar o Mecanismo de Revisão de Políticas Comerciais (Trade Policy Review Mechanism) que realiza revisões periódicas das Políticas de Comércio Externo de todos os membros da OMC, acompanhando a evolução das políticas e apontando os temas que estão em desacordo com as regras negociadas (p. 30, grifos do autor).

globalização e integração econômica, em especial em relação aos grupos sociais mais atingidos, representantes dessa reconfiguração da divisão do trabalho em escala global. Tais problematizações nos oferecerão um terreno fértil para resgatar o debate sobre a gestão das organizações multinacionais no contemporâneo, questão que ocupa uma posição central neste trabalho.

2.4 Globalização econômica e suas consequências sobre a divisão do trabalho

Até meados das décadas de 1970 e 1980, os sistemas financeiros se utilizavam da estratégia da compartimentalização e segmentação, de sorte que cada instituição especializada (banco central, banco de poupança etc) atuava em um segmento financeiro específico. Desse modo, prevenia-se que uma crise em um só segmento se propagasse para todo o sistema financeiro. Todavia, o crescimento exponencial e globalizado das relações comerciais entre os países, acompanhado da sofisticação de instrumentos financeiros, resultou na composição de uma ordem financeira mais flexível e desregulamentada. Os mercados financeiros, por conseguinte, foram forçados a se integrar, de maneira a consolidar uma unicidade monetária e de crédito (FERRARI FILHO; DE PAULA, 2012).

Para compreender a crise de 2007-2008 estadunidense, faz-se necessária uma contextualização do cenário da época. A globalização financeira, orquestrada na Revolução Conservadora do presidente Ronald Reagan, na década de 1980, nos Estados Unidos, gerou maior desregulamentação dos mercados, aumentando a liberdade de atuação das instituições financeiras. Destarte, um dos mercados mais promissores, encontrados por bancos e financeiras, foi o mercado de financiamento imobiliário norte-americano, cujo estoque hipotecário ultrapassava a cifra de dez trilhões de dólares. No entanto, por se tratar de um segmento com crescimento lento, foi necessário buscar estratégias de ampliação de capital (CARVALHO, 2012).

O *prime*, mercado já instituído há muitas décadas, consistia na contratação de hipotecas residenciais, com funcionamento relativamente simples. Em um primeiro momento, o banco responsável pelo empréstimo da hipoteca realizava uma análise minuciosa da ficha de crédito do solicitante do financiamento. Depois, quando considerado um “bom pagador”, o contrato era fechado, mas o comprador somente se tornava proprietário do imóvel após quitar todas suas parcelas. Quando o comprador atrasava, ou mesmo parava de pagar, o financiador retomava o imóvel, podendo inclusive revendê-lo, de modo a arcar com seu prejuízo. Evidentemente, esta última situação tampouco era favorável para os bancos, que ademais de perderem a receita proveniente dos juros sobre o empréstimo, ficavam responsáveis por arcar com despesas referentes à revenda para terceiros, bem como sobre a conservação e manutenção do imóvel (CARVALHO, 2012). Foi apresentado, portanto, o funcionamento do mercado tradicional caracterizado como *prime*. O que seria, por sua vez, o *subprime*?

Os bancos e financeiras norte-americanas, ao observar o “potencial financeiro” do mercado imobiliário, identificaram que havia, ainda, um grande contingente de indivíduos que não possuía crédito suficiente para a obtenção de empréstimos tradicionais. Embora considerados insolventes, no início, os bancos logo criaram meios de capitalizar essa fatia de mercado, ampliando suas margens de lucro.

Com a promessa de uma “estratégia inclusiva”, voltada a uma população segregada e marcada pela precariedade de recursos materiais, o primeiro passo para lograr a operacionalização do *subprime* compreendeu o aprimoramento das formas de identificação dos possíveis “bons pagadores” (CARVALHO, 2012). Para tanto, no lugar do protagonismo da análise particular do bancário, os bancos passaram a se servir de modelos estatísticos de análises de crédito, que ofereciam dados quantitativos sobre a probabilidade do sucesso de cada empréstimo. Logo, confiando na estabilidade da economia do país, que revelava índices crescentes de emprego,

[...] pessoas sem emprego fixo, com empregos informais, que seriam, no passado, consideradas de alto risco, apareciam nas estatísticas

com uma renda estável, sem um emprego fixo, mas com trabalho o tempo todo, e assim por diante. Ou seja, os modelos estatísticos de análise de crédito sugeriam que, como essas pessoas conseguiram trabalho no passado, elas continuariam conseguindo no futuro, ou, em outras palavras, *como a economia norte-americana foi bem no passado, ela iria bem para sempre* (CARVALHO, 2012, p. 24, grifo nosso).

Para que seja possível compreender as nuances da crise, em sua totalidade, é preciso ainda explicitar outra estratégia usada pelos bancos, na tentativa de maquiagem a fragilidade do *subprime* e ampliar ainda mais os lucros no segmento. Trata-se, pois, do processo de *securitização*. É dizer, além das taxas de juros do *subprime* serem substancialmente maiores, quando comparadas aos juros do *prime*, os bancos agrupavam os contratos de hipotecas em conjuntos, que por sua vez eram utilizados como lastros de títulos financeiros e vendidos para fundos de investimentos (assim como outras pessoas jurídicas e inclusive físicas), com a promessa do pagamento de uma determinada taxa de juros. Ora, se é destacada aqui uma estratégia de maquiagem das fragilidades do *subprime*, é porque os compradores desses títulos não tinham ciência da procedência das hipotecas e, com efeito, tampouco dos riscos que estavam assumindo (CARVALHO, 2012).

A essa altura, cumpre enfatizar, por fim, como todo esse processo entrou em colapso. Em um primeiro tempo, considerando que as taxas de juros eram muito baixas no início da aquisição das hipotecas, mas sofriam aumentos exponenciais após alguns anos, grande parte das famílias começou a se endividar. Ademais, no ano de 2006, a economia norte-americana sofreu uma desaceleração, intensificando a dificuldade de arcar com as altas taxas de juros e revelando aos bancos que os riscos de crédito no *subprime* eram mais preocupantes que o esperado. Em um segundo tempo, de um lado, preocupados com a situação, os bancos diminuíram a oferta de créditos; e, de outro lado, ao tomar conhecimento de tais inadimplências e ao levar em conta os riscos de não receber o retorno esperado, os investidores passaram a tentar vender os títulos outrora adquiridos (CARVALHO, 2012). Porém, como o temor no mercado se generalizou, havia muitos títulos à venda para poucos compradores. Logo, além de não receber os juros esperados, os investidores

não conseguiam repassar os papéis que tinham em mãos e que se desvalorizavam dia após dia.

O terceiro e último tempo foi marcado pela desconfiança, quando outros títulos correlatos ao *subprime* foram atingidos, resultando em uma queda vertiginosa: todos queriam se livrar de seus papéis, mas não havia compradores. Instaurou-se, assim, uma crise patrimonial. No início, os bancos financiadores se tornaram acentuadamente vulneráveis e com o capital cada vez mais negativo. Depois, à medida que os ativos das empresas não sustentavam suas cartelas de passivos, elas tornavam-se insolventes e, logo, se declaravam falidas, sendo obrigadas a fechar suas portas. O efeito dominó contagiara, por conseguinte, os investidores (CARVALHO, 2012).

Observado que, nesse período, quase todas as instituições financeiras dos Estados Unidos investiram em títulos de hipotecas do *subprime*, sua desvalorização no mercado culminou na insolvência e falência de várias dessas instituições. Em resumo, o resultado da soma desses fenômenos foram múltiplos (CARVALHO, 2012; BRESSER-PEREIRA, 2010):

- Do dia 15 de setembro de 2008, data em que se considera que houve o estopim do colapso financeiro (pois o Lehman Brothers, quarto maior banco dos Estados Unidos, fundado em 1850, declarou falência), até o dia 18 de setembro (dia em que o tesouro norte-americano comunicou que iria intervir na crise), estima-se que as bolsas mundiais tiveram uma perda que superou quatro trilhões de dólares;

- A desconfiança se generalizou e chegou à sociedade em geral, principal afetada, seja no plano econômico, seja no plano social;

- Houve forte retração das instituições sobreviventes;

- A restrição na concessão de créditos afetou outras empresas, que por sua vez limitaram a produção de bens duráveis, em função da escassez de capital de giro e da precariedade na alocação de títulos de dívida no mercado internacional;

- Com a economia retraída, instaurou-se um período de recessão, acompanhado do aumento do desemprego e da precarização do trabalho;

- Por se localizar entre os maiores consumidores do mercado global, países que exportavam produtos para os Estados Unidos passaram a vender menos e sofrer os efeitos das medidas contracionistas da economia;

- Japão, China, Índia e, sobretudo, os países da União Europeia, igualmente depararam-se com acentuada desaceleração ou balanços negativos. A economia, em escala global, foi desaquecida e recuou consideravelmente.

- No Brasil, por exemplo, empresas como a Sadia e o Grupo Votorantim declararam perdas bilionárias. Em poucos dias após a eclosão da “bolha”, o real desvalorizou-se quase 50%, de sorte que não fosse a intervenção do Banco Central no mercado (com a venda de dólares), essa desvalorização teria sido ainda maior.

Após o colapso econômico e diante da impotência e descrença em relação a uma autorregulação natural dos mercados, as instituições financeiras demandaram e reconheceram a necessidade da intervenção do Estado. Com efeito, após aprovação emergencial do intitulado *Plano Paulson* no Congresso, de modo a estabilizar a desvalorização dos ativos das instituições financeiras, o governo interveio com a proposta de comprá-los, para impedir outras falências e diminuir os estragos da recessão. Os bancos centrais de todo o mundo, a começar pelo FED³⁶, tiveram papel ativo nesse processo. O resultado inicial dessas medidas, por exemplo, foi um gasto do tesouro norte-americano, em uma semana, de cerca de 700 bilhões de dólares, na tentativa de socorrer os bancos (PAULSON, 2010).

A crise norte-americana representou, antes de tudo, em um plano superficial, os efeitos colaterais de um formato de ciclo econômico que combinou inflação de ativos com elevações de endividamento persistentes (CARVALHO, 2012). Depois, e é por isso que a discutimos neste trabalho, ela

³⁶ O FED (*Federal Reserve System*) compreende o sistema de bancos centrais dos Estados Unidos.

serviu de mote para sinalizar as derrocadas da crença na capacidade de autorregulação e eficiência dos mercados e na intervenção mínima do estado. Soma-se a isso o fato de que os agentes financeiros, na ânsia de ampliar suas margens de lucro e para não serem rebaixados nas avaliações das agências mundiais de classificação de risco, empregaram securitizações imprudentes, reflexos de tentativas selvagens de capitalizar uma população que sofria com a precariedade de oportunidades e recursos materiais. Logo, vinculada às três bolhas especulativas (dos imóveis, das *commodities* e das ações), a crise traduziu o reflexo da exacerbada desregulamentação financeira, gerando um processo de endividamento de bancos, empresas e famílias que ultrapassou a geografia dos Estados Unidos.

No contexto da busca voraz por lucros crescentes, foi desconsiderado que o próprio funcionamento intrínseco do sistema capitalista tende a produzir posições arriscadas de endividamento (CARVALHO, 2012). A estabilidade do sistema não existe pelo fato mesmo de se basear em decisões tomadas com base em apostas e especulações quanto ao futuro. Em termos macroeconômicos, os instrumentos financeiros se tornaram insuficientes para evitar e atenuar colapsos financeiros e cambiais, que nesse momento deixaram de ter incidências locais para afetar diretamente a economia em nível mundial.

[...] a ação dos *global players*, em um mercado mais liberalizado e integrado, faz com que os mercados financeiros convertam-se em uma espécie de grande casa de apostas global. Especulação, em uma economia global, tem caráter disruptivo não somente em mercados domésticos, mas também sobre os países como um todo, criando uma espécie de cassino financeiro ampliado. [...] Nesse sentido, o formato institucional específico desses mercados determina as possibilidades de se ter um ambiente em que a especulação possa florescer e, portanto, crises financeiras não são apenas resultados de comportamentos “irracionais” dos agentes econômicos, mas resultam da própria forma de operação dos mercados financeiros globais, liberalizados sem um sistema de regulação adequado (FERRARI FILHO; DE PAULA, 2012, p. 04, grifo dos autores).

A especulação financeira sustenta uma valorização monetária puramente fictícia, oriunda da diferença entre os preços de compra e venda dos mesmos produtos. A noção de “financeirização da economia”, nesse reduto, traduz uma representação da aproximação do capital financeiro a operações especulativas e, ao mesmo tempo, seu distanciamento com o

desenvolvimento da sociedade e da produção. Trata-se, na economia, da era da especulação, cuja produção de signos, acompanhada da perda de seus fundamentos ontológicos, constitui uma extensão determinante no funcionamento da economia sobre a valorização e reprodução do capital. É fragmentada a correspondência entre signo e referente, entre simulação e acontecimento, entre valor e tempo de trabalho (BAUDRILLARD, 1991). Conforme prefigura Baudrillard (1976), o capital deixa de ser da ordem da economia política, mas se serve dela como modelo de simulação.

Inerente ao mundo do trabalho e à nossa sociedade, de forma geral remetemo-nos ao mundo da produção de riquezas, símbolos e representações. O capitalismo financeiro, por prescindir cada vez mais do trabalho humano, separa consideravelmente a produção e o ganho. Este, por sua vez, advém mediante a produção de bens e serviços. A escala dos valores relacionados ao dinheiro subverte a escala dos valores humanos. Por vezes, a concorrência implica condutas perversas e as razões de ganhar ou perder obedecem a considerações totalmente afastadas da realidade do trabalho realizado. A “luta pelos lugares” alimenta a ilusão de onipotência e a megalomania de muitos trabalhadores, financistas e rentistas (GAULEJAC; TABOADA-LÉONETTI, 1994). O individualismo, as exigências da hiperperformance e o “salve-se quem puder” produzem marcas indelévels no mundo do trabalho hodierno.

O caráter intrínseco à acumulação monetária no capitalismo já desvela a instabilidade permanente das economias macropolíticas. Destarte, com a consolidação da globalização, por promover a integração dos sistemas financeiros, naturalmente os tornam mais desregulamentados, voláteis e, portanto, mais suscetíveis a crises, colapsos e flutuações radicais. Ora, ainda que os Estados adotem políticas fiscais e monetárias que visam controlar esses processos e evitar distorções, em maior ou menor grau a macroeconomia tornou-se mandatária das políticas domésticas, as quais se subordinam à primeira de forma quase que inevitável. No entanto, em momentos de colapsos financeiros (como a crise do *subprime*) e grandes flutuações nos níveis de emprego e produto, recorre-se contraditoriamente à

intervenção do Estado, por meio da adoção de políticas fiscais contracíclicas³⁷ ou pela ação dos bancos centrais, que cumprem função de emprestador, de modo a atenuar a instabilidade. Destaca-se um quadrante paradoxal, pois embora a internacionalização e aceleração da comunicação entre as companhias multinacionais tenham mitigado o poder de ação dos Estados, a crença na autorregulação espontânea dos mercados parece se enfraquecer em cenários de crises econômicas e os próprios Estados passam a ser evocados. As tentativas de previsão e controle de riscos, na gramática da especulação, tratadas em termos estritamente numéricos, por consequência deixam em segundo plano os fenômenos de concentração, por acreditarem na possibilidade (ilusória) da existência da concorrência perfeita em diversas partes do globo, sem a intervenção dos governos.

A esta altura, cumpre fazer uma digressão. Para além do plano macroeconômico, que será discutido a seguir, no plano microeconômico também cabe ao Estado o papel de regulador da vida econômica. Decerto que não se trata de substituir os preços do mercado³⁸, mas de corrigir suas distorções e falhas em ocasiões nas quais a concorrência e o sistema de preços se revelam ineficientes. É o caso, por exemplo, dos monopólios naturais³⁹, que demandam regulamentação para que sejam evitadas manobras oligopolistas de restrição da oferta, assim como dos efeitos da produção e do consumo, tais como a poluição das águas, do ar, o desmatamento e exploração de recursos naturais (SROUR, 2005).

³⁷ Partindo da premissa que inerente ao sistema capitalista a economia sofre flutuações cíclicas, caracterizadas ora por períodos de ascensão, ora por períodos de recessão, as políticas fiscais contracíclicas compreendem um conjunto de ações, tomadas pelo governo, para minimizar os efeitos desses ciclos (RODRIG, 2011).

³⁸ Como ocorre, por exemplo, em casos de formação de cartéis, trustes ou oligopólios sustentados ou privilegiados inclusive pelo estado.

³⁹ Denominam-se monopólios naturais os setores passíveis a custos decrescentes ou a economias de escala, que não funcionam em mercado competitivo, uma vez que uma única empresa seria detentora de custos unitários menores. Trata-se, por exemplo, dos “[...] serviços de utilidade pública, tal como o fornecimento de água, o saneamento básico, o transporte metroviário, a telefonia a cabo, a transmissão de energia elétrica, o combate à violência, a emissão de moeda. Assim, sem intervenção do governo, haveria sobrelucros monopolistas e a possibilidade de produção aquém do ótimo, ou, ao invés, prejuízos podem ocorrer se a operação for a um preço igual a um custo marginal. Para minimizar esses problemas, o Estado fornece esses serviços ou regulamenta o setor, fixando o preço do insumo” (SROUR, 2005, p. 304).

A financeirização da economia e a radicalização da globalização tornam as barreiras protetivas dos Estados ainda mais vulneráveis. Outrossim, a busca pelo ganho e criação de novas fatias de mercado se amparam em um cenário de ampla assimetria. Nos países desenvolvidos ou “países de Primeiro Mundo”, há o predomínio do controle de uma economia de serviços, que detém o controle de altas tecnologias, e um significativo investimento em formação técnica de pessoas e produção de conhecimentos. As empresas, nesses países, presumem-se “limpas, sustentáveis e responsáveis”. Todavia, nas extremidades do globo terrestre, a economia do “Terceiro Mundo” é caracterizada pela precarização e exploração. As subsidiárias mundiais que se instalam nesses países abrigam setores poluidores e especializam-se em produtos manufaturados de tecnologia intermediária. O trabalho, por sua vez, é sobremaneira marcado pelo labor braçal, realizado em condições precárias e predominantemente agrícola e industrial, contemplando ainda o setor têxtil de varejo e serviços de média qualificação (como o atendimento em *Call Centers* e trabalhos de processamento de documentos). Com efeito, expande-se o tráfico de drogas internacional, a exploração de recursos naturais e a poluição ambiental, as radiações nucleares, o lixo radioativo, o contrabando de matérias primas e materiais fósseis e o desemprego estrutural se coloca como importante problema a ser balizado (SROUR, 2005).

Ademais, é pertinente frisar que embora a globalização traga consigo a emulação de uma matriz liberal econômica, as relações de mercado atualmente são heterogêneas e desiguais. Estruturalmente, enquanto alguns países permanecem sobre os arautos da desregulamentação, da confiança na coordenação da iniciativa privada pela operação do sistema de preços e da abominação de qualquer intervencionismo (ou ainda da catalização de um mercado induzido, pelo Estado que aceita o liberalismo temperado), outros seguem ensejando assegurar um sistema de proteção social, com uma economia dirigista, que vai desde ações radicais que visam à eliminação do mercado, mediante uma economia de comando centralizado, até ações que vislumbram assegurar a convivência entre mercado e planejamento estatal, por meio de uma economia mista. No entanto, independentemente desse aspecto,

o fluxo de capitais, hoje, se dá de modo desenfreado e instantâneo, mas com barreiras reduzidas ao comércio e aos investimentos, que produzem um quadro desarmônico de trânsito entre grupos que podem ou não cruzar fronteiras internacionais. Ora, se os rentistas, financistas e trabalhadores altamente especializados de companhias multinacionais encontram liberdade para direcionar seus recursos para locais em que haja mais demanda, consolidando uma correlação negativa os administradores medianos, assim como os trabalhadores semiespecializados ou não especializados, não se encontram na mesma realidade, ficando à mercê da organização do sistema (RODRIK, 2011). Como veremos adiante, a globalização faz com que a demanda dos serviços desses últimos indivíduos se torne mais elástica, em função da descartabilidade e vulnerabilidade causada pela abertura das fronteiras nacionais, pela redução de tributos trabalhistas e incentivos fiscais, operacionalizados amiúde pela terceirização⁴⁰.

Acerca das tensões entre os mercados globais e suas assimetrias sociais, cumpre salientar dois fenômenos que incidem sobre as relações de trabalho. Primeiro, se, hoje, evoca-se no mercado de trabalho a necessidade de qualificação constante, assim como se faz premente a demanda pela polivalência, é também porque a abertura dos mercados traz consigo a redução da demanda por trabalhadores menos qualificados em países desenvolvidos. Ressalta Rodrik (2011):

Como os países em desenvolvimento tendem a exportar produtos que fazem um uso relativamente intensivo de mão de obra não qualificada, o comércio com esses países desaloja a produção de mão de obra intensiva não qualificada nos Estados Unidos e na Europa Ocidental e, desse modo, reduz a demanda de mão de obra não qualificada nesses locais. Em termos técnicos, o comércio resulta em um *deslocamento interno* na curva da demanda por mão de obra não qualificada nesses países avançados (p. 17, grifo do autor).

Mais ainda, como esses trabalhadores locais podem ser substituídos por outros, além de suas fronteiras nacionais (mediante a terceirização e uso da mão de obra em países periféricos, por exemplo), seus ganhos médios são reduzidos, em razão da perda de suas vantagens competitivas. Desse modo, é

⁴⁰ Esta consiste na subcontratação, nas organizações, de parte do processo produtivo (amiúde relacionado à mão de obra menos qualificada e mais intensiva) em empresas de outros países com custos mais reduzidos e com produtividade satisfatória (RODRIK, 2011).

ponto pacífico que quanto maior a exposição à utilização de mão de obra barata em países emergentes ou subdesenvolvidos, maior será o crescimento da premiação da especialização⁴¹ nos países desenvolvidos, tornando os mercados domésticos ainda mais competitivos, vorazes, correndo ainda o risco de se produzir um excedente de desempregados mais qualificados. A competição, portanto, pela obtenção de investimentos em países com baixos salários e poucas restrições tributárias e seguridade social (como ocorre na China) gera também a deterioração das condições de trabalho de pessoas com pouca qualificação, inclusive no terreno dos países desenvolvidos, já que o próprio comércio com países de mão de obra abundante tende à redução dos salários nos países mais ricos ou ao crescimento do desemprego, nos casos em que os salários são fixados artificialmente (RODRIK, 2011).

A integração com o comércio aumenta a elasticidade por demanda, além de acirrar a competitividade entre as organizações e reduzir margens de preços e custos. Mais ainda, como a premiação para o trabalho qualificado aumenta, pessoas com baixa qualificação veem também seus honorários caírem progressivamente, o que nos faz tatear o segundo fenômeno, naturalmente imbricado no primeiro. Assim, efeito igualmente da volatilidade dos lucros no curto prazo e da remuneração baseada em horas trabalhadas, expande-se a insegurança, instabilidade e desigualdade no bojo de grupos sociais distintos.

Em uma economia fechada, a competição (quando não há o estabelecimento de cartéis, trustes ou oligopólios) entre as empresas leva a uma melhoria das condições de trabalho. Porém, com as oportunidades aumentadas de comércio e investimento, elevar os padrões de trabalho e benefícios, especialmente para atividades que exigem pouca qualificação, se torna pouco “vantajoso” sob o prisma financeiro e da eficiência. E isso está estritamente ligado à demanda por mão de obra, pois quanto mais elástica ela se torna, maior será a parcela do aumento do custo com que os trabalhadores devem arcar. Ou seja, em uma economia aberta, característica do mercado globalizado, a precarização das condições de trabalho é efeito de uma

⁴¹ Cabe sublinhar, contudo, que o aumento da premiação somente se consolida em segmentos específicos, em que há uma queda no preço dos produtos oriundos da mão de obra não qualificada.

elasticidade nos padrões de mão de obra, e quem sofre com isso são os trabalhadores, em termos de salários e empregos.

O efeito desse problema estrutural pode ser representado por uma noção oriunda da economia, denominada *nivelamento por baixo* (RODRIK, 2011). É dizer, os baixos padrões de mão de obra dos países exportadores fazem também com que os países importadores adotem padrões de mão de obra mais baixos, de modo a evitar que o capital volátil saia do país. Embora os governos sejam igualmente responsáveis pela garantia de padrões de mão de obra mais elevados, tampouco costumam ter êxito ou interesse nessa busca. Comumente, por isso, é adotada a estratégia de nivelamento por baixo ou a fuga de capitais, mediante a exploração da mão de obra não qualificada em países periféricos. Por quê? Pois tais medidas, além de isentarem os governos de quaisquer controles e possíveis ações sobre a economia, garantem margens de lucros cada vez maiores, mormente para as companhias multinacionais⁴², amiúde pouco engajadas com o desenvolvimento das comunidades locais.

O problema, contudo, é o fato de que no panorama da mundialização dos mercados, *nolens volens* são sempre os trabalhadores que arcam com a maior parte da redução de custos, da elasticidade da demanda e, nessa perspectiva, são os primeiros a sentir os efeitos da precarização do trabalho. Para além, a abertura do comércio implica maior interação e volatilidade com as flutuações de curto prazo na demanda por mão de obra, produzindo maior instabilidade nos níveis de salários e emprego e maior insegurança. A facilidade na substituição da mão de obra influi ainda na natureza da barganha entre trabalhadores e empregados, isto é, quanto maior o contingente de trabalhadores passíveis de substituição, menor poder de barganha terão e menor será o excedente da empresa direcionado a eles (RODRIK, 2011). Logo, a desigualdade entre trabalhadores qualificados e não qualificados tende a aumentar, pois esta é a população com menor poder de barganha no mercado de trabalho.

⁴² Além do fato mesmo que, como sabemos, é mais “cômodo” recorrer à terceirização do que desenvolver meios para tentar revitalizar ou impulsionar uma economia local.

Neste ponto, de modo a encerrarmos as problematizações deste tópico, cumpre colocar algumas indagações. Como, então, criar modos de liberalização internacionais consonantes com as estabilidades domésticas? Para pensar em livre comércio, não deveríamos antes tangibilizar as questões de legitimidade social e de justiça, inerentes às consequências geradas por essas práticas? A crise de 2008, por exemplo, já não revelou os riscos da desregulamentação financeira exacerbada? Negar o poder que exercem as organizações multinacionais atualmente não seria imprudência?

Conforme já nos posicionamos, o protecionismo exacerbado e autárquico, do ponto de vista econômico, incorreria no risco de sucumbir à ineficiência local, uma vez que a internacionalização produz um rizoma relacional imbricado e interdependente entre as nações, com a imposição de marcas indelévels nas políticas domésticas. De modo paradoxal, ir contra o comércio produziria a irrupção de conflitos de diversas ordens, frutos da desintegração social. Portanto, buscar o fim da integração econômica ou virar as costas a ela se revela infrutífero. Todavia, é preciso que pensemos em níveis de integração que permitam minimizar conflitos sociais e a exploração, de sorte a atenuar a desigualdade, tanto em termos distributivos (no antagonismo entre mão de obra qualificada e não qualificada) quanto em termos de acesso à informação e de trânsito de pessoas.

Como destacado alhures, a grande exposição ao comércio internacional, embora propicie a aceleração do crescimento econômico, relaciona-se também com a expansão da desigualdade na renda entre trabalhadores mais e menos qualificados, bem como envolve as instituições sociais domésticas, que por seu turno demandam cada vez mais ações dos sistemas de seguridade social (RODRIG, 2011). Entretanto, malgrado a intensificação dos fluxos de comércio internacionais exija mais ações de proteção social, em especial para atenuar as desigualdades de renda e de desemprego, incoerentemente é conferido menor poder aos Estados para suprir essas demandas, pois, a fim de garantir uma vantagem competitiva e atrair investidores internacionais, a livre mobilidade de capitais implica sobremaneira redução de gastos públicos e custos

trabalhistas⁴³. A desterritorialização financeira, nesse sentido, escapa ao controle das legislações locais. As políticas fiscais e monetárias domésticas, igualmente são reféns de especulações cambiais e taxas de juros estabelecidas internacionalmente. A título de ilustração, tanto países latino-americanos como o Brasil – com cartelas diversificadas em seu parque industrial –, quanto outros países desenvolvidos, diante da intensa competição internacional, viram seus déficits públicos expandirem e, para controlar o desemprego, se depararam com a necessidade de elaborar reformas estruturais econômicas, as quais no plano social, se revelaram controversas. Nessa perspectiva, a própria autonomia dos países sobre a escolha de estratégias internacionais encontra-se limitada, subalterna e requer a reformulação de normas multilaterais mais democráticas.

Decerto que não compete a este trabalho exaurir essa temática e tampouco temos tal pretensão, entretanto, colocá-la como pano de fundo de nossas discussões se revela importante para nossas prefigurações subsequentes. Nesse sentido, evocamos o desafio de tornar equiparável a integração econômica com a estabilidade e políticas domésticas. Para tanto, no plano macropolítico cabe aos estados e aos mecanismos de salvaguardas de instituições como a OMC, a elaboração de medidas políticas que vislumbrem diminuir os impactos sociais causados pela internacionalização dos mercados. Trata-se, por exemplo, de tornar mais rigorosas as cláusulas sobre medidas protetivas e restritivas, por parte da OMC, a propósito de práticas *antidumping*⁴⁴, além de estabelecer normas internacionais mais justas, de

⁴³ Mais ainda, entre os anos 1980 e 2005, segundo banco de dados da *United Nations Conference on Trade and Development* (Unctad, 2008 p. 31), houve um aumento de 73% da atuação de organizações não governamentais e uma diminuição de 27% de organizações governamentais no mundo, o que configura um reflexo da diminuição do papel do estado nas atividades econômicas, em senso estrito (sobretudo nas atividades vinculadas ao Terceiro Setor).

⁴⁴ O *dumping*, enquanto prática desleal de comércio, compreende uma estratégia comumente usada por uma ou mais organizações de um país, de maneira a eliminar a concorrência local e dominar um mercado. Em um primeiro momento, a empresa terceiriza seus serviços, produtos ou mercadorias no mercado externo, e os vende a preços muito inferiores ao custo da produção e ao valor cobrado em âmbito doméstico. Assim, após mitigado o poder da concorrência e lograda sua eliminação, conquista-se de forma monopolista uma fatia de mercado, que culmina mormente na imposição de elevados preços aos consumidores (RODRIK, 2011). Nesse sentido, embora careça de rigor, compete à OMC a resolução de casos de *dumping*.

modo a evitar a fuga da taxaço por meio de investimentos externos (RODRIK, 2011). H  que se problematizar também a necessidade de estrutura o de um novo modelo monetário internacional, que d  conta da estabiliza o dos fluxos internacionais. No plano micropolítico, considera es humanas e sociais devem ser levadas em conta, assim como as diversidades nacionais devem ser asseguradas, pois a globaliza o dos mercados, se intensificada sem interven es precisas, conduz a desintegra o social e torna as na es divididas em termos estritamente econômicos. O trabalhador, nesse reduto, fica   mercê das disputas por capitais flexíveis entre as empresas multinacionais e o discurso da competitividade se reduz a custos de mão de obra e diminui o de salários e benefícios. Não podemos, portanto, perder de vista que a própria estrutura global dos mercados, para além de sua orienta o em dire o   expansão de lucros,   igualmente atravessada por políticas de grupos sociais com interesses fundamentalmente divergentes e inclusive antag nicos, mas que demandam espaços de escuta e negocia o.

Foram apresentados, até aqui, os principais movimentos de ascensão de companhias multinacionais, que se revelam protagonistas da nova cena econômica mundial, caracterizada pela globaliza o da produ o, do comércio e das finanças. Correlativamente ao enfraquecimento e perda de credibilidade das institui es sociais, tais empresas surgem como a nova panaceia da sociedade hipermoderna. No epicentro da iniciativa privada, difundem novas metodologias de gestão e criam um imaginário próprio de progresso social, concebido segundo o crivo da eficiência organizacional. O poder, para além do econômico, doravante   também político. Ora, como destaca Morgan (2002), a título de ilustra o, as companhias multinacionais respondem por cerca de 70% do comércio mundial, não raro com vendas superiores ao PIB de muitos países.

Trata-se, em síntese, do estabelecimento de um novo polo de legitima o social. A abundante concorrência em processos seletivos de *trainees*, nesse sentido,   representativa desse fenômeno, que atribui a essas empresas uma posi o de prestígio. Esse imaginário exprime um código simbólico particular, cujo ponto de ancoragem   a promessa da realiza o de

projetos específicos: ascensão vertiginosa, reconhecimento, visibilidade e destaque social. Vislumbra-se, em última instância, a sobreposição enquanto uma instituição superior a todas às outras. No contexto da crise das significações imaginárias, as multinacionais representam a criação de uma nova instituição sagrada, um novo deus, que surge para oferecer subsídios de regulação social e dar novos sentidos a situação de trabalho (ENRIQUEZ, 1997a). Todavia, cabe um questionamento: decerto que essas companhias são híbridas e se encontram em contextos sociais e políticos bastante heterogêneos, mas o que compartilham em comum? O que dá a elas um caráter de unicidade?

No capítulo seguinte, buscaremos responder a essas questões, trazendo à tona o poder gerencialista, mote fundamental da consolidação das companhias multinacionais, enquanto arquétipos dos modelos de gestão e relações de trabalho de nossa sociedade. Sem perder de vista o risco das generalizações, serão apresentadas as premissas basais que configuram nosso entendimento sobre o valor concebido a essas organizações, mormente na figura de guardiãs de um sistema ético e ideológico difundido na esfera pública e privada hipermoderna.

3. A GESTÃO DAS COMPANHIAS MULTINACIONAIS: FUNCIONAMENTO PSÍQUICO E ORGANIZACIONAL

Basicamente as estratégias financeiras são simples; as empresas ganham mais dinheiro (1) vendendo mais e (2) gastando menos. Todo o resto é música de fundo. Qualquer programa – intimidade com o cliente, seis sigma, gestão do conhecimento tecnologia disruptiva, just-in-time – cria mais valor para a empresa apenas se resultar em vender mais e gastar menos.
Robert Kaplan e David Norton (2004).

3.1 Sobre os fundamentos do poder e ideologia gerencialista

Desde a modernidade até a hipermodernidade, no cenário laboral assistimos à transição de um regime de *acumulação concentradora* para um regime de *acumulação flexível* do capital (HARVEY, 2008). A primeira, representada no plano econômico pela lógica fordista de produção, pressupõe o acúmulo de riquezas e produtos, bem como a produção de espaços, característica do capitalismo industrial. A segunda, por seu turno, pode ser figurada pelo modelo japonês de produção (JPM) e compreende a expansão do espaço, a aceleração do tempo, da velocidade e do consumo. Ao passo que o capital não mais é acumulado, mas se reproduz, no capitalismo financeiro, a concentração foi deixada de lado e a intensidade, o exagero e o excesso desvelaram-se protagonistas. À medida que a acumulação flexível desaprisiona o tempo de suas delimitações específicas, ela imprime a lógica do desencaixe, da dispersão e da movimentação dos espaços. A lógica da flexibilização quebra fronteiras, produz trânsito e a abstração passa a ter mais valor que a produção concreta.

A superação da rigidez fordista culminou, para os trabalhadores, na aceleração dos processos de desqualificação e requalificação necessários ao atendimento das novas necessidades do trabalho. Em face das constantes mudanças, dos processos de inovação e da rapidez do fluxo de giro do capital,

o trabalho passou a obedecer ao paradigma do *just in time*. Nessa perspectiva, os produtores definem as necessidades do cliente, ou seja, para além da busca em satisfazer seus clientes, as empresas almejam canalizar suas necessidades para que eles respondam às suas ofertas. O produto somente é definido e construído se for capaz de ser produzida uma demanda antes mesmo de ser lançado. O conceito de qualidade, outrossim, passa por diversos crivos financeiros que respondem, em última instância, às expectativas dos acionistas (*share holder value*). Se na lógica da produção o objetivo era construir um produto com a maior qualidade possível, atualmente a qualidade é definida pela lucratividade da empresa. Mais ainda, o discurso prescritivo da qualidade e excelência funciona como um instrumento para reforçar a produtividade e a rentabilidade da empresa, assim como favorecer a flexibilidade e produzir a adesão dos trabalhadores. O gerenciamento⁴⁵, por consequência, supera um sistema de sanções normalizadas, de ordens hierarquizáveis, assumindo uma governança baseada na realização de projetos, no agenciamento da autonomia dos sujeitos (GAULEJAC, 2007). A partir de um sistema de valores que cada trabalhador deve interiorizar, suscitam-se comportamentos reativos, flexíveis, adaptáveis e em sinergia com os projetos da empresa.

Desde os trabalhos pioneiros de Pagès et al. (1987), Aubert e Gaulejac (1991/2007) e Enriquez (1997a, 1997b)⁴⁶, constatou-se um movimento em que as organizações – em especial as multinacionais –, passaram a abandonar modelos de gestão clássicos, verticalizados e tecnocráticos em prol da utilização de modelos de gestão estratégica, pautados no que Gaulejac (2007) denominou *poder gerencialista*⁴⁷. Os referidos autores versaram sobre um processo de transformação em que emergia um paradigma de gestão participativa, que substituíra o “planejamento” pela “estratégia”⁴⁸. Fazia-se

⁴⁵ O conceito de gerenciamento é uma tradução (não literal) oriunda do termo francês *management*, homólogo ao inglês. A semântica da palavra remete ao sentido específico de *manipular, manobrar*.

⁴⁶ Cumpre ressaltar que as referidas obras versaram, de modo crítico e preciso, sobre a realidade predominante principalmente nas décadas de 1960, 1970, 1980 e 1990.

⁴⁷ No original, *pouvoir managérial*.

⁴⁸ A exemplo de organizações que adotam modelos de gestão estratégica, temos a IBM, General Motors, Google, Facebook, Deloitte, Coca-Cola, Dell, McDonalds, Siemens, Philips, Goldman Sachs, Datex – Ohmeda, Crown Castle, Sony, Unibanco, Amanco e Petrobras (KAPLAN; NORTON, 2004). De acordo com Mangels (2004), no Brasil, inclusive no setor

presente a consolidação de um sistema sociopsíquico que, para além da eficácia operacional, visava favorecer a adesão do trabalhador (de modo a canalizar sua energia libidinal) através da interpenetração das ferramentas de gestão, normas, diretrizes e regulamentos, com processos psíquicos como a projeção, introjeção e idealização⁴⁹.

A partir da segunda onda de internacionalização, das empresas japonesas e sul-coreanas, surgiram novas demandas para os sistemas gerenciais organizativos. Nos anos 1990, com a consolidação das redes sociais e de telecomunicações e diante da grande volatilidade do mercado, do aumento da competição, do estreitamento das margens de lucro, do enfraquecimento do poder sindical e da quantidade de mão de obra excedente, o mundo do trabalho passou por radical metamorfose e os modelos de gestão foram requisitados a investigar a globalização e sua influência na relação Homem-Trabalho.

Na inoperância de instituições sociais que servissem de base para dar respostas às novas modalidades de trabalho e emprego, passou-se a procurar na gestão um sentido para as ações humanas e a economia política se tornou paulatinamente uma economia gestonária. A política, como mencionado acima, foi também solapada por esse imaginário social, legitimando uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações humanas⁵⁰. Há, portanto, a necessidade de analisar o poder gerencialista, pois constitui a base da gestão estratégica adotada nas organizações multinacionais, objeto de nosso estudo, isto é, traduz o elo comum das companhias multinacionais. Embora híbridas e versáteis, compartilham essencialmente entre si as premissas da ideologia gerencialista.

público, vários governos de estados brasileiros e municípios, assim como o governo federal têm estudado e implantado novas formas de gestão estratégica.

⁴⁹ Na óptica freudiana, a idealização consiste em um processo cujo objeto idealizado é engrandecido e exaltado psicologicamente, sem que haja uma alteração em sua natureza. Ela é possível tanto no domínio da *libido do eu* quanto no da *libido objetal* (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001).

⁵⁰ Aude Harlé (2010) observa, nesse sentido, como atualmente os membros das cabines ministeriais estão obcecados pela performance, pela gestão a curto prazo e pelas mídias, transformando a política em *marketing*. O gosto pelo poder, segundo o autor, os submete a condições extremas de trabalho, lançando-os em direção à urgência e à hiperatividade, submetendo suas funções políticas aos imperativos da economia de mercado.

O poder gerencialista, sob uma perspectiva objetiva, operatória e pragmática, caracteriza-se por uma ideologia que traduz atividades humanas em indicadores de desempenho. Legitimando um pensamento utilitarista e positivista, reforça a representação do trabalhador como um mero recurso da empresa. Gaulejac (2007) sublinha, a esse respeito, que o gerenciamento pela qualidade (*quality management*) é uma ilustração das mutações nos modos de dirigir, apreender e avaliar a produção, dos efeitos de poder que elas induzem, assim como da forma com que elas contribuem para normalizar os comportamentos, eliminando discursos que fujam de sua lógica. Ressaltamos, à guisa de elucidação, que compreendemos o conceito de ideologia como um “[...] sistema de ideias abstractas (conscientes ou inconscientes) cuja função é dar conta do real e da acção do homem sobre o real” (BARANGER, 1969, apud GIUST-DESPRAIRIES, 2005). De acordo com Ansart (1977), nesse sentido, a ideologia, enquanto um sistema simbólico, favorece a regulação social, pois estrutura as economias psíquicas e funciona como um aparelho redutor de angústia. O autor compreende, ainda, que a ideologia tem a função de construir um duplo raciocínio de invalidação e validação dos sistemas de poderes. É dizer, o discurso ideológico, além de legitimar um poder específico, invoca interpretações que condenam outras formas de poder. É em decorrência disso que podemos afirmar que a ideologia constrói uma imagem do poder. Ela tende a fornecer permanentemente a racionalização de um conjunto de elementos e, ademais, possibilita uma gratificação narcísica para o indivíduo, oriunda das relações de trocas e identificações com uma dada massa ideológica.

Como, então, é percebida a ideologia gerencialista no cotidiano das organizações multinacionais (ou hipermodernas)? Essencialmente, para obter a adesão dos trabalhadores, a ideologia gerencialista possui um discurso atrativo e uma ética particular, associada a valores próprios da terceira escora de significação imaginária elencada anteriormente, como o desejo de progredir, a celebração do mérito, o gosto de empreender e o culto pela performance. Ela carrega consigo, por isso, a promessa de destaque social e superação, de rentabilidade e excelência, que vem ao encontro de profundas aspirações do indivíduo contemporâneo.

Como veremos, o poder gerencialista faz com que os trabalhadores celebrem as virtudes do liberalismo, da livre empresa e se dediquem à interiorização de um conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento organizacional. Sem embargo, os indivíduos são colocados em uma condição de dependência e submissão em relação a um sistema no qual são, simultaneamente, os produtores e os produzidos (GAULEJAC, 2007), mesmo quando aderem parcialmente a esse poder. Dizemos parcialmente, pois muitos fazem severas críticas à organização, no entanto amiúde se revelam dependentes e submissos.

Conforme sublinha Gaulejac (2006), quando Marcel Mauss discorre acerca do *Ensaio sobre a dívida* (1924), enfatiza que o laço social é fundado sobre a tripla obrigação de *dar, receber e retribuir*. No paradigma do poder gerencialista hipermoderno, no entanto, essa lógica é substituída pela tripla obrigação de *ser produtivo, performático e rentável*. Logo, edifica-se sob duas bases, que asseguram sua coerência: o gerenciamento e a ideologia gestonária. O primeiro se apresenta como tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho, e tem por finalidade obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas. A ideologia gestonária, por sua vez, evoca a intensificação de um imaginário pragmático, o qual em nome do desempenho, da qualidade, da eficácia e da competição, justifica a radicalização da mundialização financeira (GAULEJAC, 2007).

Remetemos-nos, porquanto, a um conjunto de tecnologias gestonárias que respondem ao contexto econômico atual e que caracteriza diferentes modos de dirigir e avaliar a produção, no sentido de uma normalização dos comportamentos e ocultamento de críticas. Apreendemos o conceito de tecnologia no sentido atribuído por Foucault (1987), isto é, enquanto microdispositivos frutos de um conjunto de técnicas, regulamentos, procedimentos e discursos específicos que, embora em lugares distintos e sem acordos prévios, possuem características comuns e em consonância com um conceito de ordem social emergente no contemporâneo. Ao compararmos o poder gerencialista com o poder descrito por Foucault, notamos um progresso notável diante do caráter opressivo e estático do sistema disciplinar. No

entanto, embora aparentemente menos repressivo, ao passo que o poder gerencialista submete os indivíduos a injunções paradoxais, seu sistema de poder apresenta-se difuso e descentralizado, ocultando uma gama de contradições que subentende um sistema de dominação fundado sobre um objetivo de transformação de energia psíquica em força de trabalho (GAULEJAC, 2007).

Para captar a energia psíquica do trabalhador, o gerenciamento rompe com alguns princípios do poder disciplinar. Ele não vislumbra o controle dos corpos dos indivíduos, mas a mobilização de seus desejos. “A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (GAULEJAC, 2007, p. 109). Embora o trabalhador tenha que respeitar um conjunto de regras e normas, o essencial é sua motivação para realizar os objetivos organizacionais. A mobilização pessoal desvela-se uma exigência e deve ser lograda com determinação e entusiasmo. Por conseguinte, a vigilância não é mais física e disciplinar, senão que comunicacional, indireta e sutil.

Por fim, a diferença mais marcante entre o poder gerencialista e o disciplinar diz respeito ao seu objeto de controle, deslocado de uma atividade física para uma atividade mental. O gerenciamento supera um sistema de sanções normalizadas, de ordens hierarquizáveis e assume uma governança baseada na realização de projetos, no agenciamento de uma autonomia controlada. A partir de um sistema de valores que cada trabalhador deve interiorizar, suscitam-se comportamentos reativos, flexíveis, adaptáveis e em sinergia com os projetos da empresa. O gerenciamento é, em essência, um contrassenso. Ele enfatiza a autonomia, a inovação e criatividade no trabalho, entretanto aplica dispositivos organizacionais produtores de prescrição, objetivação, instrumentalização e dependência. Todavia, é desse modo que visa encerrar os indivíduos em seu ambíguo sistema, que produz por vezes um fenômeno de servidão voluntária diante da contraditória realidade.

No plano das injunções paradoxais, o discurso gerencialista defende que a qualidade, a excelência e o sucesso podem ser adquiridos por todos

(agentes, equipes, *managers*, setores etc). Tratamos, então, de injunção paradoxal, pois todos trabalhadores devem, impreterivelmente, inscrever-se na lógica do progresso. A ausência de progresso e, principalmente, os momentos de estagnação e regressão, representam um fantasma de morte ocupacional. Ignora-se que quando se trata da dimensão humana, o progresso passa necessariamente por fases de regressão e estagnação. Amiúde, é imperioso fazer uma interrupção na corrida contra o tempo e um reposicionamento (que pode passar por regressões) em face de um conjunto de problemáticas. O medo da negatividade, em suma, persegue de modo ininterrupto os trabalhadores no contexto do poder gerencialista. Mais ainda, como sublinham Gernet e Dejours (2009), de maneira contraditória os indivíduos que mais se envolvem com seu trabalho são, igualmente, os mais vulneráveis e presos a tais injunções.

O gerenciamento produz, também, uma transição paradigmática no que concerne às relações entre capital e trabalho. A lógica financeira passa a se sobrepor à lógica de produção. É dizer, nas companhias multinacionais, geridas na perspectiva da ideologia gerencialista, o trabalho não consiste em efetuar tarefas previamente definidas em momentos específicos, senão que em realizar desempenhos, de forma cada vez mais precisa, rápida, concreta e ativa. O trabalho perde seu momento tayloriano, no qual as responsabilidades e obrigações se inscreviam em normas definidas, e passa a ser estruturado de modo flexível, mutável, com base em resultados precedentes ou mais elevados. Trata-se, pois, da imposição dos imperativos da competitividade e da excelência. Cada trabalhador deve se superar para ser sempre melhor do que antes e melhor do que seus companheiros. Só resta a estes indivíduos, conseqüentemente, aderir a esta injunção paradoxal, se lançar à “luta pelos lugares” e à corrida do “sempre mais” (GAULEJAC, 2011). Em acréscimo, o discurso prescritivo da qualidade e excelência funciona como um instrumento de pressão para reforçar a produtividade e a rentabilidade da empresa. Sob a égide de um paradigma positivista, comportamentalista e instrumental do mundo do trabalho, os objetivos perseguidos consistem, fundamentalmente, em

[...] otimizar os “recursos humanos”, melhorar os resultados financeiros, conquistar novas fatias de mercado, favorecer a flexibilidade, produzir a adesão, desenvolver uma autonomia controlada (GAULEJAC, 2007, p. 92)

A interiorização da ética do resultado faz dos trabalhadores pequenos *managers*, de tal modo que a lógica financeira tende a ser sentida como inevitável, justificável e justa. Nesse contexto, segundo Gaulejac (2007), ao lado dos acionistas os analistas financeiros não são remunerados em função da pertinência de suas previsões, mas sobre os resultados comerciais alcançados. Logo, o mundo das finanças se revela um mundo ilusório, distante da complexidade e realidade da organização. Os discursos sobre a ética e a moral, a “missão, a visão e os valores” da empresa, traduzem somente uma função ideológica, a fim de garantir a adesão e reforçar os mecanismos de racionalização dos trabalhadores.

Um exemplo que nos parece representativo dessa lógica é o do anúncio de fechamento, no ano de 2001, de seis fábricas da Danone, o que implicou a demissão de cerca de 1200 funcionários. O motivo alegado pela empresa foi redução de custos, em decorrência de uma baixa, no início do ano, de 2,8% na *Euronext Paris* (bolsa de valores de Paris). Ademais, a empresa apresentou a elaboração de um plano estratégico que visava aumentar a produtividade de suas 36 fábricas de biscoitos na Europa (GAULEJAC, 2006). Observa-se, nesse caso, como o gerenciamento nas organizações hipermodernas se põe a serviço, em primeira instância, do *share holder value*. Inclusive quando os negócios estão prosperando, se há a possibilidade de ampliação dos lucros, a organização irá colocar suas estratégias em ato, independentemente das repercussões humanas e sociais que possam produzir.

A exacerbação da racionalidade instrumental, característica do mundo atual, encontra-se amplamente difundida no gerenciamento. O trabalho é visto sobremaneira como um universo objetivo e que, portanto, deve se submeter aos critérios de validação da lógica positiva instrumental. Se a legitimidade das tecnologias do poder gerencialista é garantida, é porque os indivíduos são persuadidos pela hegemonia simbólica das ciências experimentais, que concebem que tudo no mundo pode ser mensurável. Dominadas por uma

concepção pragmática do ser humano, as “ciências gerenciais” se norteiam por cinco princípios básicos: 1) o *objetivista*, que tem como princípio que compreender é medir e calcular, ou seja, que há o primado da linguagem matemática, acima de qualquer outra linguagem; 2) o *funcionalista*, que concebe a organização como um dado, uma entidade que possui um natural funcionamento, mas que também oculta uma diversidade de mecanismos de dominação; 3) o *experimental*, que ao preconizar a dominação da racionalidade instrumental, possui como princípio básico que a objetivação é um dado científico; 4) o *utilitarista*, para o qual a reflexão deve estar a serviço da ação, isto é, o conhecimento se submete a critérios de utilidade; 5) e, por fim, o *economista*, que coloca o humano como um recurso da empresa (GAULEJAC, 2011).

Gaulejac (2007) evoca, nesse contexto, um fenômeno comumente presente nas práticas gerenciais, análogo à quantofrenia⁵¹. Trata-se, em análise crítica, de uma ilusão que consiste em acreditar que a realidade pode ser compreendida e dominada com a condição de que se possa medi-la. Os métodos usados provêm da lógica das ciências funcionalistas, isto é, são edificados, basicamente, recortando a realidade no maior número de partículas possível (buscando as mais elementares), classificando-as, controlando as “variáveis” que as influenciam e, por fim, atribuindo coeficientes a cada uma delas. Logo, ao passo que os recortes e cifrações são feitos, qualquer realidade se torna passível de uma infinidade de cálculos. A partir disso, não há limites para a quantidade de equações, estatísticas, associações, comparações e correlações, que geram um número exorbitante de prospecções, inferências, tendências e, por vezes, certezas.

A tecnologia do *Big Data* é representativa da lógica vigente do poder gerencialista. Trata-se, em síntese, de uma tecnologia utilizada para decodificar um grande volume de dados, voláteis ou não, com maior velocidade. À medida que vivemos na era da informação, em que há acúmulo exorbitante de

⁵¹ A quantofrenia remete a um fenômeno que consiste em querer traduzir sistematicamente todos fenômenos sociais e humanos a uma linguagem matemática.

informação nos bancos de dados de todo o mundo⁵², especialmente nas redes sociais, o *Big Data* é concebido como o futuro da gestão de pessoas. Substituindo a experiência e intuição humana por fórmulas matemáticas que apontam com precisão os melhores desempenhos, essa tecnologia, segundo Teixeira Junior (2014, p. 68), “promete transformar para sempre a avaliação de pessoas”. Embora o maior entrave dessa tecnologia se dê em relação à questão da privacidade – uma vez que analisar o rastro digital de seus funcionários envolve um conjunto de obstáculos éticos e legais –, um número crescente de empresas faz uso de tecnologias que vasculham essas enormes bases de dados para obter informações sobre desempenhos profissionais. A Google, por exemplo, desenvolveu um algoritmo matemático que prevê quais empregados têm a maior probabilidade de apresentar problemas de retenção. A Coca-Cola, por sua vez, está buscando, por meio do *Big Data*, descobrir métricas de desempenho de seus trabalhadores, de modo a fazer uma engenharia reversa do perfil dos funcionários mais bem-sucedidos a fim de contratar melhores candidatos no futuro. Já em uma fábrica da General Motors, nos Estados Unidos, a contratação de funcionários fica a cargo, principalmente, de um cientista de banco de dados, responsável pela construção de um modelo matemático capaz de prever o desempenho de 200 engenheiros iniciantes (TEIXEIRA JUNIOR, 2014).

Vemos, pois, como o cálculo, nesse paradigma, dá a segurança de domínio sobre o mundo. Em vez de admitir um universo cheio de incertezas (e que, por conseguinte, produz medo e insegurança), o gerenciamento acredita que a complexidade da organização pode ser reduzida a uma justaposição de elementos que são objetos de uma dada composição numérica, com o objetivo de cifrar a rentabilidade da empresa. Assiste-se, atualmente, a uma proliferação de metodologias ultrassofisticadas de gestão que permitem traduzir indicadores de desempenho, visando dimensionar todo o conhecimento organizacional, inclusive quanto aos aspectos intangíveis, vinculados ao âmbito emocional de seus trabalhadores. Em contraposição ao Quociente de Inteligência (QI), surge no universo corporativo o Quociente de

⁵² A cada minuto, no mundo, gera-se cerca de dois milhões de consultas no Google, 690 000 novos *posts* no facebook e 48 horas de novos vídeos no youtube (TEIXEIRA JUNIOR, 2014).

Inteligência Emocional (QIE), que correlaciona e dimensiona medidas de inteligência, personalidade e desempenho profissional.

A falsa objetividade dos instrumentos de medida oculta a realidade profunda do mundo da empresa. A suposta racionalidade que os subentende leva a impor uma concepção instrumental e normativa que se impõe como uma visão universal, abstrata e a-histórica. O mundo da gestão torna-se então um mundo a parte, ensinado nas escolas especializadas, que desenvolve sua linguagem, sua cultura, seu sistema de valores da moral social, cada vez mais desligado dos “mundos vividos” (GAULEJAC, 2007, p 132).

O problema dessas abordagens experimentais, a nosso ver, é que consideram o indivíduo como um objeto, reduzido a dimensões comportamentais passíveis de observação e compreensão. Contudo, ao passo que aceitamos a hipótese do inconsciente e, assim, o enfoque compreensivo das relações indivíduo-trabalho e o paradigma construtivista-subjetivo, essas abordagens se revelam potencialmente falhas e insuficientes. O utilitarismo, por sua vez, acaba indiretamente tratando o homem como um meio, e não como um fim. Em outras palavras, o utilitarismo submete o conhecimento ao princípio da eficácia e não da construção de sentido, desvalorizando suas finalidades sociais. O conhecimento, em vez de auxiliar o trabalhador a tornar inteligível sua experiência laboral, reduz-se a cálculos de funções coletivas, de razões e vantagens de custos, bem como de curvas de vendas, que ensejam uma maximização da margem de lucro. Já na perspectiva economicista, há um movimento de reificação do trabalhador enquanto um recurso, um fator que deve ser ajustado às exigências do mercado.

Por avaliar-se cada vez mais somente o trabalho que gera um resultado financeiro direto, os valores e condições humanas e sociais ficam em segundo plano. Impera, atualmente, como sublinha Gori e Del Volgo (2009), a lógica do “o que conta é o que se conta”⁵³. Além disso, quaisquer variáveis consideradas não racionais, que fogem do domínio da cognição, são imprudentemente banalizadas. Logo, produz-se um efeito colateral traduzido na percepção de que o que não é mensurável não existe e não merece atenção. O sofrimento, sentido e psicopatologias vinculadas ao trabalho, nesse âmbito, banalizam-se. Quando se avalia o desempenho exclusivamente sob o ângulo financeiro,

⁵³ No original: “ce qui compte c’est ce qui se compte”.

privilegia-se o *share holder value*, em detrimento de todos os outros critérios. O poder gerencialista conclama a era da “paixão avaliativa” (SIMBÜ, 2009), da “ideologia da avaliação” (GORI; DEL VOLGO, 2009), que embora se instale como uma ferramenta de liberdade e transparência democrática em relação aos *feedbacks*, funciona como um dispositivo de servidão voluntária do trabalhador para com a organização. Dejours (2012a), em consonância, destaca:

A concorrência generalizada entre trabalhadores para obter uma avaliação capaz de proporcionar diversas gratificações (em termos de evolução na carreira ou simplesmente por gratificações pecuniárias), ou ainda de proteger-se contra os riscos de punição (tirar toda atribuição e competência ao trabalhador, mudança de cargo, retrocesso no estatuto e demissão), levou à banalização das condutas desleais entre colegas. A desconfiança entrou em cena trazendo consigo o medo ao mundo do trabalho (p. 87).

Partindo, ainda, da premissa que esses postulados estão diretamente ligados à construção do sentido do trabalho – pois é por meio do reconhecimento e retorno acerca de seu trabalho que o indivíduo recebe uma gratificação em relação às suas expectativas na realização de si (construção da identidade, no campo social), o que lhe possibilita transformar sofrimento em prazer no trabalho –, como os critérios de avaliação se tornam cada vez mais nebulosos, individualistas e desiguais, a mobilização física e psíquica do trabalhador não encontra quaisquer gratificações (quer materiais, quer simbólicas) que lhe façam sentido. Assim, se o indivíduo não conseguir lidar com isso no plano das estratégias defensivas, o adoecimento emerge como resposta à realidade laboral vivida como incoerente.

Os discursos pautados na ideologia gerencialista, embora aparentemente evidentes e claros, são portadores de ambiguidades e múltiplas significações. Há constantemente a construção de representações que exacerbam as qualidades da empresa. O indivíduo é sempre convidado a cultivar sua autonomia, criatividade e liberdade, de acordo com a filosofia da organização. O motor dessa ideologia é, antes de tudo, a exaltação narcísica dos trabalhadores.

Devemos, contudo, nos questionar: a adesão é lograda mediante esses discursos? Ainda que seja construída certa filosofia (ou cultura organizacional),

o que faz com que os indivíduos se apeguem a isso? É pertinente elucidar essas questões, pois não concebemos o trabalhador como um depositário passivo de informações. A ideologia gerencialista por vezes pode ser apreendida como coerente e sedutora, pois ela se edifica por meio de complexas injunções paradoxais. Ou seja, se ela suscita a adesão é porque seu discurso é atrativo e potencialmente consonante com as significações imaginárias sociais vinculadas aos ditames do consumo, da excelência, da performance e da superação de si. Mais ainda, ela promove um discurso segundo o qual o trabalhador está protegido e isento de tornar-se um desfilhado, um excluído. Nesse sentido, rejeitar o discurso gerencial implicaria, necessariamente, contestar um poder que opera na interioridade do indivíduo, o que o leva, por conseguinte, a contestar a si próprio (GAULEJAC, 2004). Afinal, se concebermos que as formas atuais de subjetivação são influenciadas pelos imperativos supracitados, com frequência o trabalhador que denuncia as contradições da ideologia gerencialista se choca com a expectativa social e psíquica de progresso, de investimento psicológico incondicional e de possibilidade de “alcançar a excelência”. O que parece garantir, porém, de fato a resignação à ideologia gerencialista e, logo, a implicação subjetiva do indivíduo com seu trabalho, fundamentalmente é a possibilidade da consolidação de um *contrato narcísico* com a organização, que envolve um complexo sistema de mediações. Após explicitar as bases e princípios norteadores do paradigma gerencialista, chegamos efetivamente ao campo das organizações multinacionais, o que nos impele à busca da compreensão dos mecanismos de dominação inerentes às suas práticas de gestão, bem como a maneira em que os fenômenos inconscientes atravessam toda a espessura das estruturas sociais e se encontram em ação nos registros sociopsíquico-organizacionais.

3.2 Contrato narcísico com a organização: funcionamento psíquico e organizacional

A organização hipermoderna – denominação utilizada inicialmente por Pagès et al. (1987) para se remeter às companhias multinacionais –, é concebida, segundo Enriquez (1997a), como um sistema simultaneamente cultural, simbólico e imaginário, que almeja imprimir sua marca sobre o pensamento e aparelho psíquico dos trabalhadores e induzir “comportamentos indispensáveis à sua dinâmica” (p.37), a fim de que esses indivíduos se integrem à cultura que é proposta para, em última instância, contribuïrem na realização dos objetivos da empresa. O sistema cultural (ou a cultura organizacional), de acordo com Enriquez (1997a), é constituído por um conjunto de valores, normas e formas de pensar, que desenvolve um processo de formação e de socialização, interiorizado pelos trabalhadores de modo que possam se definir em relação aos ideais propostos.

O sistema simbólico da organização compreende seus mitos unificadores, ritos instituídos de iniciação, de passagem e de execução, assim como as figuras dos heróis (com frequência representadas pelos fundadores da empresa), que constituem uma memória coletiva e têm por função sedimentar a ação dos membros da empresa, servindo-lhes de sistema de legitimação e lhes oferecendo uma significação preestabelecida de suas práticas. Segundo Enriquez (1997a) os mitos, por meio de um sistema conceitual, ainda têm por função provocar no próximo um elo afetivo, objetivando inseri-lo numa ordem e incitá-lo a comportamentos em conformidade com os modelos estabelecidos. É o caso, por exemplo, da função que ocupam figuras como Marcel Telles, Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira (na AB-InBev), Dario Telles de Menezes (na Ypioca) e João Gerdau (no Grupo Gerdau).

Quanto ao terceiro sistema, o autor (ENRIQUEZ, 1997a) destaca que a organização conta com dois imaginários, intercambiáveis e que sobrepõem em razão das políticas de gestão escolhidas: o *imaginário enganador* e o *imaginário motor*. O primeiro diz respeito aos sistemas imaginários que fazem com que a empresa prenda os trabalhadores nas armadilhas de seus próprios

desejos de afirmação narcísica, seus fantasmas de onipotência ou suas carências de amor. Ao prometer-lhes tentar corresponder a seus apelos (angústias, desejos, fantasmas), a empresa substitui seu próprio imaginário pelo do funcionário. O *imaginário motor*, por sua vez, permite às pessoas se deixarem levar pela imaginação criativa no trabalho, sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. Assim,

[...] ele oferece às pessoas a possibilidade de poderem criar uma fantasmática comum que autoriza uma experiência com os outros, continuamente reavaliada e refletida e não caindo jamais no inerte e no compacto. Ele preserva pois a parte do sonho e a possibilidade de mudança e mesmo a mutação (ENRIQUEZ, 1997a, p. 36)

As companhias multinacionais são, ainda, constituídas por sistemas de mediações – baseados em injunções paradoxais – que objetivam ocultar as contradições inerentes a seus sistemas organizativos, edificando uma aliança das restrições da empresa com os privilégios oferecidos ao trabalhador. Salientam Pagès et al. (1987),

Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista: trata-se para ela [a empresa] [...], num sistema de produção moderno, desenvolver a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação, a cooperação, dando aos trabalhadores toda espécie de satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica; um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais, momentos de prazer e ao mesmo tempo garantir o controle, subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista (p. 27-28).

Esse *modus operandi* caracteriza-se por seus altos processos de mediação e, por conseguinte, por seu potencial de extensão, sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais imbricados, assegurando o controle, visto que a contradição é resolvida pela empresa e/ou é subvertida para o nível individual. A organização, destarte, não se limita a lidar diretamente com suas contradições, mas perpetua seu poder prevenindo-se. Antecipa-se aos conflitos, absorve, transforma, desloca e oculta as contradições antes que possam emergir na forma de incoerências coletivas (PAGÈS et al., 1987). É importante sublinhar que os termos mediadores são processos multiformes estendidos a diversos domínios. A seguir, serão descritas as diversas facetas dos aparelhos mediadores que, sob a égide do poder gerencialista, se relacionam mutuamente e constituem importantes

mecanismos de dominação. Essa discussão constitui, ademais, um eixo fundamental de nossa pesquisa, pois os sistemas mediadores incidem diretamente nos mecanismos de incorporação ideológica e de investimentos subjetivos no contexto sócio-organizacional.

No nível da instância *econômica*, políticas de altos salários, possibilidades abertas de carreiras, redução da discriminação de diplomas, a oferta de uma gama de benefícios e outros elementos que subsistem e são valorizados na sociedade atual, ocultam a aceitação de um trabalho excessivo que significa, em realidade, aceitação involuntária dos objetivos de lucros e expansão da empresa e passividade vinculada às relações de produção. O discurso empresarial enfatiza o “compromisso e valorização de todos seus trabalhadores” e, para além da remuneração direta, os planos de benefícios ganham destaque nas organizações multinacionais. Se outrora tais planos restringiam-se a auxílios na alimentação/refeição, assistência médica e odontológica, convênios com farmácias e cestas básicas, atualmente há empresas que incluem em seus benefícios telefone móvel corporativo, cartão de crédito empresarial, políticas de *stock options*⁵⁴, seguro de vida, viagens com a família, automóvel pessoal ou para a família, empréstimo para aquisição de imóvel e, por vezes, motorista pessoal e segurança pessoal ou residencial. Nas proximidades das fábricas as companhias constroem associações dos empregados, aberta aos familiares e que possuem, geralmente, quadras esportivas, salões de festas, bares, restaurantes, academias e trilhas para caminhada e corrida. Em grandes centros urbanos, em vez de construir clubes e associações de funcionários, as empresas firmam contratos e parcerias com academias, farmácias e outros estabelecimentos locais, para que os funcionários que vivem na cercania da empresa possam frequentar os centros credenciados. A inovação nos planos de benefícios, de modo geral, é concebida como um diferencial da organização estratégica. A empresa

⁵⁴ Em companhias de sociedade limitada ou anônima, expande-se uma modalidade de remuneração denominada *stock options*, que visa maior implicação no trabalho e se configura como estratégia para retenção de talentos. Em síntese, é oferecida ao funcionário a possibilidade de subscrição, aquisição ou compra de quotas e ações da empresa onde trabalha.

Ourofino Agronegócio, fabricante de produtos para saúde animal e defensivos agrícolas, por exemplo, oferece a cada um de seus funcionários semanalmente um *kit horta*, com dez quilos de frutas, verduras e legumes (NEVES, 2013). Outra estratégia comumente utilizada pelas empresas é a construção de salas ou áreas de descanso e lazer (sala de jogos, cantos com poltronas, redes e pufes). A sede da Google na cidade de São Paulo, nesse sentido, além de todos esses espaços, conta também com um estúdio com instrumentos musicais. Cada um dos ambientes da empresa possui, ainda, uma decoração especial inspirada em vários pontos típicos da capital paulista, como a Rua Oscar Freire, o Bairro da Bixiga e o Museu de Arte de São Paulo (MASP) (RESCHKE, 2013b).

No nível *político*, um conjunto de técnicas de administração à distância “garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa, e ao mesmo tempo, o desenvolvimento da iniciativa individual, especialmente através de regras e princípios que o indivíduo interioriza, aplica e reproduz” (PAGÈS et al., 1987, p. 28). As contradições se revelam ao passo que as políticas de fomento à criação e autonomia dos trabalhadores são mediadas por técnicas de *autonomia controlada*, assegurando a administração de conjuntos complexos, por meio da substituição das ordens e interdições – características das organizações capitalistas clássicas – por regras e princípios que são introjetados segundo a ideologia gerencialista. A direção mundial (ou continental) de uma empresa multinacional, de modo a garantir o controle no amplo conjunto de suas unidades, elabora as políticas a serem seguidas e define os objetivos a serem atingidos nos diferentes estágios do processo econômico. Destarte, o sistema de regras para executar as estratégias da organização é *dinâmico* (as regras não são rígidas e fixas, mas flexíveis e amplas), *autorregulado* (capaz de controlar e levar em conta seus próprios efeitos) e *baseado na adesão*. Assim, os trabalhadores das distintas unidades apreendem tais regras como princípios, que devem ser interiorizados de acordo com a interpretação de cada um. Com efeito, embora aparentemente essas regras fomentem a autonomia e liberdade dos trabalhadores, elas recobrem princípios ideológicos fundamentais, implícitos nos sistemas gerenciais. Eu

outras palavras, as diretrizes da empresa versam sobre a liberdade e autonomia das unidades e funcionários, todavia seu sistema de regras os remete a um conjunto de injunções contraditórias que os levam a não questioná-las. O poder e as contradições, nesse sentido, não estão propriamente nas regras, senão que no movimento que as instituiu e nas modalidades de sua utilização.

“É necessário ter um ritmo muito mais rápido e ocupar-se de muitas coisas ao mesmo tempo... Trabalhamos muito mais que quarenta e cinco horas por semana... Isto faz parte do jogo, não é uma regra explícita, é implícita e depois admitimos ou não...”; “Eu não discuto estes problemas (carga de trabalho). Eles estão aí, joga-se o jogo. Se não estamos de acordo, não jogamos...” (PAGÈS et al., 1987, p. 58, grifo nosso). Tais excertos, produzidos por trabalhadores de uma empresa multinacional, indicam que indiretamente se não se aceita os princípios implícitos nas regras, deve-se ir embora. O funcionário deve admitir ou demitir-se, aceitar ou renunciar, aderir ou retirar-se. As contradições são colocadas em uma lógica binária, na qual uma saída terceira não é considerada. “Não há lugar para dialética, uma negociação da regra, uma contestação” (PAGÈS et al., 1987, p. 58).

No nível *ideológico* apreende-se a organização enquanto produtora de conceitos e valores, de uma ideologia da empresa, que articula e legitima suas práticas. A ideologia possui, nesse sentido, a função de garantir a adesão dos trabalhadores. O processo de mediação se dá à medida que tal domínio, integrando as próprias ideologias dos trabalhadores (respondendo às suas expectativas), cria ideologias que correspondem aos interesses econômicos hegemônicos de nossa sociedade. Em todas as situações os conflitos ideológicos são tamponados, em virtude não somente das vantagens econômicas, mas também das satisfações de prestígio e de poder oferecidas pela empresa. Seu objetivo, porquanto, é fazer dos trabalhadores agentes de difusão da ideologia construída. O próprio exercício de questionamento individual das contradições vigentes entre as ideologias e o real da organização (que remete ao trabalho vivido) implica um conflito de ordem psíquica em que

há a imersão de dúvidas e conflitos, uma vez que todos os benefícios ideológicos e materiais são colocados em xeque.

Por fim, o último nível atravessado por sistemas mediadores e injunções contraditórias é o *nível psicológico*. O trabalhador não se vincula à empresa apenas por laços materiais, morais e ideológicos, mas igualmente por laços psicológicos, os quais fazem com que ele a reproduza por razões profundas, que escapam à sua consciência. Nesse nível, o paradoxo privilégios/contradições se revela na dualidade prazer/angústia, ou seja, a companhia subsiste tanto como uma imensa máquina de prazer quanto como uma máquina de angústia. A angústia, advinda do caráter ilimitado e inatingível de exigências, assim como de pequenas lacunas que surgem nos sistemas mediadores, é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização proporciona (PAGÈS et al., 1987).

A violência nas organizações multinacionais não é repressiva. Mesmo que seja possível notar algumas formas de repressão, ela é principalmente uma violência psíquica, ligada a exigências contraditórias. No modelo gerencialista, o vínculo do indivíduo com a organização se caracteriza como um *contrato narcísico*, norteado por uma *adesão passiona*l que faz com que o trabalhador invista inteiramente nela para, em troca, poder receber diversos tipos de gratificações (a empresa o felicita, recompensa-o, valoriza-o narcisicamente e o encoraja a continuar e buscar sempre mais) (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007).

O tipo de prazer proporcionado por essas empresas é voltado para a excitação e dirigido ao indivíduo isolado. Ele é, ainda, acompanhado por um rígido sistema de sanções que proíbe outras formas de prazer e é reforçado pelo modelo de personalidade hipermoderno, que faz do sucesso, da conquista e da excelência um ditame. Em contraposição, por trás dessas fontes de prazer é possível observar a dureza da cobrança desse sistema, representada por solicitações e exigências sem limites (de rendimentos, lucros e carga horária), conflitos psíquicos permanentes (medo do fracasso, de não estar à altura do ideal ocupacional) e pela efemeridade das satisfações. O trabalhador,

naturalmente, ama e odeia ao mesmo tempo a organização, pois embora ela se torne fonte de prazer e amor, também alimenta e fixa sua angústia, produzindo uma dependência psicológica. De fato, como se pode notar, o funcionamento organizacional repousa sobre a perpétua tensão entre desejo solicitado e gratificado pela empresa e a angústia que ela suscita (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007).

Se evocamos, portanto, um contrato narcísico e adesão passional é porque o trabalhador faz da organização, por excelência, um objeto de investimento amoroso. Essa relação tende a se consolidar com tamanho vigor que se exerce, também, no nível inconsciente. Adiante, veremos como a gestão da empresa hipermoderna vislumbra captar os processos psíquicos dos indivíduos, a fim de mobilizá-los sobre o funcionamento organizacional. Para tanto, ela torna-se fonte de projeção, identificação e introjeção.

No primeiro momento, ao tomar como ponto de partida o indivíduo isolado, em face de uma “[...] grande e poderosa organização, fonte de satisfações e de sanções múltiplas (dinheiro, trabalho, status...)” (PAGÈS et al., 1987, p. 150), o primeiro contato (antes do processo seletivo ou nos primeiros dias de trabalho) faz com que esse indivíduo sinta a empresa como ameaçadora. Desse modo, há comumente a emergência de sentimentos de inferioridade, fraqueza, impotência e, em casos extremos, angústias de destruição e fortes impulsos agressivos contra o objeto ameaçador, que caracterizam um quadro análogo a uma situação de dependência infantil, a qual remete à dependência em relação aos pais (PAGÈS et al., 1987).

No segundo momento, os fantasmas de onipotência do trabalhador emergem em primeiro plano, de sorte a defender-se de sua angústia e agressividade. Assim, seus desejos e ideais de onipotência são projetados na organização, com a qual se identifica⁵⁵, construindo uma imagem de um Eu grandioso, que encobre a imagem anterior de um Eu frágil e inferior à empresa. Pode haver, nesse momento, no plano sociopsíquico do indivíduo, a

⁵⁵ A identificação é apreendida, nesse contexto, como “[...] o processo psicológico pelo qual um sujeito assimila um aspecto, uma propriedade, um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, segundo o modelo desse outro” (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001, p. 226).

construção de uma *organização imaginária* que engloba as características da organização real com as quais ele se identificou.

O terceiro tempo do estabelecimento dessa relação é caracterizado pela introjeção⁵⁶ da referida organização imaginária, que passa a fazer parte do trabalhador. A identidade do indivíduo é fortemente influenciada pelas características, ideais e preceitos introjetados nessa etapa. Como sintetiza Gaulejac (2007),

[...] o empregado projeta sobre a empresa seu próprio ideal de onipotência e de excelência e, ao mesmo tempo, introjeta o ideal de expansão e de conquista, proposto pela empresa. Ele acredita que esta irá satisfazer seus próprios fantasmas, particularmente a megalomania de ser o mais forte, o maior, o mais poderoso. Mas o exercício do poder tem seu reverso: a angústia da perda de objeto. Angústia arcaica, que revela o medo de perder o amor do ser amado. Daí uma tensão permanente para continuar à altura das exigências (p. 217).

À guisa de esclarecimento, faz-se necessária uma digressão, para elucidar alguns conceitos da teoria psicanalítica que nos auxiliarão na compreensão dos processos inerentes à adesão e fusão do trabalhador com a organização.

O primeiro conceito refere-se a uma instância da personalidade, presente fundamentalmente na segunda tópica freudiana. O Supereu é, pois, proveniente do Complexo de Édipo e constitui-se pela interiorização das exigências e interdições parentais. Em outras palavras, à proporção que a criança renuncia à satisfação de seus desejos edipianos marcados pela interdição, transforma seu investimento nos pais em identificação para com eles, interiorizando a interdição. Não se deve, contudo, confundir tais identificações com identificações diretas com pessoas. Freud, nesse sentido, é enfático:

[...] o supereu da criança não se edifica realmente segundo o modelo de seus progenitores, mas de acordo com o supereu deles; é preenchido com o mesmo conteúdo, torna-se portador da tradição, de

⁵⁶ A introjeção, comumente relacionada com a identificação, consiste em um processo em que o indivíduo, de modo fantasístico, faz passar de “fora” para “dentro” objetos e qualidades inerentes a tais objetos (LAPLANCHE; PONTALIS, 2001).

todos os valores duradouros que foram produzidos nesses caminhos ao longo das gerações (FREUD, 1932, P. 62, tradução nossa)⁵⁷

Ulteriormente, o Supereu é ainda enriquecido pelas contribuições das exigências sociais e culturais (educação, religião, moralidade etc). Em suma, essa instância psíquica alivia as exigências ilimitadas do ideal, transformando a impotência em obediência a uma proibição, e estabelece limites e fronteiras ao Eu. Sua função é garantir a ordem, assegurar a tradição e a permanência dos modelos de referência.

Enquanto o Supereu é concebido, de acordo com Freud, como o herdeiro do Complexo de Édipo, o Ideal do Eu é tido como o herdeiro do narcisismo primário. Conforme Laplanche e Pontalis (2001), tal conceito está estreitamente ligado à elaboração progressiva da noção de Supereu. É em seu estudo sobre o narcisismo que Freud (1914) apresenta a expressão Ideal do Eu (*Ichdeal*), referindo-se a uma formação intrapsíquica que serve de referência ao Eu para apreciar suas realizações afetivas. Nesse sentido, o que o indivíduo projeta diante de si como seu ideal nada mais é do que o substituto do narcisismo outrora perdido. Ainda que no texto freudiano denominado *O Eu e o Isso* (1923) os conceitos de Ideal do Eu e Supereu sejam apresentados como sinônimos, posteriormente observa-se que a função do ideal é atribuída a uma instância diferenciada, que se encontra no seio do Supereu. Salienta Gaulejac (2013)

O Ideal do Eu é uma *instância de incitação* que empurra o Eu, em um primeiro momento, a reconquistar sua perfeição perdida, logo a buscar em outras partes, fora de si mesmo, objetos parciais ou totais idealizados, objetos que serão internalizados, de modo a cobrir a distância que se separa do ideal a partir do interior. O que está constantemente envolvido é, então, o narcisismo, incitando o Eu a superar-se para “estar à altura” de sua imagem idealizada (p. 157-158, grifos do autor).⁵⁸

⁵⁷ No original: “[...] el superyó del niño no se edifica en verdad según el modelo de sus progenitores, sino según el superyó de ellos; se llena con el mismo contenido, deviene portador de la tradición, de todas las valoraciones perdurables que se han reproducido por este camino a lo largo de las generaciones”.

⁵⁸ No original: “El Ideal del Yo es una instancia de incitación que empuja al Yo, en un primer momento, a reconquistar su perfección perdida, luego a buscar en otras partes fuera de sí mismo objetos parciales o totales idealizados, objetos que va a internalizar, como para obligarse desde el interior a cubrir la distancia que separa lo ideal. Lo que está constantemente involucrado es, entonces, el narcisismo, incitando al Yo a superarse para “estar a la altura” de su imagen idealizada”.

O Ideal do Eu é permeável à evolução dos modelos e ideais coletivos à medida que tende a mudanças e renovações que exaltam o Eu. Dessa maneira, o responsável pelo impulso à superação é essa instância incitativa, que exerce pressão sobre o Eu para satisfazer sua ambição e busca da perfeição e do poder. Em outras palavras, o Ideal do Eu intervém para fixar exigências sobre a maneira como o Eu integra sucessivamente diversas identificações. Ele é, então, responsável por impulsionar o indivíduo a buscar qualidades e atributos representativos de perfeição e onipotência, em face das contradições, falhas e obstáculos com os quais o Eu se vê confrontado. Podemos resumir, portanto, que o papel do Ideal do Eu é empurrar o Eu à superação, para buscar continuamente modelos identificatórios, qualidades e características superiores àquelas que o indivíduo atribui para si mesmo (GAULEJAC, 2013).

O Ideal do Eu, por intermédio de processos identificatórios, visa diminuir a distância do Eu com o ideal, que embora seja investido pela libido narcisista, é construído a partir dos valores, críticas e exigências presentes no sistema de desejos parentais. Estes, por sua vez, refletem o sistema de valores do campo social (no caso da contemporaneidade, o sistema de valores hipermoderno). Entre o Eu e o ideal sempre haverá uma diferença, que é o que mobiliza o indivíduo para a mudança e superação.

Essa separação entre o ideal e o Eu não deve impedir que o sujeito invista narcisicamente o que está presente no Eu atual. A perda da identificação com o Eu ideal é condição determinante para que se invista narcisicamente o tempo futuro e marca a relação que um sujeito tem com a temporalidade (HORNSTEIN, 1989, p 176).

A questão da temporalidade, aqui, se revela fundamental. Embora o Eu não seja o ideal, ele pode chegar a sê-lo (de modo evanescente). Não obstante, por sempre haver, no campo do Ideal do Eu, um projeto identificatório que objetiva um futuro, um caminho a seguir, o Eu ideal⁵⁹ funciona em um corte

⁵⁹ A distinção entre Ideal do Eu e Eu ideal não aparece claramente na obra freudiana. Por isso, adotamos o ponto de vista de Jean Laplanche (1987) que partindo do sentido implícito da expressão Eu ideal, o define como um Eu idealizado, por contraste ao Ideal do Eu, que se coloca diante do Eu como ideal a ser atingido. Assim, o Eu ideal seria uma espécie de avatar do Eu, transformado e metabolizado em ideal. Em outras palavras, o Eu ideal compreende de certo modo um estado do Eu idealizado, identificado com os ideais e transformado pela integração (ao menos parcial) desses ideais.

momentâneo, ou seja, por tratar-se do campo do ideal, quanto mais o indivíduo se parece com esse ideal que almeja ser, mais bem se sente, contudo de fato nunca chega a sê-lo totalmente. O ideal e o Eu ideal coincidem-se, por exemplo, em momentos de conquista, que fazem emergir o sentimento de plenitude. Mas passado o momento da euforia volta a se instalar a distância entre ambos, restando elementos do Eu ideal presentes em todo indivíduo - em maior ou menor grau (HORNSTEIN, 1989).

Nesse contexto, notamos que enquanto o Supereu, na óptica freudiana, é oriundo do complexo de castração, o Ideal do Eu constitui, em sua origem, uma tentativa de recuperar a onipotência perdida. Esse tem exigências ilimitadas de perfeição e de poder, enquanto aquele alivia tais exigências, pois institui a barreira do incesto e transforma a onipotência intrínseca da criança em obediência a uma proibição. Se o Ideal do Eu é endereçado à fusão e, por conseguinte, à indiferenciação, o Supereu alivia as exigências ilimitadas do ideal e direciona o Eu no sentido da adaptação e conservação da ordem social (GAULEJAC, 2013). O conflito Eu/Supereu produz a inibição e sentimentos de culpa ligados à transgressão. Já o conflito Eu/Ideal do Eu provoca a vergonha, a clivagem entre um “Eu adaptado” e um “Eu narcísico”, assim como sentimentos de inferioridade vinculados ao temor de não estar à altura dos ideais.

Quando analisado o vínculo psíquico do indivíduo com as empresas, observa-se que nas organizações hierárquicas clássicas há a predominância de sistemas psicológicos dominados pelo Supereu e pela identificação com a figura paterna⁶⁰. Esta é representada, pois, pelo chefe, que é o mediador da empresa, constituída por um conjunto de tradições, reproduzidas por meio das ordens e proibições desses chefes. As relações interpessoais são fundamentadas na obediência, na subserviência e as relações ideológicas de fidelidade à tradição são o instrumento da produção econômica (PAGÈS et al., 1987). Destarte, sob a égide de modelos autoritários que buscam suscitar

⁶⁰ É prudente distinguir, nesse contexto, dois tipos de identificações inconscientes. Uma identificação (secundária) de cunho paternal, cujo agente é o Supereu e outra (primária) de cunho maternal, que passa pelo Ideal do Eu. Conseqüentemente, em relação às ameaças que recaem sobre tais identificações, no primeiro caso trata-se da ameaça da castração pela figura paterna e, no segundo, da ameaça da retirada de amor da mãe (PAGÈS et al., 1987).

comportamentos de submissão absoluta (“o trabalho deve ser feito, pois o trabalhador deve ser obediente”), o indivíduo integra progressivamente as normas e exigências da organização, que vêm acrescentar-se às normas e exigências parentais que se constituíram na base da formação de seu Supereu.

No panorama das empresas multinacionais a instância em jogo não é o Supereu, mas o Ideal do Eu. Enquanto, como destacado no primeiro capítulo desse trabalho, a sociedade hipermoderna é marcada pela perda progressiva de marcos identificatórios, desprovidos de sentido, as empresas multinacionais apresentam-se como fortes modelos de identificação, amenizando o desamparo do indivíduo, almejando favorecer sua segurança narcísica e lhe oferecendo certezas ideológicas e garantias de estabilidade não somente econômica, mas também psíquica. Trata-se, portanto, de um mecanismo de captação do Ideal do Eu por um ideal coletivo, favorecendo a identificação, a mobilização psíquica e a adesão. Veremos detalhadamente, a seguir, como se dá o contrato narcísico do indivíduo com a referida empresa.

Diferencia-se, de modo didático e a partir do trabalho de Aubert e Gaulejac (1991/2007), dois níveis elementares, que compõem o que denominamos *sistema sociopsíquico-organizacional*: nível organizacional e nível psíquico. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que, em um primeiro momento, do encontro do indivíduo com a companhia, os tratamos como duas entidades distintas. Devemos considerar, contudo, que o indivíduo já possui um Ideal do Eu forjado a partir de elementos de sua realidade externa (objetos idealizados, modelos etc), assim como a empresa já propõe certo ideal de trabalhador, isto é, modos de ser e fazer que representam uma espécie de modelo a ser atingido. Esse modelo, por sua vez, é edificado com base nos ideais de performance e excelência da hipermodernidade. O indivíduo, portanto, deve possuir qualidades pessoais que são propostas e apresentadas para ele como necessárias para integrar-se, progredir e se desenvolver com a organização (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007).

A proposta da empresa implica uma demanda direta de investimento da energia (libidinal) do indivíduo em projetos específicos. Em troca, ela lhe

promete reconhecimento, destaque no tecido social, valorização, pertencimento e outras gratificações. Nesse ponto, Aubert e Gaulejac (1991/2007) sublinham que se estabelece um contrato narcísico entre o indivíduo e a organização. Em função das gratificações prometidas pela empresa, o indivíduo passa a se comportar como ela lhe demanda para, assim, ver em seu horizonte a possibilidade de lograr seu ideal de sucesso. Pelo fato de que seus desejos e Ideais são projetados na organização, com a qual se identifica, ela lhe reenvia uma imagem satisfatória e exuberante de trabalhador, o que resulta na construção de uma imagem de um Eu grandioso (Eu ideal), identificado parcialmente com o Ideal do Eu e transformado pela integração dos ideais (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007).

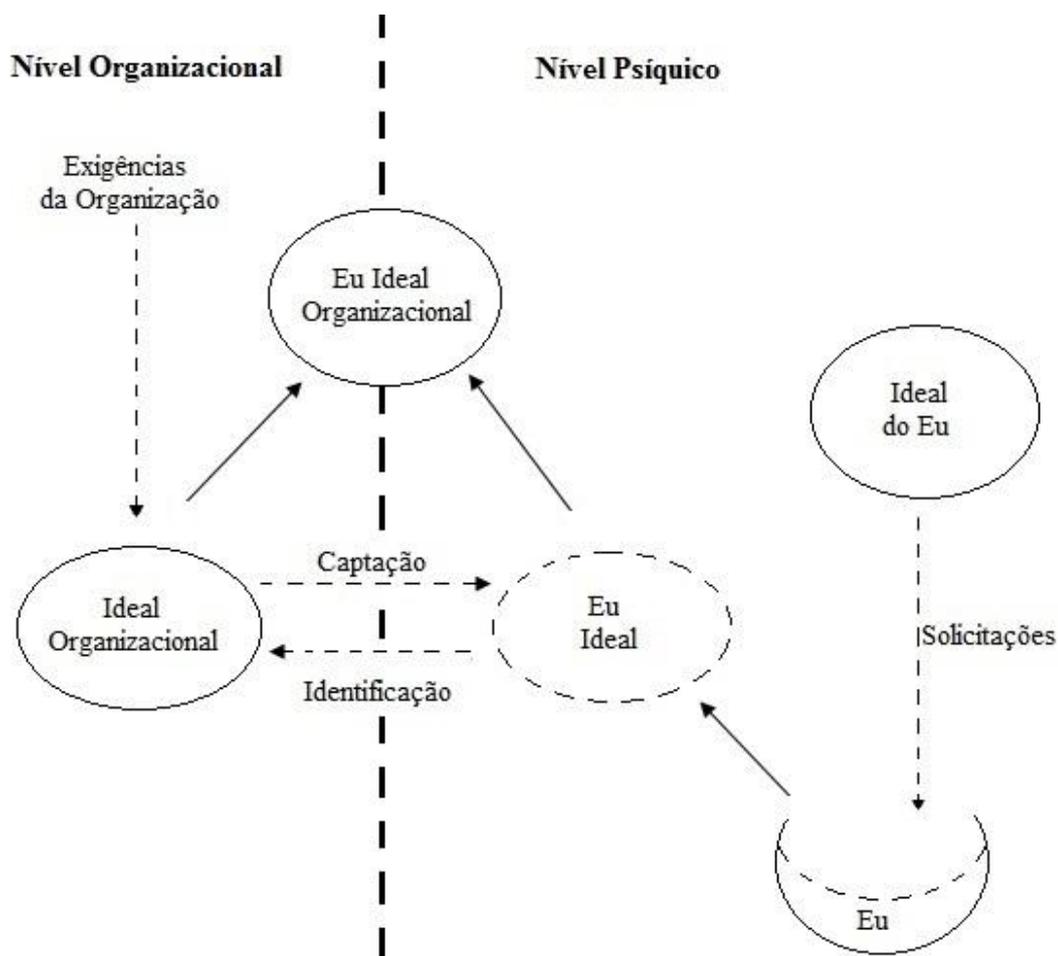
O Eu ideal, nesse contexto, coloca-se em posição intermediária entre o Ideal do Eu e o Eu. Trata-se de uma espécie de clivagem, que faz com que o indivíduo viva cada vez mais no nível de seu Eu ideal, em detrimento do resto de seu Eu. Não obstante, deve-se ponderar essas afirmações. Embora o trabalhador passe a viver sobremaneira no nível de seu Eu ideal, ele ainda investe narcisicamente em seu “Eu atual”. Não se pode esquecer a dimensão temporal do Eu ideal, pois é justamente ela que faz com que o indivíduo, nas organizações multinacionais, busque ininterruptamente os ideais de sucesso e excelência que lhe são propostos.

Uma vez estabelecido o contrato narcísico, o indivíduo tende a ser progressivamente captado pelo modelo proposto pela empresa (em decorrência de uma pressão operada em seu psiquismo ou em decorrência de uma adesão passional). Logo, por introjetar a organização (imaginária), ele interioriza os referidos ideais e modelos, e passa a identificar-se com a personalidade proposta pela organização, bem como a integrar em seu Eu ideal as qualidades necessárias para alcançar a imagem que lhe foi colocada (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007). Aqui, observa-se a captação do Ideal do Eu pelo ideal coletivo organizacional, assim como a identificação do Eu ideal com o modelo ideal preconizado pela empresa. Conseqüentemente, como a identidade do trabalhador é fortemente influenciada pelas características, modelos e preceitos introjetados, nota-se um processo do empobrecimento do

Eu do indivíduo, colocado de certo modo em função dos ideais que lhe foram impostos.

O seguinte esquema ilustra o que foi explicitado até aqui:

Quadro 1: Contrato narcísico com a organização.



Fonte: Aubert e Gaulejac (1991/2007, p. 195, tradução e adaptação nossa).

O esquema exposto representa os processos de articulação que operam entre funcionamento psíquico e funcionamento organizacional. Se fizemos uma alusão, então, à fusão do indivíduo com a organização, é porque seu Eu Ideal torna-se, em maior ou menor grau, o Eu ideal Organizacional. Trata-se de uma complexa mistura de realização do ideal pessoal de reconhecimento e sucesso com a integração, na personalidade, do modelo de comportamento e de formas de ser propostos pela organização. O trabalhador, por um lado, vive as

exigências cada vez maiores da empresa; por outro, é confortado por uma gama de gratificações narcísicas (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007).

Em suma apreendemos até aqui que as organizações capitalistas clássicas (tecnoburocráticas ou neotaylorianas), possuem como fonte de projeções e identificações os grandes chefes, caracterizados por seus poderes de comando e controle, assim como pelo uso de medidas coercitivas e restritivas para garantir a ordem social. Desse modo, instaurando um sistema inconsciente de tipo paternal (calcado no Supereu), as ameaças recaem sobre as identificações e a ameaça de castração, pela figura paternal. No contexto das empresas multinacionais, no entanto, os sistemas inconscientes se encontram sob a égide da figura maternal. Há o deslocamento das projeções inconscientes dos chefes para a organização, que se associa a uma imagem inconsciente feminina (ENRIQUEZ, 1997b).

O motor de sua dominação psicológica é a oferta da retirada de amor, bem mais que a coerção, a interdição e a castração [...]. A liberdade de movimentação do homem na organização, sua iniciativa, provém do fato de que ele transcendeu o temor do pai, do chefe e da ameaça de castração que ele representa. Mas ele só pode ser livre ao abrigo da organização, aderindo às suas regras e sua filosofia. Sua liberdade tem por contrapartida e por condição uma regressão mais profunda, uma dependência em relação à organização mãe; uma demanda de amor insatisfeito pela mãe e um medo de perder seu amor, constantemente cultivado pela organização (PAGÈS et al. 1987, p. 37).

Atualmente o poder coercitivo dos chefes e a identificação ao pai, da estrutura psíquica dominada pelo Supereu, tendem a se dissolver. O sistema sociopsíquico predominante passa a ser dominado, no plano sociológico, pela organização e, no plano psicológico, pelo Ideal do Eu e pela identificação à mãe. A lei da interdição, nesse sentido, é sobrepujada pela lei do mercado.

Oferecendo promessas de gratificações narcísicas, um sistema de crenças que, *a priori*, parece coerente, assim como um ideal de vida consonante com os imperativos sociais da contemporaneidade (concretizado por um conjunto de regras e procedimentos organizativos), a empresa responde a uma necessidade profundamente enraizada no indivíduo. Logo, ele encontra um terreno fértil para amar e investir na organização, em razão da perfeição que almeja para seu próprio Eu. As psicopatologias hipermodernas

vinculadas ao trabalho, nesse panorama, respondem ao medo de perder o amor do objeto supervalorizado, expresso no medo constante de fracassar, falhar e de não estar à altura das exigências e do ideal que se procura atingir. Como de um lado o indivíduo projeta seus ideais para a empresa e, de outro, ela possui recursos para captar seu Ideal do Eu, tal relação é fundamentalmente baseada em uma exaltação amorosa. É nesse sentido, por exemplo, que Aubert e Gaulejac (1991/2007) postulam que a depressão relacionada ao trabalho, nesse contexto, é antagônica à paixão. Quando a paixão se esvai, quando há a quebra dos laços amorosos do indivíduo com a organização (a perda do ideal), emerge a depressão, desvestindo as contradições inerentes à relação estabelecida outrora com a organização. É assim que se pode traduzir e compreender que amiúde, na fonte de patologias como as depressões nervosas e o *burnout*, encontramos o modo de gestão gerencialista, que inscreve o culto da urgência, da excelência, e direciona os sofrimentos para o nível individual.

O corolário desses constructos desvela um indivíduo que colabora ativamente com as relações de poder da organização, que se exerce, ao mesmo tempo, no social e no psicológico, ou seja, possui uma gênese simultaneamente exógena e endógena (PAGÈS et al., 1987). O domínio do sistema provém de sua globalidade e coerência, pelo fato de que a organização investe no trabalhador em todos os níveis, produzindo-o e incitando-o a reproduzi-la de seu modo.

Nesse contexto, as organizações necessitam e produzem trabalhadores versáteis, capazes de tomar iniciativas e decisões, a fim de que respondam rapidamente às problemáticas que possam surgir, no plano das relações de produção. Trata-se de personalidades individualistas e agressivas – contudo adaptáveis –, que carregam em seu bojo um ideal de perfeição, exigências morais e são resistentes ao estresse e à angústia. A empresa multinacional se ampara em competências que preconizam leveza, flexibilidade, concentração sobre estratégias de curto prazo, capacidade criadora, inovadora e

corresponsabilidade. Todos trabalhadores tornam-se *jogadores estratégicos*⁶¹. Em contraposição às organizações capitalistas clássicas, que prezam pelo alto conhecimento especializado, os *jogadores* são valorizados pela capacidade de adquirir continuamente ampla gama de conhecimentos, nas mais variadas áreas – que são pertinentes à organização. Tal polivalência objetiva oferecer recursos para a resolução da totalidade dos problemas suscetíveis de emergir, a fim de que o *manager* possa se adaptar continuamente e não ser surpreendido em nenhum momento.

Um ponto fundamental para este trabalho, a ser salientado na análise das organizações multinacionais, é o fato de que suas ideologias perseguem objetivos contraditórios, observáveis, por exemplo, na exigência da integração de todos à organização e, simultaneamente, à sua idealização, bem como na ênfase em valores como integridade e ética, enquanto os sistemas de remunerações premiam e agenciam resultados obtidos a qualquer preço.

Em consonância, há discursos que bradam pela necessidade do espírito de trabalho em equipe. Não obstante, as práticas de gestão fomentam o individualismo, a competitividade e as recompensas e avaliações centram-se sobretudo no indivíduo isolado. Igualmente, percebe-se que a promoção de autonomia apresentada pelas organizações diz respeito a uma *autonomia controlada*, limitada aos interesses da organização. Ao passo que apreendemos que a empresa multinacional busca indivíduos que têm gosto pelo desempenho, pelo sucesso e, logo, que estão prontos para se devotar de corpo e alma, talvez se possa adicionar a essa altura que eles devem também ter o “gosto” pela complexidade e pelo dissenso.

O contexto no qual está inserido o *jogador estratégico* é em essência dominado por contradições. Todavia, como está imerso muitas vezes no cenário de urgência e pressão generalizada, ele deve tomar múltiplas decisões cotidianamente, respondendo a expectativas, recomendações e procedimentos de toda ordem. A resposta a decuplicadas demandas amiúde anulam ou

⁶¹ Terminologia utilizada por Enriquez (1997b), para ressaltar a busca implacável por ganhos e sucessos, mesmo nas piores condições, e que são norteados por um espírito “guerrilheiro”, “esportivo”, de “ganhadores”.

tornam algumas respostas incompatíveis com o “bom andamento organizativo” preconizado pela organização. Em face de tantas exigências contraditórias, resta ao trabalhador (sem cair no adoecimento) driblar e dar conta de todas suas responsabilidades. Os seguintes relatos, apresentados por Gaulejac (2007), proveniente de trabalhadores de organizações multinacionais, ilustra esse cenário:

Dizem-nos: “*Vocês devem estar voltados para fora*”, e nos censuram: “*Vocês nunca estão presentes quando necessários*”.

Dizem-nos: “*A qualidade consiste em dar prazos de entrega aos clientes e mantê-los*”, e há uma diretiva escrita, segundo a qual o fato de se comprometer por causa de um prazo de entrega é uma falta profissional.

Dizem-nos: “*Vocês devem trabalhar em equipe*”, mas a avaliação dos desempenhos é individual.

Dizem-nos: “*Qualidade total*”, mas a empresa é dominada pela preocupação com a rentabilidade financeira e os resultados quantitativos.

Dizem-nos: “*Abordagem solução*”, mas jamais se tem tempo para recuar (GAULEJAC, 2007, p. 116, grifo nosso).

Em resumo, foram apresentadas nesse tópico as premissas básicas da gestão comumente adotada nas companhias multinacionais e sua relação com o poder e ideologia gerencialista. Mais ainda, exploramos a dimensão de seus sistemas mediadores, assim como observamos como eles incidem no funcionamento psíquico do trabalhador, ocultando contradições inerentes a seus sistemas organizativos e logrando uma adesão de cunho passional. Portanto, o desejo do trabalhador é solicitado permanentemente: “desejo de sucesso, gosto pelo desafio, necessidade de reconhecimento, recompensa pelo mérito pessoal” (GAULEJAC, 2007, p. 109). A organização fornece a seus empregados um quadro de vida que responde às significações imaginárias hegemônicas: projetos de desenvolvimento pessoal, atividades interessantes e instigadoras, sistemas de gratificações; enfim, todo um conjunto de dispositivos que permitem implicar-se no trabalho, identificar-se com seus resultados e mobilizar-se psiquicamente sobre aquilo que a empresa representa.

Conforme visto nos capítulos anteriores, a sociedade atual é marcada pela perda progressiva de marcos identificatórios, desprovidos de sentido. Com

efeito, as companhias multinacionais apresentam-se como fortes modelos de identificação, amenizando o desamparo do indivíduo, almejando favorecer sua segurança narcísica e lhe oferecendo certezas ideológicas e garantias de estabilidade não somente econômica, mas também psíquica. Contudo, o trabalhador, antes mesmo de julgar, sente-se julgado. Ou seja, em face da onipotente organização imaginária introjetada, o indivíduo sente uma cobrança substancial e se vê em débito constante com ela (“nunca é suficiente o trabalho realizado”). A razão por aceitar tal posição, isto é, de se sentir sobremaneira julgado, seria a idealização da empresa, que vislumbra um trabalhador ideal, que não pode errar. Posto que o indivíduo exige de si mesmo ocupar o lugar ideal que ela lhe solicita, correlativamente ele evita se deparar com a falta da onipotência dessa empresa (isto é, sair do plano imaginário e confrontá-la no plano simbólico).

Embora o cenário descrito pareça substancialmente coerente, nos deparamos neste ponto com a problemática central de nosso trabalho. De um lado, o cotidiano organizacional, assim como as ciências gerenciais, apontam que a ideologia e as tecnologias gerencialistas se revelam amiúde presentes no contexto laboral hipermoderno (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000; 2004; MANGELS, 2004; COELHO JUNIOR, 2003; SILVA; SPERS; WRIGHT, 2012; ALVES, 2011; SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011; SOUZA, 2012). Sem embargo, parece que vivemos um período híbrido, de transformação no que se refere às modalidades de investimento subjetivo e aos laços que são tecidos com a organização. Aubert (2006; 2008; 2010), nesse sentido, defende que principalmente após os anos 2000 o modo de investimento supracitado não parece mais representativo do que se passa nas organizações hipermodernas. A radicalização da mundialização econômica, a consolidação das empresas multinacionais em âmbito global, assim como as derrocadas dos grandes ideais de nossa sociedade, parecem ter pulverizado inclusive os laços que eram tecidos outrora com a organização. O indivíduo hipermoderno doravante parece ainda mais comprometido em concentrar suas energias em direção a uma exigência de rentabilidade e performance. Levado a reagir de forma cada vez mais rápida, imerso na competição exacerbada e na

insegurança quanto ao futuro, o trabalhador, em maior ou menor grau, é impelido a sobressair-se no tecido social e consolidar a si mesmo como referência. Mais ainda, a relação de dependência com a organização tende a se reconfigurar, de modo que a devoção e idealização para com a empresa se tornam dificilmente concebíveis.

3.3 Das derrocadas dos ideais à transcendência de si: a hiperperformance como arquétipo relacional nas companhias multinacionais

De acordo com Barry Salzberg, que após mais de trinta anos de empresa chegou à presidência global da Deloitte,

[...] pouca gente hoje está disposta a ficar três décadas num mesmo lugar, como eu fiz. [...] Fizemos uma pesquisa interna e chegamos à conclusão de que os jovens terão de oito a dez empregos diferentes ao longo de sua vida — e não necessariamente na mesma profissão (FORNETTI, 2014).

Para Aubert (2010), ademais do tempo de trabalho evidenciar essa transformação no cenário laboral, percebe-se também que os trabalhadores tendem a trocar mais facilmente de empregos, o que revela uma realidade dificilmente concebida no contexto da relação fusional do indivíduo com a organização.

Respalado pelos ideários do individualismo, da excelência e da competição, o imaginário hipermoderno preconiza que cada indivíduo deve ser o empreendedor de sua própria vida, fixando para si objetivos claros e precisos, avaliando seus desempenhos no máximo de registros possíveis (o indivíduo deve gerenciar seu corpo, suas capacidades intelectuais, absorver o máximo de informações possíveis etc), e, acima de tudo, tornando seu tempo rentável. Todo tempo e espaço deve ser utilizado em prol da realização de objetivos que almejam a diferenciação no tecido social.

Aubert (2004a; 2004b; 2008), neste panorama, evoca duas formas predominantes de investimento psíquico do indivíduo hipermoderno: o

hiperfuncionamento de si e a *transcendência de si*. Embora ambos se caracterizem pela intensidade e excesso de investimentos pessoais, o primeiro se situa no registro profissional e o segundo em um registro mais amplo, que compreende tanto o pessoal quanto o profissional. O *hiperfuncionamento (ou superaquecimento) de si* está vinculado ao que Aubert (2006) nomeia de hiperperformance. Trata-se de um modo de funcionamento e investimento profissional que responde instantaneamente à sociedade atual, marcada pela desenfreada mundialização econômica e pela urgência, instabilidade e incerteza generalizadas. O indivíduo, por introjetar as leis do mercado, segue a lógica do imediatismo e é levado a produzir cada vez mais, com cada vez menos pessoas e sempre com menos tempo.

Quanto à *transcendência de si*, há um intenso investimento em si mesmo, que ultrapassa o universo profissional e que se apresenta como o estado supremo do narcisismo (AUBERT, 2004b). Transcender-se, nesse sentido, significa ir além de seus próprios limites, se ultrapassar e vislumbrar a excelência em todos os registros da vida. Ser bom passa a não ser suficiente, é preciso ser brilhante. Conforme versa Enriquez (1997b, 2014), em face da transformação do mundo os modelos ideais desmoronaram, resultando na produção, amiúde, de um fenômeno que faz com que os indivíduos se debrucem completamente sobre si mesmos, sobre o desejo de realizar todos os seus “fantasmas mais loucos”, de maneira a viver o “aqui e o agora” intensamente, prescindindo de preocupações com o futuro e desaparecendo em fluxos mecânicos de gozo. Nesse reduto, em consonância as crises econômicas dão vazão para a emergência de um discurso que faz função de ancoragem para o desejo de renovação, prazer e busca incessante de um narcisismo que a sociedade hodierna tende a pulverizar.

O indivíduo, em face da falta de ancoragem simbólica e de referências, tende a tornar-se seu próprio modelo (AUBERT, 2006). Tomado não raro pela descrença no coletivo e nas grandes estruturas sociais, ele busca se autorreferenciar, volta-se cada vez mais à sua vida privada, seus investimentos cotidianos e por vezes passa a conceber os outros, ora apenas como objetos de prazer, ora como obstáculos em sua trajetória pessoal (ENRIQUEZ, 2014).

Parece que a perda das referências supracitadas atualmente se revela tão exacerbada que inclusive chega a afetar os mecanismos psíquicos e laços que o indivíduo estabelece com a empresa. A radicalização da mundialização financeira, nesse sentido, por produzir ambientes de tensões e incertezas permanentes se vincula ao fato de que hoje o trabalhador parece não mais “vestir a camisa” da empresa como outrora. A questão de uma identidade profissional não se coloca em jogo. Parece que a projeção de um ideal pessoal que incide e é capturado por um ideal organizacional não se coloca mais em primeiro plano. Com efeito, a projeção sobre o futuro é sobrepujada pelo imperativo da performance, da imediatidade e da autorrealização (AUBERT, 2006).

Segundo Ehrenberg (2010), como observamos uma desestabilização generalizada dos sistemas de referência, a cultura do heroísmo intima o indivíduo a se superar, buscar a autorrealização e se inventar contando somente com suas próprias forças. Trata-se, portanto, de um indivíduo empreendedor de sua própria vida, que age sobre si mesmo e resiste ao comando de outrem, como se qualquer recusa à herança e a uma identidade genealógica fosse fator de autonomia, ou como se fosse necessário elevar-se a um altar propriamente divino. Ehrenberg (2010), nesse sentido, utiliza a expressão *mito da autorrealização* para designar as formas contemporâneas assumidas pela ambição do indivíduo, que o faz representar a si mesmo, alimentado por uma atração à ascensão social que o impele a construir seu próprio modelo e forjar sua própria exceção.

O radicalismo da subjetividade [...] é produzido pela perda crescente das referências absolutas. A concorrência é uma das formas sociais que assume a resposta a esse problema quando o outro só funciona como ponto de comparação e de diferenciação, no qual ele é apenas o padrão de medida [...]. Além disso, já que a concorrência tende a ser pensada como uma competição, torna aceitável a ideia de que ela produz justas desigualdades (EHRENBURG, 2010, p. 74).

Até a década de 1980, embora a empresa colocasse o trabalhador na posição de objeto, recurso e mercadoria, ele ainda respondia com uma parcela importante de fidelização, admiração e até conformismo. Ou seja, ele a concebia segundo uma relação fusional, baseada em uma relação materna e uma incorporação fiel ideológica. Nossa hipótese, nessa direção, é a de que a

organização ainda vê o trabalhador como mercadoria. Parece, porém, que uma vez que passa a buscar sentido e referenciar a si mesmo, ele também começa a vê-la como um “objeto qualquer”, que se coloca a serviço de seus desejos e necessidades.

Em resumo, de acordo com nossa hipótese, no contemporâneo a organização parece perder seu espaço enquanto objeto idealizado pelos trabalhadores. Paradoxalmente, se antes ela, para encerrar o trabalhador em suas amálgamas, utilizava-se de estratégias que exploravam seu desejo (e ilusão de onipotência), hoje, em decorrência da crise no tecido simbólico social, das antinomias das significações imaginárias sociais, bem como dos novos fluxos e demandas de mercado, o indivíduo parece mais descrente e inseguro, o que faz com que os laços tecidos entre empresa e trabalhador se afrouxem substancialmente. Não obstante, temos como hipótese que isso não necessariamente quer dizer que o trabalhador deixa de se entregar à empresa. Seu esforço e mobilização psíquica em relação ao trabalho parecem se assemelhar, nessa nova conformação, com a entrega do indivíduo que idealiza a organização na qual está inserido (LE BRETON, 2004; MELCHIOR, 2004). O que parece alterar-se é que a empresa, à medida que é concebida como um meio para a autorrealização do trabalhador e por não mais conseguir captá-lo integralmente no plano de seus ideais (no plano psíquico, do Eu ideal), perde sua posição privilegiada e pode ser trocada a qualquer momento. A ética do resultado, porquanto, prevalece, no entanto nesse panorama o trabalhador parece fazer jus à sua posição de mercadoria e passa a trabalhar para “quem pagar mais” ou, melhor, “para quem lhe oferecer o maior número de gratificações e seguranças narcísicas”.

Em suma, parece haver uma tendência, no atual panorama laboral, ao distanciamento das relações fusionais com a organização, em razão da expansão de uma outra modalidade de vínculo estabelecida. Observamos, com base no cotidiano de trabalho e na literatura, que a ideologia gerencialista se encontra presente nas estratégias das organizações hipermodernas. Todavia, se considerarmos que, outrora, os investimentos subjetivos do trabalhador eram necessariamente mediados (e controlados) pela organização, será que

podemos afirmar que no contexto em voga atravessamos um processo de mudança desses sistemas mediadores? Como se dá, no cenário atual, a incorporação ideológica e o que atravessa os investimentos subjetivos do sujeito com respeito ao seu trabalho? Eis, aqui, a reflexão que constitui a pedra angular de nosso trabalho. Como nossas problematizações são pautadas essencialmente em termos hipotéticos, essa discussão será colocada à prova e retomada no último capítulo, com base nos dados obtidos mediante os relatos dos participantes de nossa pesquisa. A partir disso, teremos mais propriedade para dar prosseguimento a esses postulados teóricos.

4. PERCURSO TEÓRICO-METODOLÓGICO

A pesquisa consiste em se interrogar permanentemente sobre ela própria, suas condições de produção, a construção de seus objetos, as escolhas teóricas, o estabelecimento de seus instrumentos, bem como sobre as aspirações, as projeções e os desejos que o pesquisador põe em prática nas suas atividades.
Vincent de Gaulejac (2001).

4.1 Clínicas do Trabalho: considerações iniciais

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), desde seu surgimento, na década de 1920, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa – quando denominada Psicologia Industrial, no taylorismo –, teve raízes fortemente vinculadas a uma óptica pragmática, comportamental e positivista. Seu escopo, historicamente consistia em apresentar propostas e soluções para os processos de produção das organizações, articuladas com as ciências da administração e engenharias. Ainda no cenário hodierno, em decorrência dessa herança hegemônica, quando se alude ao trabalho de um Psicólogo em uma empresa, subentende-se sobremaneira um conjunto de ações diretas, as quais, sob perspectivas solipsistas, são endereçadas ao controle e manutenção da gestão, adequação das pessoas em seus postos, garantia de bem-estar e à otimização da produção de bens ou serviços.

Na contracorrente desse paradigma, nas décadas de 1970 e 1980, no Brasil, a ampliação do campo de uma Psicologia do Trabalho focada em preocupações e sofrimento do trabalhador acompanhou também a emergência e difusão (ainda que discreta) das Clínicas do Trabalho⁶². Ampliando seu

⁶² Inspiradas inicialmente na Psicopatologia do Trabalho de Louis Le Guillant (1963/2006) e nas contribuições de François Tosquelles, as Clínicas do Trabalho são compostas por quatro correntes fundamentais: a Ergologia (criada por Yves Schwartz), a Psicodinâmica do Trabalho (inaugurada por Christophe Dejours), a Clínica da Atividade (que teve como um de seus precursores Yves Clot), a Psicossociologia (na França, representada inicialmente por André

arcabouço epistemológico, metodológico e teórico-prático, o enfoque passou a ser a *situação* do trabalho, isto é, a relação do indivíduo com o trabalho, tomada tanto em suas dimensões sincrônicas e objetivas quanto nas dimensões diacrônicas e subjetivas.

A noção de *clínica*, vinculada no início da modernidade aos cuidados do médico junto ao leito do paciente, se ressignificou historicamente para além de concepções nosológicas generalizantes. Sobretudo após o surgimento da Psicanálise, adquiriu novas roupagens e o conceito de clínica veio a compreender as tentativas de se lograr uma escuta singularizada sobre os sujeitos. Conforme situa Lagache (1949), a despeito do campo específico da Psicologia Clínica, tratava-se de abrir a possibilidade do estudo da “pessoa inteira em situação”. Todavia, se de um lado as Clínicas do Trabalho se distanciam de perspectivas patologizantes, totalizantes e adotam uma postura sensível sobre a subjetividade e o sofrimento psíquico, de outro lado elas se propõem fazer uma *clínica do social*, distanciando-se das práticas analíticas centradas tão somente no paciente, inserido em dispositivos particulares (LHUILIER, 2011). É dizer, ao se servir de uma matriz pluridisciplinar, entende-se que os processos psíquicos não bastam para compreender o *sujeito em situação*. Para tanto, é preciso considerar as dinâmicas, relações, vínculos e imaginários sociais coletivos, ademais de uma ampla gama de variações e fenômenos (do intersubjetivo ao societal), o que implica uma óptica sensível em relação aos processos de exclusão, cristalização, alienação, dominação, instrumentalização, juntamente às relações de conflito, solidariedade, confiança, estima e emancipação. É nesse sentido, portanto, que os objetos privilegiados das Clínicas do Trabalho são, sobremaneira, os grupos, instituições, organizações e as relações interpessoais.

Apesar das distintas *démarches* e visões heterogêneas com respeito aos seus objetos e compreensão do sujeito, as Clínicas do Trabalho têm em comum a produção de pesquisas e intervenções matizadas em torno da intersubjetividade, das contradições no engendramento recíproco do social e

do psíquico, do trabalho real, dos vínculos e relações sociais, bem como dos processos de resistências e mobilização implicados na atividade laboral (LHUILIER, 2006). Consequentemente, pressupõe-se um indivíduo sempre vinculado ao coletivo, ao afetivo e institucional, aos processos sociais e psíquicos para a compreensão das relações de trabalho. Ao permear as relações entre o social e o psíquico, problematiza-se o sujeito e sua historicidade, ou seja, questiona-se sobre “as capacidades e as resistências que conduzem os indivíduos e os grupos a produzirem a sua história, a quererem mudar o mundo e a operarem mudanças neles próprios” (GAULEJAC, 2001, p. 37).

Embora as Clínicas do Trabalho se debrucem sobre objetos e fenômenos semelhantes, convergindo inclusive em uma série de pontos, diferem substancialmente em suas fontes epistemológicas e de orientação. Enquanto a Psicossociologia, Sociologia Clínica e a Psicodinâmica do Trabalho, por exemplo, aceitam a hipótese do inconsciente e bebem da fonte da Psicanálise na sua concepção de sujeito, a Clínica da Atividade e a Ergologia se referenciam pelas teorias do desenvolvimento de Vygotski, Bakhtin e Leontiev. Quanto às primeiras, apesar de ambas se ampararem em uma teoria do sujeito do inconsciente, ao contrário da Psicossociologia e Sociologia Clínica, na Psicodinâmica dejouriana o trabalho, centro de análise, adquire o estatuto de operador privilegiado do desenvolvimento do sujeito em seu confronto com o real e com o julgamento do outro, ou seja, o trabalho possui uma centralidade na estruturação do sujeito. A Psicodinâmica, por essa perspectiva, aborda questões substanciais, como a construção de sentido no trabalho, as condições de mobilização subjetiva na dinâmica da constituição e evolução da organização do trabalho, a cooperação e suas implicações éticas, a problemática do reconhecimento, assim como a investigação da atividade deontológica dos coletivos de trabalho (construção de normas, valores, regras). A Psicossociologia e Sociologia Clínica, por sua vez, malgrado não façam do trabalho o principal objeto de investigação, o concebe como fundamental para a sociedade. Nessa abordagem, há o interesse pelas relações entre o sujeito e seu meio, de modo que o trabalho constitui um aspecto (não central) deste

último. O objeto privilegiado dos psicossociólogos e sociólogos clínicos é, por conseguinte, os “conjuntos instituídos”⁶³, a análise e compreensão dos processos que regulam a vida dos grupos, organizações ou instituições. A Psicossociologia e Sociologia Clínica, portanto, expandem seu campo de pesquisa e ação, e se interessam inclusive pelas comunidades, organizações abertas, movimentos sociais, pela cidadania e democracia (AMADO; ENRIQUEZ, 2011). De sorte a exemplificar a divergência exposta entre os dois referenciais, esboça-se a compreensão do reconhecimento: enquanto na Psicodinâmica o trabalho é considerado o principal mediador do reconhecimento, na Psicossociologia e Sociologia Clínica ele é tido como um importante mediador, mas não o principal. “O reconhecimento do filho por seus pais, do escolar com seus professores, do soldado por seus superiores, do crente pelo padre, do indivíduo enquanto cidadão pelos outros cidadãos é, igualmente, vital” (AMADO; ENRIQUEZ, 2011, p. 104).

Como nos serviremos do referencial da Psicossociologia e Sociologia Clínica e, ademais, não cumpre fazer uma comparação de quadros teóricos e metodológicos, faz-se necessário o distanciamento das demais abordagens, para que nos aprofundemos nas especificidades dessa teoria clínica do trabalho. Para tanto, percorreremos o caminho peculiar do nascimento da Psicossociologia e da Sociologia Clínica, bem como de sua reconfiguração em território francês e inserção no Brasil. Essa incursão histórica nos oferecerá subsídios para as problematizações subsequentes, acerca das bases teóricas, epistemológicas e metodológicas que nortearam o desenvolvimento de nosso trabalho.

⁶³ Por conjuntos instituídos, compreendem-se quaisquer grupos que comportam e são investidos de uma significação social central para os sujeitos.

4.2 Psicossociologia e Sociologia Clínica: heranças e mutações epistemológicas

A Psicossociologia tem início na Escola de Chicago, sob influência considerável do pensamento de Georg Simmel⁶⁴ e com as contribuições do americano George Herbert Mead (posteriormente chamadas por um de seus alunos de *interacionismo simbólico*). No início do século XX, ao se interrogar sobre o estatuto da ciência aplicada em face da ciência pura, controlada em ambientes artificiais, a Escola de Chicago, mediante as experiências da “cidade como laboratório” (MATA MACHADO, 2010), passa a se interrogar sobre a interação humana e suas formas simbólicas em situação real. Compreende-se, nesse sentido, que em última análise a sociedade é fruto de ações recíprocas entre pessoas nos processos de socialização.

Na Alemanha, alguns anos mais tarde Kurt Lewin distancia-se progressivamente da Psicologia da Forma, difundida na Universidade de Berlim, e passa a se debruçar sobre a Psicologia Social, mormente sobre a dinâmica dos grupos. Em sua teoria do campo e da mudança, Lewin começa a formular um conceito que viria a constituir a pedra angular da intervenção psicossociológica: a *pesquisa-ação*, cujo método de intervenção se configura em organizações e em meio aberto. Desde seus primeiros trabalhos de intervenção no Comitê Federal Sobre Hábitos de Nutrição, ligados à manutenção da saúde da população que sofria com as restrições alimentares causadas pela Segunda Guerra Mundial (LEWIN, 1958), até seus trabalhos ulteriores, voltados para o meio industrial, o poder público e entidades que lutavam contra a discriminação de minorias, Lewin postula novas relações da pesquisa com a ação, para além da pesquisa aplicada.

Em oposição a uma relação reducionista de causalidade experimental entre variáveis dependentes e independentes, a *ação* para Lewin tem autonomia diante da *pesquisa*, de sorte que a exterioridade somente pode ser

⁶⁴ O pensamento do sociólogo alemão marcou a origem da Escola de Chicago. Com grande parte de sua obra amplamente difundida no século XX nos Estados Unidos, Simmel é considerado por muitos sociólogos o fundador da Psicologia Social americana (ENRIQUEZ, 2005).

interrogada a partir de critérios e condições externas. Deve-se sempre respeitar as estruturas subjetivas do campo, para então aceitar e apreender fatos objetivos. Eis, aqui, um dos principais pontos de convergência com a intervenção psicossociológica. Tanto o pesquisador quanto os membros do grupo, nesse sentido, se inserem em um contexto de interdependência grupal (a hipótese de uma figura de neutralidade do pesquisador não é admitida), que implica um processo de aprendizado, conflitos e mudanças contínuas, assim como é fruto de uma configuração simultânea de valores, comportamentos e percepções sociais. A produção teórica, portanto, é concebida como o produto de um trabalho de pensamento que se estrutura coletivamente, em função de práticas sociais efetivas (MICHELOT, 2005).

Quer nas intervenções de Lewin, quer nos trabalhos realizados na Escola de Chicago, não há o diálogo com a Psicanálise. Nessa perspectiva, Mata Machado (2010) defende que o acontecimento inaugural da intervenção psicossociológica foi marcado pela Socioanálise, edificada por pesquisadores do *Tavistock Institute of Human Relations*, em Londres, na Inglaterra. Elliott Jaques e sua equipe, sob influência da Psicanálise kleiniana, foram chamados para realizar um trabalho de mudança organizacional na fábrica Glacier Metal Company, em 1948. Por meio de um trabalho de análise minuciosa (que durou três anos⁶⁵), o qual contou com observação, reuniões em grupos, realização de assembleias, entrevistas, investigações documentais e históricas, levantamento e devoluções sistemáticas de informação, Elliott Jaques adquiriu recursos e fontes sólidas para fazer uma leitura do funcionamento dos grupos e postular uma teoria sobre o comportamento humano e organizacional (JAQUES, 1952).

No âmbito metodológico, alguns preceitos utilizados por Elliott Jaques permanecem vigentes na perspectiva da clínica sociológica, a saber, o princípio de colaborar com a empresa como um todo – não se deve trabalhar apenas para a direção, somente para os trabalhadores e tampouco em proveito de um único grupo –; o princípio da garantia de uma postura formal junto aos trabalhadores e uma escuta sensível aos conteúdos manifestos e latentes dos

⁶⁵ Cumpre destacar que após a consolidação do trabalho, entre 1950 e 1968, Jaques e sua equipe permaneceram na fábrica prestando serviços como consultores independentes (MATA MACHADO, 2010).

grupos (ao enunciado e à enunciação); a manutenção da interdependência em relação aos grupos e da resistência às pressões exercidas pelas equipes; e, por fim, o compromisso em tornar públicas as informações recolhidas, considerando as sugestões e indicativos para um melhor funcionamento grupal (MATA MACHADO, 2010).

Malgrado o quadro teórico da Psicossociologia tenha avançado de modo substancial, chegando a questionar alguns pontos evidenciados por Jaques, é interessante notar algumas das conclusões de seu trabalho:

[...] instituições podem ser usadas por seus membros para reforçar mecanismos individuais de defesa contra a ansiedade, particularmente contra o aparecimento de ansiedades depressivas e paranóicas (que se manifestariam nas rivalidades, hostilidades, suspeitas etc.); as instituições têm outras funções, como dar expressão e gratificação a impulsos libidinais através de atividades sociais construtivas e fornecer oportunidades sublimatórias criativas. Dificuldades relacionadas às mudanças podem ser vistas como resistências, pois mudanças nas relações sociais ameaçam afetar as defesas sociais contra a ansiedade psicótica (MATA MACHADO, 2010, p. 177).

A influência do saber psicanalítico na leitura do funcionamento organizacional, nesse excerto, parece evidente. Destarte, especialmente nas décadas de 1950 e 1960, o pensamento de Jaques ganha visibilidade e uma ampla gama de adeptos em território francês. Um de seus textos, intitulado *Os sistemas sociais contra a defesa da ansiedade persecutória e depressiva*, escrito em 1955, torna-se referência clássica para pesquisadores que usufruíam da abordagem psicanalítica em pesquisas e intervenções organizacionais (AMADO, 2001). Contudo, para a surpresa dos psicossociólogos franceses, Elliott Jaques foi redescoberto (pois da Inglaterra fora para os Estados Unidos e ficara longo tempo sem uma produção com visibilidade na França) desaconselhando o uso da Psicanálise no trabalho em organizações. O autor passou a se servir de abordagens estruturais, normativas e cognitivas, o que lhe abriu um amplo leque de possibilidades de atuação junto à Gestão de Recursos Humanos e à Administração. De acordo com Amado (2001), o posicionamento de Jaques revelou as diferentes visões de Psicanálise e de sua utilidade (sobretudo entre Estados Unidos e França), bem como as formas de se apreender uma organização, de sorte que se

colocam em posições bastante distintas os Psicossociólogos e os Consultores Organizacionais⁶⁶.

Na França, a Psicossociologia ganhou espaço mediante a atuação de um conjunto de profissionais que trabalhavam com intervenção em organizações e, ulteriormente, se consolidaram no meio acadêmico, promovendo sua difusão e ampliando suas bases teóricas (CARRETEIRO; BARROS, 2011), tendo inclusive desdobramentos posteriores no Canadá, Bélgica, Itália, Rússia e Brasil, para citar alguns países. Os precursores desse movimento, nas décadas de 1950 e 1960, foram Max Pagès, Jean Claude Rouchy, André Lévy, Eugène Enriquez e Jean Dubost. Ainda bastante influenciados pelas teorizações sobre as dinâmicas dos grupos, provenientes da Psicologia Social americana, Lewin e seus sucessores nos *National Training Laboratories*, como Jacob L. Moreno⁶⁷ e Carl R. Rogers – ademais dos ingleses Elliott Jaques e Eric Trist –, constituíam as principais referências da incipiente Psicossociologia francesa (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY, 2005).

Dois importantes acontecimentos, nesse momento, merecem destaque. Max Pagès foi um dos primeiros pesquisadores a introduzir o pensamento de Carl Rogers na França⁶⁸, a partir de 1952. Ao escrever o prefácio da tradução francesa do livro *On becoming a person* (publicada em 1961 e traduzida para o francês em 1967) do psicólogo americano, Pagès destaca a abordagem legítima, existencial e relacional atribuída a Rogers e o enaltece, junto a Freud e Marx (PERETTI, 2005). Na mesma década, Enriquez (1957) publica um

⁶⁶ De modo a promover um debate em torno dessa questão e elucidar as distinções entre vertentes teóricas e ideológicas, a *Revue Internationale de Psychosociologie*, em seu número 6-7, publicou uma série de três textos. No primeiro, Elliott Jaques defende seu posicionamento contra o uso da Psicanálise nas organizações. No segundo, Gilles Amado apresenta uma réplica, diante das posturas ideológicas e metodológicas do autor. E, no terceiro, Jaques realiza uma tréplica, alegando que suas descobertas teriam validade universal, resistindo também a diferenças culturais.

⁶⁷ O Psicodrama, ainda hoje adotado por alguns psicossociólogos franceses, tem seu pensamento difundido e protagonizado na França por Anne Ancelin-Schützenberger (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY, 2005), que durante mais de vinte anos se encarregou de desenvolver os trabalhos de Moreno, no *Laboratoire de Psychologie Sociale et Clinique* da *Université de Nice Sophia Antipolis*.

⁶⁸ Nesse período, a Psicossociologia se apoiara substancialmente na noção de *self*, postulada por Rogers. Ulteriormente, contudo, tal conceito foi abandonado em favor do uso de acepções psicanalíticas freudianas sobre o sujeito.

texto, bastante difundido na época, intitulado *La sociologie est-elle une théorie de l'action?* cujo intento é problematizar o peso das determinações sociais em consonância com a função das instituições, dos grupos informais, bem como o papel dos indivíduos na dinâmica social.

Com uma orientação especialmente clínica e em função de suas bases epistemológicas, a Psicossociologia francesa paulatinamente se distancia da Psicologia Social americana. Por constituir-se como uma disciplina sempre em construção, faz-se necessário destacar algumas de suas fontes na França. Afora as influências do Interacionismo americano, que colocara em primeiro plano os componentes emocionais dos processos coletivos, alguns Socialistas da Utopia, como Charles Fourier e Pierre-Joseph Proudhon, também serviram de referência para a conceituação da *pesquisa-ação* psicossociológica, uma vez que atribuíam grande relevância às paixões e valores na construção do laço social, ademais de traduzir seus trabalhos em atos – ou experimentos sociais (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY, 2005).

O movimento *Socialisme et Barbarie*, fundado por Cornelius Castoriadis e Claude Lefort, contando com adeptos como Jean-François Lyotard, Jean Dubost e Jean Claude Filloux, serviu de mobilizador maior para o abandono do “comunismo real” e para a valorização das teses marxistas sobre o entrelaçamento entre história individual e história social, questão substancialmente cara às teorizações sobre o papel da cultura e das origens sociais na autonomia (e heteronomia) de pensamento dos indivíduos⁶⁹ (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, LÉVY, 2005).

A escola francesa de Sociologia, junto à Antropologia Estrutural, protagonizadas mormente por Marcel Mauss e Claude Lévi-Strauss, mediante o conceito de *fato social total*, instigou os psicossociólogos à compreensão e prefiguração da noção de *realidade social* (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ, LÉVY, 2005). As “sociedades vivas” implicariam uma abordagem holística da *realidade social*, entendida, portanto, como a

⁶⁹ A esse respeito, indicamos a leitura do livro *A Instituição Imaginária da Sociedade* (1982), de Cornelius Castoriadis.

dinâmica subjetiva das coletividades, cuja característica é inserir-se sempre num projeto, sempre em situação, e onde o psicossociólogo é obrigado a se considerar como um interlocutor inevitavelmente inserido na situação que estuda, seja qual for a posição que pretende manter (BARUS-MICHEL, 2004, p. 18).

Se as contribuições de Lewin e Serge Moscovici (na França, com seus estudos sobre as representações sociais) inspiraram as primeiras intervenções psicossociológicas⁷⁰, de forma gradativa a consolidação das críticas epistemológicas endereçadas às abordagens experimentais culminaram no abandono dessas referências, em proveito de pesquisas de orientação clínica, definidas em território francês por Daniel Lagache e Juliette Favez-Boutonier.

Por fim, juntamente às fontes elucidadas, a Psicanálise constitui a principal influência responsável pelo distanciamento das práticas teórico-metodológicas utilizadas alhures, fazendo com que a Psicossociologia francesa adquirisse novas roupagens e um quadrante de modalidades de intervenção, pesquisa e formação que lhe são próprias. Inicialmente, as teses freudianas sobre o aparelho anímico e o papel determinante do inconsciente nos processos individuais e coletivos constituíram referências basais para a compreensão do sujeito na Psicossociologia (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY, 2004). Outrossim, seus trabalhos sobre a Psicologia das massas, o processo civilizatório, bem como o papel das identificações, da inscrição do simbólico (castração) e dos mecanismos do recalçamento representaram a espinha dorsal da formação, pesquisas e intervenções voltadas aos processos de mudança. Para além de Freud, progressivamente outros autores ganharam espaço na cena psicossociológica: Wilfred Bion, Melanie Klein, George Devereux e, posteriormente, Jacques Lacan, para citar alguns.

A título de ilustração, em 1979 Max Pagès, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac e Daniel Descendre publicam obra intitulada *L'emprise de l'organisation*⁷¹, fruto de um trabalho realizado em uma empresa multinacional, cujo recorte era investigar os mecanismos de poder de uma organização com base em problemáticas pluridisciplinares, que integrou dimensões políticas, econômicas, ideológicas e psicológicas. Os autores, nesse sentido, analisaram

⁷⁰ Especialmente os trabalhos de Guy Palmade e Jean Maisonneuve.

⁷¹ Traduzido para o português como *O poder das organizações* (PAGÈS et al., 1987).

a organização em dois registros: enquanto sistema de mediação e enquanto sistema sociopsíquico. O primeiro se refere à mediação de um sistema de contradições econômicas, funcionais e psicológicas. O segundo compreende a interpenetração entre, de um lado, procedimentos, normas e dispositivos funcionais e, de outro, processos psíquicos como a projeção, a introjeção, a identificação, a idealização e a servidão voluntária. Ora, na leitura dessa obra, de grande importância para o pensamento psicossociológico, a influência da Psicanálise se revelou determinante para a compreensão de um sistema sociopsíquico que funciona sobre os registros do prazer, da angústia (do lado psíquico) e de modo indissociável do lucro e da produção (do lado da empresa).

Conforme se pode perceber, é ponto pacífico que a Psicossociologia francesa de modo gradual se torna singular, de sorte que adquire uma identidade própria e diferencia-se dos movimentos antecessores. Nesse sentido, parece que desde sua emergência os franceses sempre reivindicaram o desenvolvimento de uma *Sociologia Clínica*, cujo propulsor teórico-prático consistia na mudança social, sendo sensível à compreensão do embate da dupla constituição do sujeito: psíquico e social, individual e coletivo. Nesse ínterim, Psicossociologia e Sociologia Clínica são noções indissociáveis. Em 1972, por exemplo, Enriquez, um dos principais expoentes da Psicossociologia francesa, procurou realizar um curso de Sociologia Clínica na *Université de Poitiers*⁷². Vincent de Gaulejac, a despeito dessa discussão, reitera que ambas as teorias renunciaram muito cedo ao intento de construir uma metateoria globalizadora do indivíduo e da sociedade⁷³. Todavia, parece que a Sociologia Clínica tende a introduzir questionamentos mais fenomenológicos sobre o sujeito e sua historicidade, à medida que se interessa pelo registro existencial, no bojo das relações sociais (GAULEJAC; HANIQUE; ROCHE, 2012). Preocupa-se, nesse reduto, em localizar o sujeito nas ciências humanas e

⁷² Todavia o curso não fora concretizado por razões institucionais. De acordo com Enriquez, o reitor da referida universidade o proibira, alegando que não poderia “ensinar uma disciplina que não existia” (ENRIQUEZ; CASTILHO, 2006).

⁷³ Nos primeiros anos de inserção da Psicossociologia na França, esse objetivo refletia uma herança clara do freudomarxismo (de Herbert Marcuse e Wilhelm Reich), que posteriormente foi abandonada por muitos pesquisadores.

sociais, além de colocar a *démarche* clínica sempre em primeiro plano no desenvolvimento de uma Sociologia crítica (GAULEJAC, 2001). Gaulejac (2001), precursor da Sociologia Clínica e Enriquez, contudo, destacam o caráter intrínseco entre ambas as disciplinas:

Na minha prática e no meu ensino, procuro permanentemente, de um lado, convencer os sociólogos quanto à necessidade de integrar em suas análises as causalidades psíquicas e, de outro lado, convencer os psicólogos quanto à necessidade de levar em conta os processos sociais. Sobre isso, sinto-me profundamente Psicossociólogo (GAULEJAC, 2001, p. 46).

A mim [Enriquez], podem me chamar de Psicossociólogo Clínico, de Sociólogo Clínico, Vincent [De Gaulejac] pode ser chamado de Sociólogo Clínico e, ao mesmo tempo, com Nicole Aubert, ele organizou um livro chamado *As aventuras da Psicossociologia*⁷⁴. A diferença, eu diria, são os experimentalistas de um lado e os clínicos do outro. Com nuances, evidentemente, em cada um dos casos (ENRIQUEZ; CASTILHO, 2006, p. 7, grifo nosso).

Embora apresentem nuances particulares, o rigor e pontos comuns na fundamentação epistemológica de ambas as disciplinas revelam seu caráter indissociável, de modo que o que fica evidente nas duas é o esforço em afirmar uma postura antipositivista. Ocorre, contudo, que ainda que tratem o social e psíquico como interdependentes⁷⁵, cada campo prioriza ferramentas de intervenção e fontes epistemológicas específicas.

A Sociologia Clínica, por exemplo, se edifica especialmente mediante a consolidação de um dispositivo específico de intervenção (os “seminários de pesquisa e intervenção”⁷⁶), assentado no arcabouço metodológico das narrativas de vida e histórias familiares. Junto a Michel Bonetti, na década de 1970 Vincent de Gaulejac propõe um grupo intitulado “Contradições sociais, contradições existenciais”, por meio de uma intervenção baseada no trabalho sobre histórias de vida e sua inter-relação com determinismos sociais, familiares e inconscientes. Após algum tempo, o grupo “Romance familiar e

⁷⁴ AUBERT, N.; GAULEJAC, V.; *L'Aventure Psychosociologique*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

⁷⁵ Parte-se do pressuposto que o psiquismo é produto do social, isto é, que o social coexiste ao psíquico.

⁷⁶ Atualmente, nomeado de Grupo de Implicação e Pesquisa (*Groupe d'implication et de recherche*), esse formato de intervenção é fruto de um quadro metodológico específico, pautado em acepções teórico-técnicas inspiradas no *sociodrama* de Jacob Levy Moreno, no *teatro fórum*, desenvolvido por Augusto Boal e no *psicodrama emocional*, criado por Max Pagès.

trajetória social” se cristaliza definitivamente como uma ferramenta de implicação e pesquisa (GAULEJAC; HANIQUE; ROCHE, 2012).

Em termos cronológicos, em 1987 Gaulejac publica seu livro intitulado *La névrose de classe*. Nessa ocasião, em sua conclusão o autor dedica um capítulo à necessidade da consolidação de uma Sociologia que considerasse a *démarche* clínica na compreensão da gênese social de alguns conflitos psíquicos, de sorte a se contrapor ao sociologismo dominante nos anos 1980 na França. Depois, em 1991, no prefácio da quarta edição francesa da obra *L'emprise de l'organisation*, Max Pagès refere-se à Sociologia Clínica de Gaulejac como “Sociologia Familiar”, evidenciando que o enquadramento teórico-técnico da clínica sociológica estava em processo de construção. Por fim, Gaulejac e Nicole Aubert publicam, ainda, em 1990 e 1991, os livros *Femmes au singulier*⁷⁷ e *Le coût de l'excellence*, que possuem como operador metodológico comum a intervenção baseada nos relatos de vida e trajetórias sociais.

Enfim, em relação às distinções entre Psicossociologia e Sociologia Clínica, é importante ainda destacar que trata-se de uma discussão que parece tocar em obstáculos institucionais. É dizer, historicamente a Psicossociologia francesa sempre foi recebida como uma disciplina bastarda (o que ocorreu em menor grau com a Sociologia Clínica), com pouco reconhecimento nas universidades e no *Centre National de Recherche Scientifique (CNRS)*, sendo concebida segundo um caráter marginal por diferentes campos disciplinares (principalmente pela Psicanálise e a Sociologia). A Sociologia Clínica, contudo, localizada também na fronteira entre a Psicologia e a Sociologia, embora também tenha recebido tais atribuições⁷⁸, por ganhar expressão somente anos mais tarde, parece ter sido mais bem aceita em contextos institucionais, especialmente na universidade.

⁷⁷ GAULEJAC, V.; AUBERT, N. *Femmes au singulier*. Paris : Klincksieck, 1990.

⁷⁸ De fato, os próprios Psicossociólogos e Sociólogos Clínicos se caracterizam como *marginais secantes*. Nas palavras de Gaulejac (2001): “O termo secante é tirado da trigonometria. Se tomarmos unicamente como referência a Sociologia e a Psicanálise, o Sociólogo Clínico ocuparia, em relação aos dois campos disciplinares, um lugar marginal, pois é refutado tanto num como no outro, embora se encontre justamente na interseção das duas retas que cortam os dois campos” (p. 36).

É interessante observar que se a Psicossociologia emerge na França a partir de 1950, é somente nos anos de 1980 e 1990 que um conjunto de eventos e encontros concretiza e lapida de fato a concepção institucionalizada de uma Sociologia Clínica. Na década de 1980, Robert Sévigny e Jan Marie Fritz pela primeira vez criam um grupo de trabalho sobre o tema, vinculado à *Association Internationale de Sociologie* (AIS). Em 1988, em Genebra, na Suíça, Eugène Enriquez, Vincent de Gaulejac, Robert Sévigny e Gilles Houle organizam também outro grupo de trabalho, desta vez em um colóquio da *Association Internationale des Sociologues de Langue Française* (AISLF). Por fim, é em 1992 que ocorre o primeiro *Colloque de Sociologie Clinique*⁷⁹, no *Laboratoire de Changement Social* da *Université Paris-Diderot VII*. Destarte, a Sociologia Clínica ganha contornos claros e, substancialmente vinculada ao pensamento psicossociológico, se consolida como disciplina independente em território francês, com veículos próprios inclusive de formação⁸⁰. Destaca-se, a criação, nesse cenário, nos anos 2000, do *Institut International de Sociologie Clinique* (IISC), emergente enquanto dispositivo para o desenvolvimento dos Grupos de Implicação e Pesquisa, sob a égide inicial da matriz temática dos *Romances Familiares e Trajetórias Teóricas*. Todavia, devido à expansão da Sociologia Clínica em âmbito internacional e após a fusão, em 2014, do *Laboratoire de Changement Social* com o *Centre de Sociologie des Pratiques et des Représentations Politiques*⁸¹, ademais do fechamento do IISC, no dia 08 de abril de 2015 é oficialmente fundado o *Réseau International de Sociologie Clinique* (RISC), que atualmente conta com correspondentes na França, Bélgica, Brasil, Chile, Uruguai, Itália, Espanha, México, Argentina, Canadá, Grécia, Haiti, Turquia e Rússia.

Para dar continuidade a nossas problematizações e inscrever a emergência da Psicossociologia e da Sociologia Clínica no Brasil, é preciso

⁷⁹ A Psicossociologia francesa, em contraposição, tem seu primeiro colóquio em Royaumont, no ano de 1962, intitulado *Le Psychosociologue dans la cité : L'école, l'hôpital, l'entreprise, le syndicat*.

⁸⁰ Destacam-se, na referida universidade, o *Master recherche en sociologie clinique et psychosociologie*, o *Master pro en théories et pratiques de l'intervention clinique dans les organisations* e, por fim, o doutorado voltado às linhas de pesquisa *Sociologie clinique et psychosociologie* e *Psychosociologie et sociologie de l'intervention*.

⁸¹ Tal fusão culminou na criação do *Laboratoire du Changement Social et Politique*, vinculado atualmente à *Université Paris-Diderot VII*.

resgatar historicamente o papel de alguns movimentos institucionalizados na França, que dialogaram com alguns atores brasileiros. Com efeito, tal intento nos permitirá elucidar o momento da entrada da Psicossociologia e Sociologia Clínica em território nacional, além de nos oferecer subsídios acerca de suas filiações teóricas e epistemológicas.

4.3 Sobre a inserção da Psicossociologia e da Sociologia Clínica no Brasil

A história da emergência da Psicossociologia e Sociologia Clínica no Brasil é intrínseca à expansão e visibilidade da escola francesa. De modo contextual, ressalta-se, em 1959, a fundação da *Association pour la Recherche et Intervention en Psychosociologie* (ARIP), através de Max Pagès, Eugène Enriquez, Jean Rouchy, Jean Dubost, André Lévy, Guy Palmade, entre outros colaboradores, e que constituía a pedra angular do pensamento psicossociológico na França. Dentre os membros da associação, encontravam-se Psicólogos, Psicanalistas, Sociólogos, Filósofos, Historiadores, Economistas, Antropólogos e profissionais do Direito, o que possibilitou a criação de espaços de difusão de conhecimento marcados pela multirreferencialidade, sem contudo perder a consistência na articulação desses saberes (CARRETEIRO; BARROS, 2011).

Cronologicamente, contudo, em 1969, Pagès se retira da ARIP e funda, na *Université Paris-Dauphine*, o *Laboratoire de Changement Social* (LCS). Anos mais tarde, Pagès se transfere para a *Université Paris-Diderot VII* e Gaulejac assume a coordenação do laboratório. Nesse cenário, em função de conflitos e desentendimentos na gestão da ARIP, houve a saída de muitos de seus integrantes, chegando quase a haver sua dissolução (dos fundadores somente Jean Claude Rouchy permanecera na associação). O antigo grupo, destarte, funda o *Centre de Recherche et Intervention Psychosociologique* (CIRFIF), entidade que passou a atuar de modo mais ativo, promovendo a formação em Psicossociologia e integrando novas gerações de

pesquisadores⁸² (CARRETEIRO; BARROS, 2011). Enquanto a ARIF editava a revista *Connexions*, a CIRFIF criou a *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, organizando uma série de números temáticos e seminários de formação.

A Psicossociologia e Sociologia Clínica, no Brasil, são trazidas de modo gradual, mediante esforços de professores e pesquisadores do campo da Psicologia⁸³ e Sociologia⁸⁴, sobretudo em Minas Gerais, Brasília e Rio de Janeiro. Conforme elucida Mata Machado (2010), a convite do professor Célio Garcia, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Max Pagès oferece alguns seminários de dinâmicas de grupos, no ano de 1968 na capital mineira. No ano seguinte, o convite é feito a André Lévy, que traz em suas discussões tanto uma proximidade maior com a Psicanálise como textos franceses, criados no seio da ARIP. Nesse momento, há ainda um grande intercâmbio de intervenções e procedimentos metodológicos (como a análise de conteúdo e a realização de entrevistas, presentes inclusive no contexto hodierno).

O momento mais importante, no entanto, que serve para consolidar a emergência da Psicossociologia no Brasil, é representado pela realização do *Acordo de Cooperação Internacional CAPES-COFECUB*, entre universidades brasileiras (UFMG, Universidade Federal Fluminense – UFF – e Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei - FUNREI⁸⁵) e francesas (Paris VII, Paris X e Paris VIII), nos anos de 1991 até 1995 (CARRETEIRO; BARROS, 2011). O referido convênio tinha como objetivo o intercâmbio de formação, pesquisa e a análise comparativa dos trabalhos já produzidos em solo brasileiro, de modo a amadurecer modalidades de intervenção. De uma parte, brasileiros como Norma Missae Takeuti, Marília Novais da Mata Machado, Livia Nascimento, José Newton Garcia de Araújo, Elizabete Antunes Lima e Teresa Cristina Othenio Cordeiro Carreteiro, efetuaram várias atividades de formação e pesquisa na França. De outro, no período citado o Brasil recebeu visitas de

⁸² Vincent de Gaulejac, Jacqueline Barus-Michel, Gilles Amado, Christiane Girard, Nicole Aubert, entre outros.

⁸³ A esse respeito, em 1974, após reforma curricular, no curso de Psicologia da UFMG é criada uma disciplina intitulada *Intervenção Psicossociológica* (MATA MACHADO, 2010).

⁸⁴ Difusão protagonizada pela socióloga franco-brasileira Christiane Girard, na Universidade de Brasília (UNB).

⁸⁵ Atualmente denominada Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

Psicossociólogos como André Lévy, Eugène Enriquez, Jean Dubost, André Nicolai e Jacqueline Barus-Michel (MATA MACHADO, 2010)⁸⁶.

O momento atual da Psicossociologia e Sociologia Clínica no Brasil, em função de seu surgimento possui grandes raízes nas produções e derivações de trabalhos franceses. Mais ainda, embora não haja em nosso país (até onde temos conhecimento) nenhum programa, *stricto sensu*, voltado à formação de Psicossociólogos (ou Sociólogos Clínicos), sua institucionalização, em especial no meio acadêmico, parece encontrar cada vez menos resistências. O diálogo corrente entre os membros do RISC e as universidades brasileiras, em parceria com o *Laboratoire de Changement Social e Politique*, tem-se desvelado cada vez mais profícuo à difusão da crítica psicossociológica, especialmente em relação ao mundo do trabalho. O estreitamento das relações, nesse sentido, tende a se expandir geograficamente e tem sua história marcada pelo protagonismo de alguns pesquisadores⁸⁷: José N. Garcia de Araújo, Marília N. da Mata Machado, Ana de Santa Cecília Massa, Vanessa A. Barros (Minas Gerais); Teresa C. O. C. Carreteiro, Jacyara R. Nasciutti, Creuza Azevedo e Marilene de Sá Castilho, Fernando Gastal de Castro (Rio de Janeiro); Maria Ester de Freitas, Fernando C. Prestes Motta, Maria Inês Assumpção Fernandes e Francisco Hashimoto (São Paulo); Christiane Girard F. Nunes, Pedro Henrique Isaac Silva, Maria Aparecida Penso e Maria de Fátima Sudbrack (Brasília); Norma Takeutti (Rio Grande do Norte); Guilherme Elias da Silva (Paraná); Rosinha Carrion e Vera R. Roesler (Rio Grande do Sul); Marcelo Dantas (Bahia); Sérgio Henrique B. Costa (Goiás); Ruth Vasconcelos (Alagoas); Ivonita Trindade e Carmen Cardoso (Pernambuco); e Nilson Gomes (Amazonas).

⁸⁶ Desde os anos 2000, a UFMG promovia sistematicamente Colóquios Internacionais de Psicossociologia e Sociologia Clínica, de modo a estreitar o diálogo de produção entre Brasil e outros países que atuam nessa linha de pesquisa e intervenção. Ressalta-se que o primeiro colóquio promovido já contou com mais de 700 participantes e, dentre eles, cerca de 70 estrangeiros, da primeira, segunda e terceira geração de psicossociólogos (CARRETEIRO, 2016). A partir de 2016, entretanto, esse colóquio passou a ocorrer em Brasília, por intermédio do grupo de pesquisa *Diálogos em Sociologia Clínica*, sob coordenação da professora Christiane Girard.

⁸⁷ Alguns dos nomes citados foram mencionados no trabalho de Carreteiro e Barros (2011). Sem a pretensão de esgotar a discussão sobre os protagonistas brasileiros na cena da Psicossociologia e da Sociologia Clínica, adicionamos outros nomes de figuras consideradas importantes nesse cenário.

Tecendo críticas e realizando intervenções em contextos diversos (em instituições e organizações, abertas ou fechadas) de trabalho, a Psicossociologia e a Sociologia Clínica no Brasil revelam-se cada vez mais maduras e multifacetadas. Dentre os quadrantes temáticos mais presentes, encontramos pesquisas e intervenções interrelacionadas sobre: 1) as relações entre adoecimento e mal-estar no trabalho; 2) o trabalho e os ditames da urgência na hipermodernidade; 3) as juventudes ou as pessoas em processo de aposentadoria e suas relações com seu labor; 4) contextos de vulnerabilidade, exclusão e desfiliação, implicados no cenário de trabalho (CARRETEIRO; BARROS, 2011); 5) trajetórias de vida e romances familiares; 6) teoria social e pensamento político; 7) arte, cultura e política; 8) análise da evolução das significações imaginárias contemporâneas; 9) relações de gênero e movimentos sociais no trabalho; 10) e análise das transformações atuais do trabalho e da gestão das organizações.

4.4 Premissas e procedimentos metodológicos

Focamo-nos, nesse trabalho, nos enlaces entre as significações imaginárias contemporâneas e os laços estabelecidos com as companhias multinacionais, no contexto da revolução gerencialista e da globalização financeira e produtiva. Para além de um prisma cujo privilégio se dá sobre questões de eficiência organizacional, interessa-nos a compreensão do *sujeito em situação*, isto é, do que é de fato vivido, da percepção sobre os fenômenos sociais que atravessam o trabalhador. Ora, o que significa trabalhar em uma empresa multinacional? Que relação esses indivíduos têm com seu trabalho? Com base em suas histórias de vida, o que os quanto às suas trajetórias e escolhas profissionais? Quais substratos psíquicos se encontram em jogo no vínculo estabelecido com a empresa? Quais contradições e ambivalências estão presentes nessa relação?

Para responder às nossas interrogações, elencamos aleatoriamente, por meio da LinkedIn⁸⁸, dez indivíduos⁸⁹, de variadas idades, gênero, segmentos e áreas de atuação, mas que estejam ocupando posições de liderança em companhias multinacionais na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP⁹⁰), Brasil. Ademais, de modo a assegurar o êxito da constituição de nossa amostra, servimo-nos também de outra técnica de seleção de sujeitos denominada *Snowball* ou *Snowball sampling* (BIERNACCKI; WALDORF, 1981, PENROD et al., 2003; TURATO, 2003). A partir de nossa rede de relações, especificamente com pessoas que possuíam conhecimento especial da população em estudo, recorremos a indicações de indivíduos que atendiam aos critérios estabelecidos. Apesar de ter nascido na Antropologia, este método de constituição de amostra tem sido amplamente utilizado em diferentes abordagens, inclusive em pesquisas que adotam a óptica da Sociologia Clínica, tal como podemos observar, por exemplo, no trabalho de Roesler (2012), com executivos de bancos brasileiros. Os convites para participar da pesquisa, tanto por meio da LinkedIn quanto por meio da *Bola de Neve* (como é conhecida no Brasil), foram efetuados e consolidados por telefone, correio eletrônico ou encontros presenciais. Enfatiza-se, ainda, que a pesquisa foi iniciada após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências e Letras de Assis (FCLA- UNESP)⁹¹.

Escolhemos essa região por representar a maior metrópole do estado de São Paulo e por concentrar a maioria das sedes corporativas dos principais complexos industriais, comerciais e financeiros (nacionais e internacionais), que controlam as atividades econômicas no país (SEADE, 2014). O recorte em

⁸⁸ A LinkedIn, empresa lançada em 5 de maio de 2003, constitui a maior rede de negócios no mundo. Trata-se de uma rede social *online*, comparável a redes de relacionamentos e voltada especificamente para o universo corporativo. Atualmente com cerca de 300 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios em todo o mundo, a rede social é amplamente utilizada por empresas e trabalhadores e funciona como veículo de divulgação de vagas de empregos, *network*, recrutamento e seleção de profissionais, bem como compartilhamento de informações e conteúdos empresariais.

⁸⁹ Número estabelecido ao longo da condução das entrevistas, por critério de saturação.

⁹⁰ A RMSP atualmente é concebida como o maior polo de riqueza nacional e reúne 39 municípios em processo de conurbação. Segundo pesquisa feita pela fundação Seade (2014), tal região conta com a maior aglomeração de sedes de grandes corporações no Brasil, apresentando uma receita bruta superior a R\$ 1,5 trilhão.

⁹¹ Processo CAAE nº 48553815.8.0000.5401.

relação ao nível executivo de liderança foi estabelecido, pois de acordo com a literatura (GAULEJAC, 2011; DUJARIER, 2015) as referidas posições, quando comparadas aos demais níveis, recebem com maior impacto as políticas, metas e diretrizes do paradigma gerencialista. Por fim, após contatar o trabalhador, explicitar os fundamentos e objetivos de nossa pesquisa e lograr o consenso de sua participação, agendamos, com cada participante, uma entrevista (que foi gravada e posteriormente transcrita), com duração média de uma hora e trinta minutos e que teve como objetivo elucidar os pontos de análise propostos em nossa pesquisa.

Como optamos por desenvolver uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, a entrevista semidiretiva⁹² revelou-se a técnica mais apropriada para a obtenção de nossos dados. Quanto ao arcabouço teórico-metodológico usado, nos orientamos também pela abordagem das *entrevistas individuais clínicas* (GAULEJAC; HANIQUE; ROCHE, 2012; GAULEJAC; GIUST-DESPRAIRIES; MASSA, 2013). Antes de tudo, isso implica que o pesquisador deve, ao longo de todo o trabalho de pesquisa, se interrogar sobre suas escolhas teóricas, familiares, suas aspirações, pertencimentos de classe, posições profissionais, enfim, sua implicação, sentimentos e dinâmicas transferenciais e contratransferenciais que possam emergir. Conforme elucidada Devereux (1967), a análise e atenção aos aspectos transferenciais são fundamentais para a compreensão de possíveis deformações que influenciam a percepção do pesquisador, relacionando-se com a angústia suscitada em seu trabalho. A Sociologia Clínica e Psicossociologia rejeitam o pressuposto da neutralidade científica. Compreende-se que o pesquisador está inserido na realidade social e institucional e, portanto, ele é igualmente afetado pelo que se passa com seus interlocutores na situação de pesquisa. Em outros termos, como bem destaca Rizet (2012), a implicação é central à medida que o pesquisador trabalha não somente com seu conhecimento, mas também com sua própria história, seus recursos, seus investimentos subjetivos e suas resistências.

⁹² O Roteiro da entrevista semidiretiva encontra-se anexo.

Sem dúvidas é no momento da coleta de dados, pois ele supõe o encontro, a troca verbal e a proximidade corporal, que essa questão da implicação se coloca de forma mais evidente e crucial. Mais sorrateiramente, ela atravessa também todas as etapas da pesquisa, da escolha do objeto e da elaboração de uma problemática à formalização das interpretações e à finalização da escrita. [...] Pois a implicação não constitui somente uma fonte de confusão, um obstáculo metodológico a ser neutralizado, mas também o motor da pesquisa e a tenacidade que lhe é necessária, bem como a origem de numerosas descobertas. Contando, decerto, que ela seja reconhecida e trabalhada (RIZET, 2012, p. 326- 327, tradução nossa)⁹³.

Seja durante as entrevistas, seja durante a análise dos dados e no processo da escrita, o pesquisador não deve colocar-se na posição de detentor absoluto do saber científico. Aproximando-se o máximo possível das percepções e experiências associadas ao trabalho vivido dos entrevistados, a construção de conhecimento se dá mediante uma cointerpretação, de modo que as hipóteses teóricas devem ser colocadas à prova e evidenciadas nas narrativas. Ora, tanto quanto o pesquisador, os sujeitos da pesquisa também podem produzir conhecimento a respeito de fenômenos concernentes às suas experiências. Por conseguinte, o processo de entrevista não é um momento de coleta de testemunhos e dados frios, mas uma etapa de construção conjunta do conhecimento oriundo das entrevistas.

De maneira a alcançar nossos objetivos, buscamos nas entrevistas explorar questões relacionadas à história pessoal, relacionamento familiar, entrelaçamento do passado do sujeito com seu percurso profissional, valores inerentes à escolha profissional, assim como fatores vinculados à identidade, busca de reconhecimento no trabalho e a dinâmica da angústia e sofrimento ligada a situações do cotidiano organizacional.

Quanto à análise dos dados, nos planejamos da seguinte forma:

- Ordenação dos dados: 1) Transcrição das entrevistas; 2) Leitura do material; 3) Organização dos relatos;

⁹³ No original : “C’est sans doute au moment du recueil de données, parce que celui-ci suppose la rencontre, l’échange verbal et la proximité corporelle, que cette question de l’implication se pose de la façon la plus évidente et la plus cruciale. Plus soterrainement, elle traverse aussi toutes les étapes de la recherche, du choix du sujet et de l’élaboration d’une problématique à la formalisation des interprétations et à la finalisation d’un écrit [...] Car l’implication ne constitue pas seulement une source de confusion, un obstacle méthodologique à neutraliser, mais aussi le moteur de la recherche et de la ténacité que lui est nécessaire, et l’origine de nombreuses découvertes. Pour peu, bien sûr, qu’elle soit reconnue et mise au travail”.

- Classificação dos dados: 1) Releitura, assumindo uma relação interrogativa, de modo a captar o sentido global do relato de cada sujeito; 2) Releitura e elaboração de classificação, onde cada assunto, tópico ou tema foi organizado e separado; 3) Agrupamento das classificações por núcleos de sentido, a fim de verificar e enunciar os elementos comuns nos relatos; 4) por fim, na análise final, articulamos e analisamos os dados empíricos, a partir dos elementos acima referidos, com as questões propostas pelos objetivos da pesquisa.

Em suma, orientados pela entrevista clínica e precavidos pelos postulados da Psicossociologia e Sociologia Clínica, de sorte a evitar reduções generalizantes, leituras deterministas e objetivando lograr maior fidedignidade propósito das relações que são tecidas com a empresa, nas entrevistas procuramos a compreensão da história de vida do trabalhador como um todo, enquanto sujeito multideterminado, que se constrói na sua confrontação

[...] com as contradições entre a diacronia (interiorização de maneiras de ser, de pensar e de agir ligadas à sua história) e a sincronia (adaptação de suas condutas a um dado contexto). Porém, ele não é uma simples “caixa preta” que registra as contradições sociais. Ele é, também, um ser do desejo confrontado com o desejo de ser, confrontado com as exigências conflituosas de sua sexualidade e com as dissonâncias entre suas fantasias e sua vida concreta. Ele se desenvolve na necessidade de mediatizar as contradições entre o registro pulsional e a realidade externa (GAULEJAC, 2005, p. 69).

Mediante a produção de significados e sentido no trabalho, presente no discurso dos trabalhadores, nossa atenção centrou-se na compreensão do engendramento entre registro social e psíquico, produto do encontro entre demandas organizacionais e a historicidade do indivíduo. Para além da compreensão do atual momento de carreira do trabalhador, buscamos entender sua trajetória socioprofissional como um todo, sem desprezar a importância dos substratos específicos de sua história de vida. Partimos, portanto, do pressuposto que determinismos sociais, assim como as significações imaginárias contemporâneas, se entrelaçam com suas narrativas de vida, levando em conta acontecimentos singulares, mas também sociais e coletivos.

Considerando as limitações da entrevista, vislumbramos explorar a complexidade das experiências dos trabalhadores em face das demandas das organizações nas quais estão inseridos. Servimo-nos, nesse sentido, da abordagem biográfica em Sociologia Clínica (NIEWIADOMSKI, 2012; GAULEJAC; LEGRAND, 2013), a qual possibilita a reflexão sobre condições subjetivas e objetivas, perpassando a dinâmica de vida do indivíduo através de sua percepção sobre eventos e experiências que considera mais relevantes em sua busca de afirmar-se como sujeito, criador de sua história. Todavia, é importante frisar que embora possa propiciar reflexões importantes, pautadas na implicação e orientação à mudança, e inclusive, por vezes possa ter “efeitos terapêuticos”, o relato de vida e abordagem biográfica em pesquisa não se assenta na oferta terapêutica. Trata-se, em síntese, de um trabalho de pesquisa-ação que tende a conduzir o indivíduo a questionar-se sobre suas vivências, experiências, historicidade, seus projetos futuros, confrontando-o com seus ideais e sua implicação, no registro existencial.

Quanto ao processo de obtenção de nossa amostra, a busca na plataforma LinkedIn se revelou pouco frutífera. Primeiro, a abordagem era feita via mensagem na própria rede, na qual era enviado para cada possível participante um breve texto⁹⁴, cujo objetivo era a apresentação do pesquisador e o convite para a participação na pesquisa, mediante a realização de uma entrevista (presencial ou por videoconferência). Caso o trabalhador demonstrasse interesse, explicávamos de modo mais aprofundado o percurso de nosso trabalho e agendávamos a entrevista. Foram, nesse sentido, contatados 144 executivos (79 homens e 65 mulheres), de 61 companhias multinacionais distintas. Contudo, obtivemos retorno somente de oito pessoas: sete agradeceram o convite, mas declararam “indisponibilidade de horários” e somente uma pessoa concordou em participar. A esse respeito, temos fundamentalmente duas hipóteses: a primeira é a de que, em função do pouco contato com a rede social, muitos executivos podem de fato não ter visto a mensagem enviada; a segunda é a de que após a leitura do convite para a

⁹⁴ De forma sintética, antes de fazer o convite à participação, o texto abarcava uma breve apresentação do pesquisador e da pesquisa, reafirmando que nosso trabalho era respaldado por um comitê de ética da Unesp/Assis.

participação, por não ter interesse, a pessoa tampouco respondia à mensagem. Acreditamos que ampla gama de fatores influencia a recusa à participação, porém, a falta de tempo, o receio da exposição (uma vez que a entrevista demanda que o indivíduo fale de seu percurso profissional) e o desconhecimento quanto ao pesquisador que fazia o convite são questões importantes a serem tangibilizadas.

A abordagem mediante o método da *Bola de Neve*, por outro lado, se revelou mais profícua. Após as indicações e com a intermediação de uma pessoa conhecida, os possíveis participantes se declaravam mais abertos e empáticos aos primeiros contatos. Em função da pouca disponibilidade de tempo dos participantes, seis entrevistas foram feitas remotamente, por meio de videoconferência. As demais aconteceram presencialmente, em locais sugeridos pelos entrevistados, mas que nos ofereciam o ambiente adequado para a realização da entrevista. Antes do início, eram apresentados ao participante os fundamentos da pesquisa, seus preceitos éticos (via Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) e a gravação era iniciada.

Dentre os principais limites do presente trabalho, destaca-se o fato de que como era feita somente uma entrevista, os participantes amiúde revelavam-se ansiosos e por vezes resistentes em explorar de modo aprofundado as questões mais sensíveis que emergiam. O receio à exposição, em especial sobre assuntos relacionados às situações do presente, colocou-se quase de modo categórico. Outra limitação, nesse íterim, relaciona-se à realização de entrevistas via videoconferência. Embora tenha se operacionalizado de maneira satisfatória, o contato remoto comumente exclui a possibilidade de maior aproximação corporal e gera fatores ansiogênicos ligados à impessoalidade, no primeiro momento.

4.5 Participantes da pesquisa

Foram entrevistados dez trabalhadores (oito homens e duas mulheres), com faixa etária entre 28 e 51 anos. A média de idade foi de 36,1 anos. Cinco participantes são nascidos na RMSP, dois são naturais de Minas Gerais e três nasceram no interior do estado de São Paulo. Quanto às empresas atuais nas quais estão inseridos, provêm de distintas nacionalidades: Brasil, Holanda, Israel, Estados Unidos, Espanha, França e Argentina. O quadro a seguir compreende o perfil socioprofissional dos referidos participantes:

Quadro 2: Dados socioprofissionais dos entrevistados

Nome	Estado civil / Situação Familiar	Idade (em anos)	Formação Superior	Posição que Ocupa Atualmente	Segmento de Atuação da Empresa	Tempo de Trabalho na Empresa Atual (em anos)
P-01	Casado/ sem filhos	47	Engenharia Mecânica	Gerente de Planejamento	Pesquisa de Mercado	9
P-02	Casado/ um filho	32	Engenharia de Produção	Gerente de Desenvolvimento de Negócios	Indústria Química	4
P-03	Solteiro/ sem filhos	29	Psicologia	Gerente de Projetos	Varejo	1
P-04	Solteira/ sem filhos	28	Psicologia	Gerente de Recrutamento e Seleção	Varejo	2
P-05	Amasiado/ sem filhos	38	Psicologia	Coordenador de Remuneração	Indústria Farmacêutica	2
P-06	Casado/ dois filhos	37	Administração	Gerente de Planejamento Estratégico	Mineração e Metais	3
P-07	Divorciado/ um filho	51	Engenharia Elétrica	Diretor Executivo	Consultoria de serviços	1
P-08	Casado/ dois filho	33	Propaganda e <i>Marketing</i>	Gerente de Inteligência de Mercado	Biotecnologia	3

P-09	Casada/ sem filhos	32	Farmácia	Gerente de Projetos	Indústria Farmacêutica	2
P-10	Casado/ um filho	34	Comunicação Social - Jornalismo	Gerente Editorial	Editoração	5

Conforme indicado, a média de idade dos entrevistados foi de 36,1 anos. No percurso profissional dos participantes, encontram-se experiências em pequenas, médias e grandes empresas, assim como *startup's*⁹⁵, tanto no Brasil como no exterior. Afora as nacionalidades citadas, houve passagens também por subsidiárias da Itália, Suíça, Japão, Índia, Inglaterra e Irlanda. Quanto à duração do vínculo, o profissional que trabalhou mais tempo em uma empresa foi P-07, cujo período de trabalho somou 11 anos, entre as décadas de 1980 e 1990, em uma companhia japonesa. Ademais, enfatiza-se que no total os entrevistados trocaram de trabalho 54 vezes, o que revela uma média de 5,4 empresas por trabalhador. É evidente, contudo, que a média deve ser ponderada, pois, por exemplo, houve um participante que trabalhou somente em duas companhias, enquanto outro passou por nove empresas distintas⁹⁶.

Abaixo, apresentamos um descritivo breve sobre as trajetórias socioprofissionais dos participantes:

P-01: 47 anos, natural de São Paulo, casado, sem filhos. Graduado em Engenharia Mecânica, trabalhou pouco tempo em sua área de formação. Por condições fortuitas da vida inseriu-se no segmento de Pesquisas de Mercado. Passou por pequenas e médias empresas, até começar a trabalhar para uma multinacional americana. Nos últimos nove anos, trabalhou em uma empresa multinacional brasileira do segmento, atuando como Gerente de Planejamento.

P-02: 32 anos, natural de uma cidade do interior do estado de Minas Gerais, casado, possui um filho. Filho de pais engenheiros, P-02 cursou Engenharia e teve passagens por multinacionais da França e Brasil, nos segmentos de

⁹⁵ *Startup's* são empresas nascentes, geralmente de base tecnológica, caracterizadas por um grande potencial de escala e inovação em um curto período de tempo. A escalabilidade, nesse sentido, implica grande capacidade para lograr receitas significativas, porém em contexto de alto risco e incerteza.

⁹⁶ A análise sobre esses dados será retomada no último capítulo.

mineração, metais e indústria química, nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Atualmente Gerente de Desenvolvimento de Negócios, atua no setor industrial químico, em uma companhia que faz parte de um dos maiores grupos de multinacionais brasileiras.

P-03: 29 anos, graduado em Psicologia, solteiro, não possui filhos, natural de uma cidade de pequeno porte no interior do estado de São Paulo. Desde o início de sua faculdade inseriu-se na empresa júnior do curso e depois se mudou para a cidade de São Paulo, onde trabalhou em consultorias (brasileira e norte-americana) focadas em recrutamento e seleção de diretores, presidentes e membros de conselhos administrativos. Atualmente trabalha como Gerente de Projetos em uma companhia de varejo, integrante de um grupo de companhias multinacionais holandesas.

P-04: 28 anos, graduada em Psicologia, solteira, não possui filhos, é natural da cidade de São Paulo. Ainda durante sua faculdade também inseriu-se em empresa júnior e depois trabalhou em uma empresa brasileira do segmento de varejo, atuando no departamento de Recursos Humanos. Após a conclusão de seu curso e ao retornar para a RMSP, atuou como *headhunter* em uma consultoria inglesa, teve em seguida uma passagem por uma consultoria americana e atualmente trabalha como Gerente de Recrutamento e Seleção em uma subsidiária espanhola focada no varejo.

P-05: 38 anos, natural do interior de Minas Gerais, psicólogo, amasiado, não possui filhos. Mediante estágio em uma consultoria de pequeno porte no interior de São Paulo, efetivou-se, mas depois mudou-se de cidade para trabalhar no departamento de Recursos Humanos de uma empresa norte-americana da indústria automotiva. Na sequência, residiu em outras três cidades do estado de São Paulo, atuando em empresas brasileiras e da França, em diversos segmentos (açúcar e álcool, educação e produtos alimentícios). Atualmente atua como Coordenador de Remuneração e trabalha em uma multinacional francesa da indústria farmacêutica.

P-06: 37 anos, natural de uma cidade localizada no interior de São Paulo, casado, possui dois filhos. Graduou-se em Administração de Empresas, ocasião em que fez estágios em empresas privadas e na administração pública de um município. Após a conclusão de sua graduação, residiu durante alguns meses no Canadá e retornou para atuar em uma multinacional brasileira do segmento de papel e produtos florestais. Desde então, trabalhou em outras cinco companhias, brasileiras, suíça e norte-americanas, em diversos segmentos (materiais de construção, indústria farmacêutica, investimento de capitais, petróleo e energia), inclusive em unidades no exterior. Há três anos atua como Gerente de Planejamento Estratégico em uma empresa multinacional do ramo de metais e mineração.

P-07: 51 anos, engenheiro, natural de uma cidade no interior de São Paulo, divorciado, possui um filho e atualmente é amasiado. Após sua graduação, mudou-se para São Paulo a trabalho, atuando em uma multinacional japonesa do ramo de telefonia, local onde trabalhou por quase 12 anos. Depois, passou por pequenas, médias e grandes empresas, bem como *startup's*, de distintos segmentos (segurança, tecnologia da informação e serviços, telecomunicações e serviços públicos) e nacionalidades (Japão, Brasil e Estados Unidos). Atualmente trabalha como Diretor Executivo em uma companhia de capital e controle mistos (Estados Unidos, Israel e Brasil).

P-08: 33 anos, natural de São Paulo, casado, possui dois filhos. Graduou-se em Propaganda e *Marketing*; durante a faculdade, começou como estagiário e foi efetivado em uma empresa irlandesa da indústria farmacêutica. Em seguida, passou por mais duas companhias do segmento (italiana e brasileira), até chegar a seu atual emprego, em que atua como Gerente de Inteligência de Mercado em uma companhia dos Estados Unidos.

P-09: 32 anos, natural de uma cidade localizada na RMSP, casada, não possui filhos. Durante sua graduação em farmácia, ingressou na empresa júnior de seu curso para se aproximar do universo corporativo das indústrias. Depois, iniciou como estagiária em uma companhia norte-americana voltada para

pesquisas clínicas. Após quase dez anos mudou de emprego para atuar como Gerente de Projetos Regulatórios em outra empresa americana, do mesmo segmento.

P-10: 34 anos, natural da cidade de São Paulo, casado, possui um filho. Graduou-se em Comunicação Social – Jornalismo e, ao longo de sua trajetória profissional, atuou como jornalista, repórter, assessor de imprensa e editor, em empresas de pequeno, médio e grande porte (norte-americana e brasileiras). Atualmente, ocupa uma função gerencial em uma subsidiária argentina do segmento editorial.

4.6 Análise de Conteúdo e Núcleos de Sentido

A partir do material obtido nos relatos de vida dos participantes da pesquisa, foi feita uma releitura das transcrições e elaboração uma classificação, em que cada assunto, tópico ou tema foi organizado e separado. Buscaram-se, portanto, fragmentos discursivos relacionados entre si, os quais indicavam contradições ou pontos em comum nos relatos. Por fim, as classificações foram agrupadas em quatro grandes núcleos de sentido, com os respectivos elementos de análise, conforme indicado abaixo:

Quadro 3: Núcleos de sentido e elementos de análise

Núcleos de Sentido	Elementos de Análise
1. O trabalho vivido e o trabalho prescrito	<ul style="list-style-type: none"> - A lógica dos dispositivos de prescrição - A Novilíngua Gerencialista - Da transformação das contradições em paradoxos - As faces da excelência a os sistemas mediadores
2. Instâncias mediadoras e registros sociopsíquico-organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação financeira; ferramentas de gestão: privilégios e incentivos. - Instância política; lideranças, autonomia, visibilidade, “exposição global” e possibilidades de desenvolvimento

	<ul style="list-style-type: none">- Estilos de gestão e estruturas organizacionais; multiculturalidade
3. Instâncias mediadoras e registros sócio-organizacionais: instância ideológica	<ul style="list-style-type: none">- Descrença, ceticismo e realismo econômico.- Visibilidade do mercado e destaque social- Adesão, incorporação ideológica e competitividade.- Os sentidos da Instabilidade e incerteza
4. Instâncias mediadoras e registros psíquico-organizacionais: instância psicológica	<ul style="list-style-type: none">- Contrato narcísico com a organização (prazer e sofrimento no trabalho)- Hiperperformance, exaltação de si e mobilização psíquica.- Busca de sentido no trabalho: futuro profissional, reconhecimento e autorreferenciação

5. A FACE APORÉTICA DO TRABALHO NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS: PARADOXO E A NOVLÍNGUA GERENCIALISTA

Centrado na relação sobre si e sobre o outro, o discurso do desenvolvimento de si mesmo se difunde no seio das organizações, e mais largamente na sociedade, nos meios de formação de desenvolvimento pessoal ou profissional, nos manuais práticos de self-help (autoassistência ou autocoaching), coachings, mas também através das mídias. Ele contribui para o desenvolvimento de uma “cultura psi”, marcada pela psicologização das relações sociais.. Agnés Vandeveldde-Rougale (2017⁹⁷).

Ao nos remetemos ao trabalho, é comum recorrermos a um viés dualista, enaltecendo que ele pode ser vivido como uma sentença, o que implica sofrimento, empobrecimento e angústia, ou ressaltando que o trabalho é fonte de emancipação, prazer, desenvolvimento pessoal e espaço para realização de desejo. Aqui, contudo, embora não discordemos dessas acepções, acreditamos que o cotidiano do trabalho, em sua complexidade, implica a interpenetração constante de ambas as dimensões, com a particularidade, por vezes, de uma dimensão se sobrepôr e assumir protagonismo perante a outra. As tentativas de eliminar os conflitos e sofrimento nas organizações, nessa óptica se desvelam infrutíferas e ingênuas, pois é da natureza mesma da atividade, enquanto trabalho real e mesmo que isolada, se desenvolver sempre em um contexto social, histórico e institucional, imerso em dissensos específicos.

⁹⁷ “Centré sur la relation à soi et à l’autre, le discours du développement de soi se diffuse au sein des organisations, et plus largement dans la société, au moyen de formations de développement personnel ou professionnel, manuels pratiques ed *self-hepl* (autoassistance ou autocoaching), coachings, mais aussi à travers de les médias. Il contribue au développement d’une ‘culture psy’ marquée par la psychologisation des rapports sociaux“ (2017, p. 79).

Quando fazemos alusão à atividade, focamo-nos ao que fazemos no mundo em três dimensões basais – material, social e existencial –, o que implica um confronto polissêmico de interrogações: o que eu faço aqui? Para além de minha remuneração, por que estou nessa empresa? A que e a quem serve meu trabalho? O que fazer? Como fazer? Qual o significado do trabalho em minha vida? O que me faz sofrer em meu cotidiano? Em outras palavras, a atividade é compreendida como elaboração, que contempla sensações e busca a produção de uma significação. O sentido no trabalho, por conseguinte, é definido como o produto de uma tripla elaboração: ação, sentir e significar. Quando nos interrogamos sobre qual o sentido de nosso trabalho, procuramos a realização desse triplo movimento do agir (DUJARIER, 2015). Faz-se pertinente esta digressão, pois é fundamental que explicitemos nossos níveis de compreensão. Em um primeiro plano, a *atividade* remete-se ao *trabalho real* e se contrapõe ao *trabalho prescrito*, isto é, traduz um trabalho que não se reduz àquilo que é normativamente prescrito e formalizado na organização (DEJOURS, 2012). Portanto, a atividade “compreende os elementos que resistem à simbolização, ao controle, e que vão além do pensamento que se pode ter ou fazer previamente, relativo ao trabalho” (VIANA BRAZ, 2014, p. 74). Depois, cabe sublinhar que o *trabalho real* se distingue do *trabalho realizado*, restrito ao exterior, ao que é feito visível e finalmente⁹⁸. Por fim, apreendemos ainda que o *trabalho vivido*⁹⁹, segundo Dujarier (2015), pressupõe a multiplicidade interpretativa das relações entre *trabalho prescrito*, *trabalho real* e *trabalho realizado*, em articulação direta com relatos e histórias de vida polissêmicas.

Embora nossa sociedade comumente coloque o trabalho como subserviente ao emprego, nesse prisma ele é considerado como uma “[...] atividade social, definida como elaboração sensível e significante de respostas a uma situação que a história, as relações sociais e o contexto desenham”

⁹⁸ No momento da entrega do relatório final de um projeto em uma empresa, por exemplo, remetemo-nos ao trabalho realizado, enquanto produto do trabalho prescrito, mas essencialmente distante do trabalho real, à medida que externamente não é possível compreender a atividade que precisou ser feita a fim de que o trabalho fosse finalizado.

⁹⁹ No original, “travail vécu”.

(DUJARIER, 2015, p. 11, tradução nossa¹⁰⁰). Com efeito, da mesma forma que um trabalho privado de atividade é patogênico, ao nos voltarmos para o desenvolvimento de uma atividade, colocamo-nos em direção favorável à construção de saúde no trabalho. Ao contrário de uma visão economicista cuja atividade se reduz a um simples fator de produção, pensamos que mediante a atividade se operam questões caras ao ser humano, como a saúde e o sentido no trabalho.

Ao longo das entrevistas realizadas, guiamo-nos pela análise da intersecção de problemáticas de ordem existencial (correlatas à história dos entrevistados), organizacional (vinculadas à gestão das organizações), social (determinadas pelas significações imaginárias e normas sociais) e econômica (vinculadas aos modos de produção e cenários político-econômicos) (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007). Não se trata, contudo, de analisá-las separadamente, senão que de compreender como se entrecruzam e, mormente, como incidem nas formas de investimento subjetivo no trabalho e nos laços estabelecidos com a empresa. Focamo-nos, por isso, na análise dos processos sociopsíquico-organizacionais, de modo a evitar a oposição entre indivíduo e organização. Em consonância com a Sociologia Clínica, observamos que as organizações se caracterizam pela integração de *processos organizacionais* (procedimentos, regras, normas, instrumentos e práticas de gestão), *mentais* (discursos, representações e percepções) e *psíquicos* (introjeção, projeção, identificação, idealização, incorporação). Dessa maneira, se, para afirmar-se e existir socialmente, o indivíduo produz a organização, ela inversamente também o produz, visando assegurar sua reprodução. É então justamente em razão desse caráter intrínseco entre funcionamento psíquico e organizacional que não tratamos indivíduo e organização como entidades opostas ou sobrepostas, mas interdependentes e inter-relacionadas (GAULEJAC; HANIQUE; ROCHE, 2012).

¹⁰⁰ No original: “[...] activité sociale, définie comme l’élaboration sensible et signifiante de réponses à une situation que l’histoire, les rapports sociaux et le contexte dessinent”.

O registro do trabalho vivido, nesse contexto, se revelou o lócus norteador mais adequado para assegurar uma posição crítica e fidedigna à abordagem clínica explicitada no capítulo anterior. Intentamos conferir sentido ao conteúdo dos relatos obtidos nas entrevistas, por intermédio de prefigurações teóricas sobre processos e fenômenos acessíveis à nossa observação e frutos da coconstrução de hipóteses. Conforme destacado anteriormente, de modo algum buscamos construir nas páginas seguintes uma metateoria que explique a globalidade do universo corporativo no qual nos inserimos. Ainda que nos orientemos pelos relatos e histórias de vida, os discursos nunca devem ser tomados como unânimes e cristalizados. Ora, como afirma Dujarier (2015), é essa talvez a ambição da abordagem clínica: compreender os processos, mais que os estados, e as relações sociais, mais que as substâncias.

5.1 Do trabalho prescrito ao trabalho vivido: *“Facilitar operação não é resposta! Tem que ter um valor! Eu tenho que colocar essa porcaria num fluxo de caixa!”*

Dentre os elementos simbólicos presentes nas expectativas dos trabalhadores de multinacionais, destaca-se a compreensão de que o trabalho corresponderia a uma atividade social prazerosa e útil, mediante alto desempenho. Essa seria, de acordo com Méda (2013), a concepção dominante sobre o trabalho nessas empresas atualmente. A gestão das organizações, nessa linha, prometeria aos empregados desenvolvimento pessoal e profissional, juntamente com a satisfação aos clientes e o alto rendimento aos proprietários/acionistas. Trata-se de uma tríade de gratificações que superam as instâncias materiais, de sorte que está embutida nesse discurso a promessa de destaque social e exclusividade.

Ao longo das entrevistas, foram comuns caracterizações das companhias multinacionais como lugares que proporcionam “maior visibilidade”, aprendizado, estímulo, destaque e possibilidades de desenvolvimento de carreira. O prazer no trabalho e a expectativa de alto desempenho foram componentes fortemente evocados pelos entrevistados.

Contudo, a excessiva burocratização ou, em outros termos, a proliferação dos dispositivos de prescrição, apareceu como obstáculo à produção de sentido no trabalho, ao sentimento de utilidade e ao reconhecimento. Encontramos, aqui, uma congruência com elementos evocados pela literatura, especialmente presentes nas críticas de Dujarier (2012; 2015) e de Vandeveldde-Rougale (2017), que carregam em seu núcleo, de um lado, um fenômeno de ampliação do hiato entre trabalho prescrito e trabalho vivido, e, do outro, entre economia real e economia especulativa.

Dujarier, em obra denominada *Le management désincarné* (2015), debruça-se sobre a problemática central da criação, recepção e vivência do enquadramento das prescrições nas organizações. Para tanto, a autora conduziu um trabalho de pesquisa durante quase uma década com profissionais de variados níveis hierárquicos (embora tenha dado atenção especial a postos de diretoria e gerência estratégica, por serem os maiores responsáveis pela criação e desenho da organização da produção). O *gerenciamento por dispositivos*¹⁰¹, como nomeia Dujarier, é uma prática comum em grandes organizações produtivas e essencialmente visa responder a uma contradição estrutural: fazer do particular a grande escala, transformar a exceção em padrão e o ideal em norma. Antes de adentrar efetivamente nas reflexões que tangenciam nosso trabalho, é preciso elucidar a natureza dos três tipos de dispositivos de prescrição evocados pela autora, os quais orientam a estrutura das empresas, a saber, os dispositivos de finalidades, procedimentos e de registros¹⁰².

Em síntese, como há, em grandes organizações (públicas ou privadas), objetivos quantitativos a serem logrados, o gerenciamento numérico tende a proliferar. Assim, quantificam-se o controle de reuniões, contratos, horários, erros, instauram-se modelos para avaliações do relacionamento com *stake holders*, para mensuração da satisfação do funcionário, das ações de *marketing*, níveis de estoque e registros de variadas ordens. Relatórios,

¹⁰¹ No original : “le management par les dispositifs”. Dujarier se apoia na concepção do filósofo italiano Giorgio Agamben, cujo dispositivo implica um conjunto de elementos que possuem a capacidade de capturar, orientar, modelar, determinar, controlar e garantir os gestos, opiniões, discursos e condutas do ser humano (DUJARIER, 2015).

¹⁰² No original : “dispositifs de finalités, de procédés et d’enrolement”.

mensagens de texto via celular, emails e planilhas fazem parte do trabalho de quase todo trabalhador de uma grande empresa atualmente. Desse modo, os dispositivos de finalidades compreendem as formas de avaliação do trabalho realizado, em diversos níveis: produtividade, performance, erros e problemas, satisfação dos consumidores etc. Tais métricas indicam o que é preciso fazer e têm por finalidade o controle da gestão através de indicadores, os quais teoricamente devem apontar possíveis falhas e fraquezas que impedem a ampliação do desempenho organizacional (DUJARIER, 2015). Sobretudo após os anos de 1980, com a expansão de modelos de gestão pautados no *benchmarking*, superou-se no universo corporativo a lógica da determinação de um objetivo fixo e preciso, com um planejamento interno e local, em prol da utilização de modelos comparativos. Os critérios de desempenho e resultados, hoje, são concebidos segundo uma cadeia de comparações entre unidades, países, outras organizações, equipes e indivíduos.

Já os dispositivos de procedimentos indicam como deve ser feito o trabalho, isto é, quais etapas e caminhos devem ser seguidos para atingir os critérios estabelecidos nos dispositivos de finalidades. Concretizam-se mediante protocolos operacionais, metodologias, “manuais de boas práticas”, certificações de qualidade, padrões, *softwares* CRM ou ERP’s, que tomam formas variadas, embora notadamente padronizadas. Eles servem para organizar as tarefas conforme uma maneira específica de ser, pensar e dizer, bem como vislumbram a otimização dos projetos e fluxos de produção. Por fim, para que os dispositivos anteriores sejam efetivamente funcionais, é necessário que sejam aceitos e utilizados, o que envolve os dispositivos de registro. Planos, planilhas, fichas, listas e relatórios de acompanhamento representam o terceiro elemento dessa tríade de dispositivos. Para responder satisfatoriamente aos critérios sobre o que e como deve ser feito o trabalho, é preciso estar atento a seu desenvolvimento. Ambos os dispositivos se estruturam com vistas a organizar a produção, segundo uma racionalização específica que favorece o cálculo, automatiza as funções e universaliza as atividades (DUJARIER, 2015).

A fim de pensarmos nos efeitos da proliferação exacerbada dos dispositivos nas companhias multinacionais, trazemos um exemplo representado pelo relato de P-10, acerca de uma experiência passada de trabalho, também em uma multinacional:

Cê não consegue exercer tudo o que você gostaria de exercer. Cê tem muitas limitações, né? Muito limitado. Trabalhar na GAMA12, pra mim, foi muito limitado. Eu sentia que eu podia fazer muito mais, mas... A estrutura enorme, assim. Estrutura enorme... Eu passava mais tempo preenchendo fichas do que eu tinha feito... *Timesheet*, o diabo a quatro, do que propriamente editando. Quando chegava pra fazer os livros, eu já tava com o saco na lua, de ter preenchido um monte de... de... de ficha de controle de projeto. Agora... Então assim, sei lá, é... É muito se sentir num... Trabalhar na GAMA12 é muito... Trabalhar numa empresa grande, desse porte, é muito me sentir naquela... No filme do... Do Charles Chaplin, lá... Tempos Modernos!... É muito mecânico, né? Pouco aberto ao improviso, a uma ideia... Um lampejo... Sabe? [...] As pessoas tão muito afastadas umas das outras. Parece que elas entram numa cápsula e elas só abrem aquela cápsula ao meio dia pra se encontrar pra almoçar e depois elas... Depois do almoço elas entram na cápsula de novo...

A respeito de seu trabalho atual, P-10 discorre ainda sobre como a natureza de sua atividade se alterou quando assumiu uma posição de gestão, ficando mais distante da operação e da criação:

O meu trabalho hoje se tornou burocrático. Eu não sento mais pra ver um texto. Eu não tenho mais um perfil de um editor de texto, um editor que edita... Eu virei um... Um... Um cara de... Administrativo, né? [...] Então assim, pra quem não tem perfil administrativo, pra... Como eu, é um sofrimento! Porque eu não sei, não tenho técnica nenhuma pra fazer o que eu faço. Zero! E nem sei se quem tem técnica também dá conta de... de por pra fora tudo o que aprendeu, de maneira perfeita, em números. Mas eu acho que um prazer que eu descobri dentro de um processo de muito desprazer que é essa vida burocrática, que eu nunca pensei ter, é sentar com o pessoal e falar: “Como é que tá a sua dificuldade?” “Vamos pensar junto uma solução, porque eu não tenho soluções!” Então eu acho que dei essa volta, no fim das contas (P-10).

Destaca-se que essa característica de P-10, típica da formação cultural brasileira, foi também presente em outros relatos. Nossos dados corroboram-se com a literatura (CHU; WOOD JUNIOR, 2008) e em diversas passagens nas entrevistas foi notável a valorização de relacionamentos afetivos e próximos no local de trabalho, inclusive por vezes se sobrepondo a questões de ordem técnica. Os vínculos, em especial nos momentos de angústia, não se reduzem ao profissional e tendem a ser mais pessoais. Se o excesso de dispositivos de prescrição influencia negativamente o trabalho de P-10, sobrecarregando-o

com protocolos e relatórios quase que diários, o entrevistado relata que busca suprir esse distanciamento do trabalho real por meio de uma aproximação relacional:

O que eu mais gosto de fazer aqui é conversar com as pessoas... É vir aqui e fazer as pessoas que são muito mais... Talvez muito muito muito mais apaixonadas que eu pelo ofício...[...] Eu sou apaixonado pelo ofício, mas é... Toda vez que eu fico puto, que eu quero falar: “Eu não vou mais trabalhar nessa porra porque eu tenho um monte de merda pra resolver! E faz tempo que eu não faço um livro, faz tempo que eu não consigo editar um texto, faz tempo que eu não consigo... faz tempo que eu não consigo fazer meu trabalho”, eu falo: “Não, pô! Eu tenho umas meninas lá que são foda e que... Que se eu puder fazer com que elas façam coisas que deixem a empresa contente e elas contentes por tá fazendo alguma coisa diferente, fazendo alguma coisa desafiadora... Ou mesmo fazendo uma coisa chata mas com... Com graça! Com leveza, e de repente, não conseguir enxergar... Nessa coisa ruim, conseguir enxergar uma florzinha... [pausa] Acho que hoje... Hoje o meu prazer é um prazer muito parecido com o prazer de quem trabalha com Recursos Humanos! Que é ver as pessoas se desenvolvendo! Isso que eu acho que, no fim das contas (P-10)

De acordo com Dujarier (2015), sobretudo nos quadros gerenciais, como de P-10, o tempo ocupado com os dispositivos aumenta consideravelmente. O trabalho implica cada vez mais conservar, alimentar e reparar relatórios e processos burocráticos. Mais que a criação e aperfeiçoamentos voltados para a atividade final do trabalho, a formação em competências gerenciais e desenhos de processos torna-se prioritária. Em organizações de grande porte, altamente burocratizadas, corre-se o risco de produzir o que Dujarier chama de *Homo Dispositivus*¹⁰³, isto é, um trabalhador que se desvincula essencialmente de sua profissão, de maneira que, simultaneamente, se distancia da atividade produzida por seus subordinados e passa a reproduzir ou disseminar a lógica burocrática dos dispositivos, sem se questionar de sua real aplicabilidade e eficácia. Embora P-10 tenha encontrado estratégias defensivas para lidar com seu sofrimento, é notável que na lógica dos dispositivos mais do que pensar e discutir a efetividade do trabalho real valoriza-se a ação e a produção de métricas que explicitem resultados de forma tangível. Nesse paradigma, os erros não são concebidos como algo natural do ser humano e inerente à atividade, senão que são vistos como problemas que devem ser impedidos a

¹⁰³ Analogia estabelecida para efeitos de representação e categoria de pensamento, uma vez que de fato essa figura não existe antropologicamente.

todo custo. Deve-se sempre acertar, de sorte a manter os indicadores acima da média. Em outros termos, predomina uma alta gama de prescrições ideais, que embora irrealizáveis do ponto de vista da atividade humana, se tornam a norma. Paralelamente, na avaliação dos resultados e nas avaliações de desempenho, não são contempladas enquanto parâmetros decisivos a competência coletiva, a estima, confiança, ajuda mútua, comunicação informal, convivialidade e trocas provenientes do trabalho real.

Dujarier (2015) chama atenção para a diferença percebida pelos profissionais responsáveis pela criação das métricas sobre as promessas de performance estabelecidas pelos dispositivos e o que realmente é constatado no cotidiano. Se por um lado, alguns diretores têm conhecimento de que para otimizar a produtividade é preciso se debruçar sobre o preenchimento de planilhas, *softwares* etc, de outro lado sabem também que esse tempo perdido poderia ser utilizado para a melhoria concreta dos produtos ou serviços criados. Nesse sentido, exemplifica P-06

Cara, é foda porque não dá pra cê ter um processo em cada [país] um deles. Então normalmente cê vai ter um processo padrão e pra um país esse projeto vai funcionar muito bem, pra outro país esse projeto não vai funcionar muito bem. Mas tem que ser assim. Então vou dar um exemplo de coisas banais assim, pra cê ter uma ideia: processo de reembolso de despesas de viagem. Lá na BETA15 demorava quarenta dias... Teve até sessenta dias. Por quê? Porque tinha que mandar... Era um cartão corporativo, tinha que mandar... O Centro de Serviço Compartilhado fica na Índia. [...] Então tudo ia pra lá, processava... Então assim, são questões e questões né? Então cê tem esse processo mais crítico. Cê vai fazer uma tomada de decisão de investimento que não tava prevista em orçamento, por exemplo, numa empresa local, cê passa por duas ou três instâncias de aprovação muito rapidamente. Cê consegue colocar isso em pauta num Comitê de Administração mais rápido do que numa multinacional. Multinacional cê pode levar seis meses, até. Então esse processo é falho, compromete o trabalho (P-06).

Percebe-se que comumente inclusive as lideranças concebem a parcela de ineficiência das prescrições, de modo que também sabem que os números por vezes refletem mal o que realmente se passa na empresa. Sabem, ademais, que não raro alguns indicadores são maquiados, adulterados, fabricados ou inutilizáveis. Ora, especialmente no contexto de uma companhia multinacional, há muitas informações, canais de comunicação, demasiados detalhes operacionais, de sorte que é preciso muita gente para fazê-la

funcionar e se manter atuante no mercado. O problema, contudo, é que em meio a toda essa complexidade, a tendência é se guiar pelos indicadores, mais do que pela rota propriamente dita (DUJARIER, 2015). Assim, o que não está mensurado se torna desprezado e, por outro lado, números que constantemente não refletem o trabalho vivido, *stricto sensu*, são analisados enquanto verdades absolutas. O relato de P-02, nessa direção, parece elucidar nossas discussões, em especial no que diz respeito à articulação do realismo econômico com a lógica das prescrições:

Então você tem que muito... Instigar as pessoas até a pessoa te entregar o que você realmente quer... "Onde está o valor desse projeto? Como que esse negócio funcionaria e tal"? As pessoas, às vezes, não tem essa cabeça tão ordenada. Então, o trabalho nosso é muito colocar ordem na cabeça das pessoas. "Qual que é o benefício que você tá apresentando?" "Ai, eu vou deixar. Eu vou facilitar minha operação!"... Caramba! Facilitar operação não é resposta! Tem que ter um valor! Eu tenho que colocar essa porcaria num fluxo de caixa! [...] Então, não me venha com explicações... "É bom! É legal!". Não! Dane-se. Não tô interessado se é bom ou se é legal. Eu tô interessado se dá dinheiro. Se não der dinheiro, meu amigo, tchau!

É evidente que dispositivos de prescrição são importantes para a boa operacionalização do trabalho nas empresas multinacionais. A internacionalização de uma companhia implica maior complexidade e, a fim de lograr uma organização reticular eficaz, a padronização de processos, criação de dispositivos de procedimentos e finalidades se fazem presentes. Embora tudo isso seja significativamente variável, conforme a cultura adotada e o tipo de estrutura da empresa, é fato que a burocratização dos processos e tarefas torna-se mais intensa. Por essa via é possível obter maior alinhamento de resultados e rentabilidade, mas a padronização se distancia da singularidade e da atividade realizada no cotidiano das empresas. Em acréscimo, ocorre que pelo excesso de prescrições, esperam-se resultados e performances sem limites, bem como se almeja lograr um contexto laboral ideal, cujos conflitos seriam minimizados ou regulados por essas prescrições. Ignora-se que uma resultante desse cenário implica toda crítica tornar-se injustificada diante da suposta neutralidade e racionalidade dos instrumentos de gestão. Terceirizam-se as responsabilidades, as ferramentas de construção de sentido no trabalho se precarizam e humanos são vistos como simples números.

Para ilustrar o que discutimos, exemplificamos um caso comum nas organizações atuais, do gestor que “transfere” sua responsabilidade decisória, em uma crença de neutralidade, para os dispositivos de prescrição. De maneira a justificar qualquer conduta adotada, a qual pode desagradar um subordinado ou sua equipe, recorre à frieza e objetificação numérica, como se qualquer forma de mensuração fosse inquestionável (“se a avaliação de desempenho representa ‘isso’, é porque é ‘isso’; não há conversa, nem negociação”). A gestão deixa de assumir sua responsabilidade de mediação das contradições, transferindo-a para os dispositivos de prescrição, reificando as relações humanas e esvaziando qualquer possibilidade de questionamento.

Os criadores dos dispositivos, em geral, estão significativamente distantes do trabalho vivido no cotidiano. Isso não quer dizer somente que a estratégia se desprende da operação, mas que o interesse pelo trabalho e resultado efetivo torna-se secundários diante da multiplicidade de dispositivos existentes. Ora, é comum ouvirmos que gerentes gerais e dirigentes desconhecem, de fato, o cotidiano, isto é, a atividade, qualificada de real do trabalho. Ao passo que cada posição hierárquica possui sua rede própria de significações e barreiras, a possibilidade de um diálogo e de construção de um mundo comum, nesse sentido, torna-se cada vez mais escassa. O diálogo entre os representantes da “realidade” (prescritores) e os representantes do “real”¹⁰⁴ (trabalhadores) raramente se produz nesse cenário.

Em nosso trabalho de campo, percebemos que quanto mais se sobe na hierarquia das companhias, mais o trabalhador se distancia do trabalho real. Igualmente, quanto maior é a companhia, mais essa distância se intensifica. Em casos de *outsourcing*, de alocação de terceiros ou mesmo quando os responsáveis pelo desenho das estratégias estão em locais físicos distintos de onde se desenvolve as atividades, a distância da interação entre “realidade” e “real” se intensifica. Estamos diante do que Bergère e Chassard (2013)

¹⁰⁴ A realidade se refere a um conhecimento quantitativo e abstrato do mundo. Em contraposição, o real se inscreve na atividade concreta, em relação ao registro social e individual. Compreende, portanto, o que se vê, se sente, entende e apreende (DUJARIER, 2015). A representação social do real, nesse sentido, seria o produto de um sentido atribuído a uma determinada situação.

denominam “gerenciamento sem gestor”¹⁰⁵, no qual os trabalhadores se relacionam com pessoas que não possuem nenhuma influência sobre a prescrição, as ferramentas e controles do enquadramento de trabalho. Sem embargo, a relação entre essas pessoas é sempre mediada e determinada pelos dispositivos de prescrição. Os gerentes ficam responsáveis por fazer o elo entre quem concebe as prescrições (diretores, administradores e acionistas) e quem faz parte da operação. Todavia, amiúde somente lhes resta confirmar de forma resignada as queixas de seus subordinados ao encontro dos dispositivos. Gera-se uma situação paradoxal, pois ao mesmo tempo em que não acreditam nos dispositivos, são responsáveis por sua defesa pública na empresa, assim como por sua difusão e reprodução. Em outras palavras, verificamos em nossa pesquisa que os profissionais em posições de liderança, em geral, se veem diante da contradição entre, de um lado, ter que difundir os instrumentos de avaliação e de processos em face da complexidade estrutural da organização e, de outro, ser contra a burocratização, barreiras administrativas e a rigidez dos processos.

Neste ponto, porém, cabe o questionamento: o que faz com que os dispositivos permaneçam e assegurem a distância entre o prescrito e a atividade? Obviamente, os dispositivos produzem efeitos benéficos e resultados positivos, diante da complexidade estrutural das organizações multinacionais. Além disso, eles fixam critérios e convenções que automatizam as medidas, de sorte que as comparações e processos de decisões se tornam mecânicos, justificáveis e aparentemente neutros e racionais (DUJARIER, 2015). Logo, quando se valorizam as cifras e as classificações, na lógica da quantofrenia, sua defesa assenta-se no discurso do realismo econômico, vinculado à desresponsabilização. Diante de complexas decisões é mais prático e indicado (e corre-se menos risco individualmente) se amparar em dados numéricos do que ir contra a lógica hegemônica. Críticas diretas e abertas aos dispositivos, bem como a apresentação de sinais de oposição, são consideradas irrealistas, irresponsáveis e “fora da realidade”.

¹⁰⁵ No original : “management sans manager”.

“É preciso buscar a eficácia a todo custo”; “as regras estão colocadas na mesa, deve-se jogar o jogo”; “não temos outras alternativas”; “é preciso seguir os indicadores, fazer o que os dados sugerem”; “nós não temos escolhas, as decisões se impõem”. Tais frases, presentes também nas entrevistas realizadas, traduzem a realidade paradoxal das companhias multinacionais, pois ao mesmo tempo em que constatamos uma crítica (ora velada, ora aberta) à exacerbação de prescrições, as quais dificultam a produção de sentido no trabalho, ainda permanece a alimentação de uma estrutura discursiva específica, nutriente dos dispositivos. A partir do momento que se dissemina que o melhor desempenho é aquele mais harmônico com os números exigidos, não surpreende que trabalhadores passem boa parte dos seus dias assegurando que todos os dispositivos de prescrição sejam atualizados. Com efeito, busca-se sempre traduzir inclusive elementos intangíveis em métricas e indicadores de performance, todavia, em vez de refletir os valores reais da organização cotidiana do trabalho, as avaliações passam a criar e automatizar valores utilitaristas e julgamentos que são difundidos artificialmente.

5.2 Realismo econômico e a novilíngua gerencialista: “A cobrança independe de quem é o seu interlocutor. Ela vem! Faz parte do jogo...”

Nicolai Hartmann, filósofo representante do realismo crítico, remeteu-se à noção de *aporia*¹⁰⁶ para designar problemas ou fenômenos incompreendidos e insolucionáveis no plano racional. Comporta a contradição inerente a certo sistema de significados e compreende a “dificuldade efetiva de um raciocínio ou da conclusão que leva a um raciocínio” (ABBAGNANO, 2012, p. 84). A aporética, por sua vez, constitui a forma como se articulam as aporias e envolve as relações de fenômenos que configuram a ausência de passagem, a imobilização. Jacques Derrida, em *Margens de la philosophie* (1972), apropriou-se dessa reflexão e discorre que o “evento aporético” é uma desconstrução e um deslocamento, que contamina e afeta os sentidos, os discursos, os valores de ato e as verdades incorporadas. A *aporia* compreenderia, nessa esteira, um

¹⁰⁶ Literalmente, a palavra *aporia* origina-se do grego, significa “sem saída, sem caminho” (*aporos*), remetendo a incerteza, ausência de passagem.

fenômeno que atravessa a linguagem e que, portanto, não é redutível a uma contradição lógica. E é justamente por reduzir-se a um sistema no qual não existe a possibilidade de saída que ela implica no plano discursivo a imobilidade e a negação de vias significantes alternativas. De acordo com o autor, ela pressupõe uma estrutura cuja oposição é esquecida ou ocultada, que traduz em seu bojo uma cadeia de significados inaceitável, mas que ao mesmo tempo carrega uma promessa, a expectativa de algo que esteja por vir.

Quando aludimos, então, à face aporética do trabalho nas multinacionais, estamos nos referindo aos efeitos da incorporação de um código linguístico específico, cujo engendramento permanente das tensões encerra os trabalhadores em uma lógica paradoxal, que não admite proposições alternativas. Vandeveldt-Rougale (2017), em consonância, baseada na noção de novilíngua (*newspeak*) criada por George Orwell em sua obra *1984*, postula o conceito de *novilíngua gerencialista* (*novlangue managérial*) para designar um sistema verbal de expressão do discurso gerencialista, cuja difusão implementada pelas mídias para além dos espaços organizacionais, estabelece parâmetros específicos que balizam as relações humanas. As modalidades do exercício do poder se alteram, de sorte que a palavra “governança” surge como um eufemismo para mitigar qualquer tipo de relação entre patrões, direção etc. A fim de atenuar e ocultar as novas formas de poder torna-se comum dizer que os disparates de uma companhia foram unicamente produtos de “boas” ou “más” práticas de governanças.

No plano simbólico, a novilíngua gerencialista evoca valores como integridade, rigor, eficiência, otimização e honestidade (GAULEJAC; HANIQUE, 2015). A “boa governança”, nesse sentido, “propõe um mundo presumidamente harmonioso, no qual desaparecem conflitos de interesses, relações de força, corrupção e mesmo contradições” (GAULEJAC; HANIQUE, 2015, p. 106, tradução nossa¹⁰⁷). Reduz-se a política a um conjunto de técnicas, conjecturadas pelo léxico organizacional e a novilíngua passa a ser recheada de anglicismos e neologismos, amparados em dogmas do universo corporativo:

¹⁰⁷ No original : “[...] elle propose un monde présumé harmonieux, dans lequel disparaissent conflits d'intérêts, rapports de force, corruption et même contradictions”.

empowerment, organização por projetos, melhoria contínua, nova governança, gerenciamento pela excelência, equipes de alta performance, meritocracia pelo esforço, gestão do tempo e do estresse, para citar alguns. Em resumo, trata-se de um sistema simbólico predominante nas companhias multinacionais, cujo ideal discursivo exerce uma forma de controle social, pela transformação das contradições em paradoxos.

Para entendermos essa transformação, resgatamos que a contradição compreende polos opostos e indissociáveis, cujo engendramento dialético coexiste com certa conflitualidade. Ainda que nessa polaridade o embate de forças coloque sempre essa relação em movimento, a contradição se distingue do paradoxo pelo fato de que a escolha é logicamente sempre possível (GAULEJAC; HANIQUE, 2015). No paradoxo e na aporética, ao contrário, os dois polos não se opõem, mas se excluem, de modo que o indivíduo não encontra meios para se libertar da obrigação de resposta nos termos que lhe são impostos. A título de ilustração, evocamos os dispositivos de prescrição, os quais, por vezes, vão de encontro à qualidade da organização do trabalho, porém que simultaneamente são criados e impostos para tornar a empresa mais competitiva, com desempenhos cada vez mais superiores. O paradoxo, aqui, pode ser representado tanto pelo próprio efeito colateral produzido quanto pelo fato de que embora sejam criticados, careçam de sentido e se apresentem como inconciliáveis com o cotidiano organizacional, os dispositivos são imperativos e a escolha não se impõe. É preciso responder a eles, ainda que isso implique perdas na qualidade da produção ou que comprometa o trabalho vivido. Na injunção paradoxal, por consequência, a possibilidade mesma de escolha é barrada, de maneira que nenhuma saída alternativa é possível.

Quando se amplia o hiato entre trabalho prescrito e trabalho vivido, as exigências tornam-se ideais e fontes de angústia. Não que essa lógica não fosse presente desde o taylorismo, por exemplo, todavia o que fica evidente é que atualmente o ideal é verdadeiramente cobrado, exigido sob pena de sanção e torna-se norma, mais que perspectiva e horizonte (DUJARIER, 2012). A esse respeito, P-07 descreve a vivência de uma situação referente a uma experiência de trabalho passada:

Bom, então nesse dia de crise caiu um monte de link, foi uma desgraça! Pressão total. E era tarde da noite, eu tava saindo lá do escritório no Brooklin, passei na frente da sala do diretor, que era americano e... Falei em inglês com ele, imaginando que ele, por ser o diretor da empresa e ter uma experiência, ele poderia me dizer alguma coisa, né?! Perguntei o que que ele tinha pra me recomendar, né? Sabe o que ele falou pra mim? [pausa] “Você é pago pra me falar isso. Se vira” [...] Esse dia, cara, eu sinto quase como se eu tivesse uma síncope, porque eu fui embora pra casa, só via o túnel assim na frente... E daí no dia seguinte eu voltei pra lá super cedo, terminei o trabalho, levei pra ele: “Tá aqui!” (P-07).

Em outro momento, quando discorre sobre sua relação com o trabalho, P-07 conclui: “É uma pressão... Subjetiva! [pausa] Você sabe que tem a pressão, mas a pressão não é clara, mas você sabe que tem”. Observa-se, no relato do entrevistado, que o novlíngua gerencialista produz um tipo de cobrança interna e, sob a égide da quantofrenia, os indivíduos parecem se encerrar em um universo de demandas sem limites. Com efeito, malgrado a presença de muitas críticas, a realidade paradoxal é comumente justificada com discursos prontos e estanques: “não temos escolha”, “o mercado é competitivo e agressivo”, “joga-se o jogo”, “animais feridos devem ser deixados para morrer”, “a única coisa que importa são os números”.

A gestão tende a abandonar uma de suas funções basais, que consistia em produzir mediações, de forma a auxiliar os trabalhadores a administrar e elaborar os problemas e conflitos que os impediam de fazer seus trabalhos com qualidade. Os critérios de avaliação e rentabilidade distanciam-se do trabalho vivido e, portanto, vão de encontro aos valores que grande parte dos trabalhadores dá à sua atividade. Em meio à complexidade do trabalho em uma companhia multinacional, o excesso de prescrições automatiza as relações humanas e os números se desvinculam de seus representados. O relato de P-05, a propósito de uma experiência de trabalho junto à área de Recursos Humanos, ilustra o teor de nossas reflexões:

No início, né, no primeiro ano eu fiquei como coordenador da área de indicadores de RH... Pra aumentar uma área, que mostrasse números, pro RH como um todo. Então eu fiz um book de trinta indicadores (P-05).

Então assim, lá é um sistema. Pra todo o Brasil. Cinquenta e dois mil funcionários. [...] E lá é *topdown*, tá? Então assim, pra você ter uma ideia, cê tinha... A gente comprava as usinas que estavam indo mal economicamente. Compramos lá na época oito usinas, né? E o meu gerente falava: “Vá lá e faça o reparo”. Então eu pegava o meu

computador, eu ia lá pra Araraquara. A última que eu fui foi a Usina BETA18, né? “P-05, esse pequeno *script*: quatro mil funcionários. Vai reduzir pra dois e meio”. Eu tinha que dar um jeito. Eu já ia com o gerente de folha, né? (P-05, grifo nosso).

O gerente de folha com mil e quinhentas cartas de desligamentos. E eu com duas mil e quinhentas cartas de promoção ou transferência e mais duas mil e quinhentas cartas de desligamento. Que se o cara não aceitasse as propostas, a gente ia desligar ele na hora. *Então isso facilitava muito o nosso trabalho* (P-05, grifo nosso).

E paralelamente a gente começou a... a fazer um trabalho de *work flow* dentro do SAT. Foi um milhão e duzentos mil, usei quatrocentos mil a mais... Só que acabou... Modelou o meu processo. E então a gente ficou... Aí eu só fiquei realmente gerenciando. Coordenando, aprovando. Então eu era o último aprovador. Então passava pela minha analista, ela fazia análise de mediana, equidade interna e externa, qual que é o 9box desse cara: ele pode ser ou não promovido (P-05).

Observamos, com base nesse relato, como de fato os dispositivos de prescrição, se assentando na novlíngua gerencialista, passam a controlar diretamente a organização do trabalho e oferecem ao indivíduo um sentimento de justiça e maior clareza, oriundo da suposta neutralidade numérica. De forma mecanicista, o trabalho vivido, as relações humanas e a personalidade se enfraquecem nos momentos de promoções e demissões, em detrimento do realismo econômico e da quantofrenia.

Os dispositivos de prescrição, muito embora possuam uma pluralidade metodológica e variem do ponto de vista da eficiência produtiva, se amparam em premissas amplamente difundidas, provenientes da ideologia gerencialista. Os chefes, dirigentes e gerentes, ainda que produzam os dispositivos e permaneçam responsáveis pela racionalização e otimização dos recursos e da produção, respondem doravante a uma instância superior, distante da organização do trabalho, porém que interfere majoritariamente em seu enquadramento. É dizer, desde os quadros operacionais, passando pelos profissionais especialistas, coordenadores, gerentes até os diretores assalariados, impera nessas corporações o papel central dos acionistas, segundo um código linguístico específico. Por mais que possa ser incompatível com os interesses dos trabalhadores, o discurso prescritivo da qualidade e excelência funciona como um instrumento para reforçar a produtividade, a rentabilidade da empresa, visando em última instância atender aos interesses dos acionistas. O que observamos no curso de nossas investigações,

entretanto, é que muitas vezes esses interesses são substancialmente distantes do cotidiano da empresa, assim como se desprendem de seus objetivos operacionais. Em um ambiente de excessivas prescrições, a economia especulativa se desvincula da “economia real”, mas continua atuando como regente soberano da organização da produção.

A financeirização da economia, conforme apresentado no capítulo II, é fruto da dissociação entre o capitalismo financeiro e a produção industrial concreta (ou, em outros termos, a “economia real”). Trata-se da desvinculação da economia com a produção, em função da busca pela expansão financeira, isto é, quando a organização passa a se orientar totalmente a serviço da lógica do *share holder value*. Para efeitos de representação, destaca-se que historicamente, até os anos de 1990, o valor para os acionistas consistia no produto da razão entre a precificação de aquisições e a avaliação de investimentos, baseada em modelos de desconto de fluxos de caixas (como lucro contábil, retornos sobre patrimônio líquido e sobre os ativos). Nesse período, todavia, na esteira da criação de novas estratégias de gestão para tornar os negócios mais competitivos, surgiram novas metodologias que tinham como objetivo mensurar o valor para os acionistas, tais como o *Discounted Cash Flow (DCF)/Shareholder Value Added (SVA)*, *Market Value Added (MVA)/Economic Value Added (EVA)*, *Discounted Cash Flow (DCF)/Economic Profit (EP)* e *Total Business Return (TBR)/ Cash Value Added (CVA)*. Criadas em sua maioria por consultorias como Alcar, Mckinsey, The Boston Consulting Group e Stern Stewart, o *Market Value Added (MVA)/Economic Value Added (EVA)*¹⁰⁸, tornou-se paulatinamente o modelo de remuneração variável e gestão financeira mais difundido em escala global, sendo adotado por empresas de todos os continentes e com receitas próximas a um trilhão de dólares (FLORIANI, 2004).

A medida de valor ao acionista proposta pela Stern Stewart, o MVA, representa a diferença entre o valor total de mercado (tanto de ações quanto de endividamento) e o valor do capital total investido. O MVA é exatamente equivalente à expectativa do mercado de capitais do valor presente líquido ou NPV de uma empresa, e está

¹⁰⁸ Já na década de 1990 o MVA/EVA (Valor Econômico Agregado) foi implementado em mais de 300 companhias globais, como por exemplo, Siemens, Coca-Cola, Monsanto, Gerdau, Ambev, Alcan e Eli Lilly.

automaticamente ajustado para o risco, já que os valores de mercado de empresas incorporam julgamentos de investidores quanto ao risco além de desempenho (FLORIANI, 2004, p.13).

O EVA, assim, para avaliar a performance de uma companhia, apoia-se no pressuposto de que existe um custo extra (pelo risco e uso do capital dos acionistas) que deve ser reconhecido e tangibilizado. Ocorre, nesse sentido, um descolamento, cuja avaliação contempla não somente o desempenho concreto da empresa, mas também o “valor” que a empresa está agregando para os acionistas, oriundo do lucro superior à média esperada de capitais movimentados no mercado financeiro. Consolidando-se enquanto uma métrica cardeal de desempenho estratégico, as avaliações dos executivos não mais se atrelam a resultados tão somente econômicos, mas passam a respeitar a lógica financeira da especulação.

É evidente que, desse ponto de vista, a performance das companhias irá se expandir, contudo trazemos esse exemplo para elucidar como, atualmente, sobretudo as métricas de avaliação do valor criado para os acionistas se dissocia cada vez mais da produção concreta, fruto da economia real. Com base no EVA, lucros crescentes não significam necessariamente que houve criação de valor para os acionistas, isto é, caso o crescimento não esteja no patamar estipulado pelo EVA, ainda que uma empresa demonstre lucros concomitantes, pode refletir decréscimo no âmbito da geração de valor acionário. Mais ainda, tal metodologia despreza flutuações cambiais e alterações inflacionárias, que por sua vez distorcem o valor dos ativos, o que dificultaria o estabelecimento de um custo de exato (FLORIANI, 2004). Contudo, cabe sublinhar que malgrado as críticas apresentadas, o comportamento do EVA é, amiúde, mais determinante no preço das ações em bolsa de uma companhia do que propriamente seu histórico de lucro líquido (FLORIANI, 2004).

A organização do trabalho não necessariamente se vincula ao compromisso de melhoria da produção de bens ou serviços, senão que se vê engajada e presa às exigências dos acionistas (principalmente em empresas de capital aberto, cotadas em Bolsas de Valores), em função da rentabilidade média dos mercados. Embora estas acepções possam parecer imbricadas e

colocadas discursivamente em sinergia a todo tempo (difunde-se que o interesse dos acionistas é intrínseco ao interesse geral, isto é, ao interesse comum dos trabalhadores), o cotidiano das companhias multinacionais é composto de contradições diárias em que impera, para além da operação, o interesse dos acionistas, conforme testemunha P-06:

O Conselho, ele era dividido por comitês e eu respondia pra um dos conselheiros que era presidente do Comitê de Finanças – que era um dos donos do negócio, um dos acionistas. Então, as coisas acabaram que tendo que ser tratadas diretamente com ele. [...] E aí, de novo né? Tem o ônus e o bônus disso, né? Você tem toda a exposição diretamente à instância maior da companhia, mas tem o ônus de que, muitas vezes as decisões não são da maneira que você imagina. [...] O acionista não adianta. Não adianta eu chegar pro cara e falar: “Ó, sabe aquele relatório lá, assim, assim, assado? Então. Talvez se eu fizer uma análise diferente...” O cara não quer saber disso, sabe? Ele tá em outra. Ele discute números grandes, discute outra coisa. Então você tem que ter uma outra pegada pra lidar com um cara desse porte... Falar na língua dele, que é muito diferente da nossa.

A esta altura da discussão, é fundamental fazermos um adendo. É evidente que não desprezamos que os dirigentes de companhias multinacionais devam se preocupar com rentabilidade financeira e fluxos do mercado. O que criticamos aqui, todavia, é a financeirização como valor sagrado da novlíngua gerencialista. Se em última instância essas companhias são regidas por metodologias correlatas ao EVA, subentende-se que os critérios de avaliação e performance se pautam em taxas de rentabilidade que muitas vezes desprezam o conhecimento real das operações, vinculadas à produção e à economia real. Os trabalhadores, bem como a organização do trabalho, tornam-se variáveis secundárias sob a óptica da economia financeira, e o trabalho, que antes compreendia a causa da produção de riqueza, doravante torna-se seu efeito. Embora essa diferença pareça tênue, implica uma inversão, cujo resultado é a compreensão de que o trabalho é sempre um custo que deve ser reduzido. Sob a alcunha de termos como “desinvestimento”, “plano de reestruturação”, “*downsizing*” e “redução de efetivos”, paradoxalmente o desemprego passa a ser visto mais como uma solução do que um problema (GAULEJAC; HANIQUE, 2015).

Exemplo basal dessa lógica pode ser representado por alguns efeitos da aquisição, em 2008, da cervejaria estadunidense Anheuser-Busch pelo grupo

InBev, de capital belga e brasileiro. De um lado, embora a referida companhia estivesse com grau significativo de endividamento, o programa de redução de custos colocado em marcha representou a demissão de 1400 funcionários após algumas semanas do anúncio da transação comercial. 14 dos 17 executivos da Anheuser-Busch foram substituídos, os seguros de vida para aposentados foram cortados, reduziram-se custos em todos os setores da empresa¹⁰⁹ e a estrutura da remuneração foi alterada, de maneira que os salários foram fixados abaixo da média de mercado e investiu-se em sistemas de remuneração variável. Embora tenha se instalado um clima de pressão na empresa, após cerca de um ano do anúncio da aquisição a referida operação logrou uma redução de custos de cerca de um bilhão de dólares. Em contraposição, com vistas a assegurar a mudança organizacional proposta, os acionistas da AB InBev ofereceram a um conjunto de 40 executivos da companhia um pacote de 28,4 milhões de opções de ações, o que totalizou cerca de 2 bilhões de dólares (LETHBRIDGE, 2010). Mais ainda, com esse mesmo projeto de expansão, após adquirir a SAB Miller, em novembro de 2016, a companhia já anunciou um corte de cerca de 5,5 mil postos de trabalho. Destaca-se, nesse contexto, que o retorno total para os acionistas do grupo nos últimos 10 anos foi de 492% e que desde a aquisição da Anheuser-Busch até novembro de 2016 a empresa teve seu lucro expandido anualmente (FINANCIAL TIMES, 2016).

Outro exemplo significativo pode ser figurado pela demissão de Steve Jobs, em 1985, da Apple, companhia da qual era fundador, junto a Steve Wozniak. Após sofrer pressão por parte dos acionistas, Jobs foi demitido e afastado de todas as operações pela mesa diretora de sua empresa¹¹⁰. Ao tornar pública a decisão do Conselho, a notícia foi apreciada pelos investidores e as ações da companhia subiram quase 7% (ROCHA, 2013). Em outros termos, ao contrário das organizações tecnoburocráticas ou neotaylorianas,

¹⁰⁹ De acordo com Lethbridge (2010), para assegurar a nova cultura de redução de custos adotada, comumente eram divulgadas na companhia listas que visavam uma espécie de ranqueamento inverso à lógica do “funcionário do mês”, na qual se elegiam os executivos que mais gastavam com viagens e outros custos.

¹¹⁰ Ressalta-se que Steve Jobs fundou a NeXT e adquiriu a Pixar, entre os anos de 1986 e 1996. Nesse ano, a Apple lhe fez uma proposta para comprar a NeXT, de modo que retornou como consultor à empresa e foi CEO de 1997 a 2011.

representamos aqui como nas companhias multinacionais de capital aberto a figura clássica do “patrão” se torna difusa e a organização do trabalho doravante se orienta à otimização da rentabilidade financeira do capital investido pelos acionistas. Se os resultados não respondem às expectativas dos acionistas, toda reestruturação possível pode ser colocada em marcha, independentemente dos custos sociais que possam produzir.

Decerto que não queremos asseverar que não subsista nessa conjuntura uma organização hierárquica, mas que quanto mais se sobe na hierarquia das empresas hipermodernas, com mais intensidade o indivíduo é atravessado por exigências incompatíveis, dado que os valores que mobilizam a organização do trabalho tendem a pulverizar os poderes e tornar as decisões paradoxais. As exigências, invisíveis e agudas, nesse sentido, fazem com que a pressão seja apreendida como algo onipresente e sistêmico. “Eu acho que a cobrança independe de quem você tem ali. Minha experiência: a cobrança independe de quem é o seu interlocutor. Ela vem! Faz parte do jogo, faz parte do estilo da companhia”, relata P-06. De maneira complementar, destaca P-08: “por mais que na ALFA12, na GAMA05, a gente vê o presidente, é diferente, é um *board* de acionistas, é outra pegada, as coisas não são sempre claras, é outra lógica”.

Se resgatarmos as contribuições de Pagès et al. (1987) e Aubert e Gaulejac (1991/2007), apreendemos que nas décadas de 1970, 1980 e 1990 a opacidade do poder já se revelava um fenômeno crescente, porém a pressão era ainda vista como um ônus. Em meio a um encadeamento de decuplicadas contradições, a adesão à empresa passava pela aceitação dessa pressão, em função dos benefícios recebidos, os quais representavam políticas compensatórias. Em nossa pesquisa, contudo, embora tenhamos observado como se dá essa cobrança interna, nos relatos colhidos a pressão é interiorizada e tratada como elemento intrínseco à organização do trabalho atual, de tal sorte que sua naturalização surge como resposta a algo “impossível de ser evitado”. Instaura-se igualmente uma lógica paradoxal, pois para alcançar o sucesso, é preciso “ser resiliente” e “se antecipar às mudanças” em um ambiente em constante mutação, entretanto predomina o

sentimento de que cada mudança parece demandar maior carga de trabalho, reduzindo ainda mais a segurança no emprego. O estresse, portanto, nasce da incerteza do resultado e do sentimento de impotência. Quando o trabalhador não sabe se alcançará ou não as metas (sejam objetivas, sejam provenientes de uma cobrança interna), se conseguirá ou não fazer todas as atividades pendentes ou se será possível alimentar em dia os sistemas de prescrição, sua rotina torna-se ainda mais estressante.

Ademais, a situação produzida pela opacidade das figuras hierárquicas e pelo tamanho da companhia é apreendida, ora na forma de excitação positiva, em face das possibilidades de desenvolvimento e da sensação de “fazer parte de algo grande”, ora como nociva e dispendiosa, como se o trabalhador se reduzisse a um simples número na folha de pagamentos da empresa. A esse respeito, P-02 discorre sobre uma experiência de trabalho em uma companhia multinacional brasileira:

É uma empresa megalomaniaca, gigante! Então, a ALFA12 - na época que eu tava, não sei hoje, mas – era na casa de sessenta e poucos mil funcionários. Era um negócio... A escala é muito grande. Nunca trabalhei em nada parecido com isso, nem antes, nem depois, né? Então... Eu costumava brincar que a minha escala foi crescendo, né? Desde o meu primeiro estágio, de papel e celulose que era rolos de uma tonelada. Depois eu passei pra siderurgia, que eu tava falando em carretas de vinte e cinco, trens de oitenta. Quando eu falava na ALFA12, eu tava falando de milhares de toneladas. Tudo e qualquer coisinha... A área que eu entrei gerenciava contratos de mais de bilhão de reais. Então... [pausa] Então é totalmente diferente. [pausa] Mas ao mesmo tempo é uma realidade em que você... É um ponto meio que perdido no nada, sabe? Então... Cê não tem muito contato, não tem muita coisa... A organização é muito maior que você. Você acaba sumindo (P-02).

Durante a realização de nossas entrevistas percebemos que essa dualidade foi substancialmente presente na maior parte dos relatos. Mais ainda, parece surgir no contexto atual de trabalho a figura de um profissional cético, às vezes até descrente, e ao mesmo tempo inseguro e desconfiado. Não obstante o indivíduo responda com intensa mobilização psíquica ao trabalho, não observamos a constituição de uma vinculação psíquica que passa pela idealização da empresa. Nesse sentido, adiante exploraremos como se operam essas relações, com ênfase especial às reconfigurações dos sistemas mediadores colocados em marcha pela gestão das companhias.

5.3 Instâncias mediadoras e registros sócio-organizacionais: “*Eu trabalhava quinze, dezesseis horas por dia... E o tempo que sobrava, às vezes, eu conseguia comer e dormir*”.

No terceiro capítulo deste trabalho, exploramos como as companhias multinacionais se constituem com sistemas de mediações (políticos, econômicos, ideológicos e psicológicos), para assegurar o desenvolvimento da produção, baseados em valores como a reatividade, eficiência, foco em resultados, capacidade de adaptação aos mercados e celebração da excelência. Antes de analisar o funcionamento dessas instâncias, de acordo com as percepções e vivências de nossos entrevistados, é preciso resgatar um momento que antecede o encontro do trabalhador com a empresa multinacional.

Nossa pesquisa de campo sugere que os indivíduos mais idealistas, identificados de forma expressiva com a cultura e dogmas proferidos pelas empresas, são aqueles que fizeram suas escolhas profissionais notadamente alinhadas com os imaginários sociais dominantes atualmente. Trata-se, em suma, de profissionais que desde o início de seus estudos universitários ingressaram em empresas juniores e que escolheram suas profissões com base nas necessidades do mercado e nas premissas da ideologia da realização de si mesmo. P-02, a respeito da escolha de seu curso de graduação, comenta:

E eu vi naqueles Guias do Estudante, alguma coisa assim... Então têm aquelas descrições tipo: “O engenheiro de produção é um canivete suíço”, assim. Aí cê fala: “Porra! Legal, né? Canivete suíço é bacana!”.

Entrevistador: Por servir para tudo?

É, foi exatamente nessa linha. E também, meus pais, eu sou filho de engenheiro, então... Meu pai, ele teve história em estatal, rede ferroviária. E ele sempre me falou que, na experiência dele, as pessoas que subiam normalmente eram engenheiros... E os administradores ficavam geralmente no meio do caminho...

Com base no relato de P-02, além da identificação com a figura paterna, é notável que a polivalência e capacidade de adaptação representaram elementos fundamentais para a escolha de sua profissão. O que percebemos é

que também as projeções parentais tendem a alinhar-se com esse ideal de trabalhador, o que se revelou justificável especialmente nas situações em que os pais eram provenientes de contextos familiares com escassos recursos materiais. Ora, no universo da luta pelos lugares é natural que a ascensão social encontre seu correspondente na incorporação dos ideais da performance e excelência. Uma parte da história de P-03, nesse sentido, nos parece ilustrativa dessa reflexão.

P-03, nascido em uma pequena cidade do interior de São Paulo, é originário de uma família de classe média, mas que já passou por situações críticas de escassez de recursos. Desde os nove anos de idade, P-03 trabalhou como garçom em pequenos empreendimentos de seus familiares, tendo depois assumido funções de ajudante geral e caixa. Sua mãe, merendeira e seu pai, escrivão de polícia, sempre exigiram que se dedicasse de maneira excepcional ao trabalho e aos estudos. “Cê tem que estudar. Cê tem que estudar, cê tem que estudar... Meu pai ainda era mais exigente ainda que minha mãe. Ele...’Cê tem que estudar e tem que ser numa faculdade boa!’, né?!”, destaca P-03. Sua fala, carregada de saudosismo e orgulho, uma vez que atribui grande parte de seus ganhos aos valores e heranças construídos durante sua infância e adolescência, em certo momento a entrevista é marcada por um colorido mais crítico. Assim, quando questionado acerca dessas projeções parentais, P-03 discorre:

Cara, eu acho que o modo com que eu fui cobrado foi... *Foi too much*, sabe?! Foi... Muito, muito exagerado, assim. [...] Eu acho que meu pai várias vezes ultrapassou a linha, sabe?! No modo em que ele me cobrava, principalmente em relação a entrar em uma universidade pública. E ele fazia questão de dizer que a gente não tinha dinheiro pra pagar uma universidade particular. Que era fato! [...] Só que não era essa a questão. Ele fazia questão de dizer isso. Ele falou: “Oh, se você não passar, nunca eu vou pagar uma universidade particular. Ou você vai trabalhar... Cê vai estudar!”, só que não era isso o... O tema... Sabe? Ele queria mesmo que eu entrasse numa faculdade pública. E... [pausa] Eu fui, assim, muito, muito pressionado de uma forma que eu não vou fazer com os meus filhos. Eu acho que aí houve uma ruptura e por várias vezes teve até um desgaste em relação pai e filho.

Em suma, embora conte sua história de vida com orgulho e atribua sua ascensão profissional aos valores familiares que lhe foram transmitidos, permanece um ressentimento às excessivas exigências de seu pai. Nessa

esteira, além da questão da escolha profissional, outro fator marcante nas entrevistas vincula-se à abertura e disposição à mobilidade, igualmente presente na história de P-03. Cabe enfatizar que oito indivíduos da pesquisa mudaram de cidade ao menos uma vez em razão do trabalho. Principalmente no início da carreira, essa disposição tende a impor-se cada vez mais como condição necessária ao desenvolvimento profissional. “Desde cedo eu já me dispus a ir pras capitais. Eu fiz... Na época da graduação eu fiz *n* processos de *trainee*, tava disposto a me mudar”, enfatiza P-02. De forma complementar, acrescenta-se o comentário de P-03:

De dezembro do meu quarto ano pra janeiro do meu quinto ano [de graduação], cara, eu passei todos os meus dias mandando currículo pra toda e qualquer vaga que eu via no Brasil! Cara, eu mandei currículo pro Pará! Pra cê ter ideia, meu, pro Sul, pra tudo quanto é canto e... Pô, até arrepia de lembrar! [...] Pensando já em ter o meu quinto ano em fazer um estágio que pudesse me alavancar pro mercado! (P-03).

Confirmamos a hipótese sociológica de que o trabalho altera diretamente o sentido da habitação em nossa sociedade. Há, nesse componente, uma dualidade conflituosa, pois ao mesmo tempo em que os entrevistados estão cada vez mais suscetíveis às demandas (em termos de mudanças geográficas) das organizações nas quais estão inseridos, tendem também a valorizar a estabilidade, sobretudo quando estão em momentos de constituição de família. Essa contradição, no caso de P-06, representou inclusive um fator desencadeador de um pedido de demissão, em uma empresa na qual trabalhou no passado:

E aí eu ficava indo e voltando pra... De São Paulo pra BH toda semana. Eu ia de manhã pra BH na segunda-feira e voltava de sexta-feira pra São Paulo. Isso aí durou, mais ou menos, uns quatro a cinco meses. Na época, eu tava planejando meu casamento já e não tava nem um pouco a fim de sair de São Paulo. E aí eu optei por... Eu falei: “Não, não quero. Não tô... Não tá sendo sadio pra mim. Enfim, ficar lá e cá e eu não tenho casa” e tudo mais (P-06).

Tanto os dados provenientes da escolha profissional quanto a disposição à mobilidade, em nossa pesquisa foram indicadores da busca de uma carreira profissional específica, valorizada socialmente, alimentada pelas significações imaginárias hegemônicas e cujo reconhecimento e gratificação passam pelo universo das companhias multinacionais. Essa digressão faz-se

necessária, pois a incorporação mais ou menos intensa desses valores incide diretamente na forma com que os trabalhadores produzem sentido ao trabalho nesse contexto organizacional.

A depender da história de vida de cada indivíduo, as vivências podem ser variadas. Como veremos ulteriormente, há aqueles que rejeitam o discurso das empresas e, portanto, não compactuam com uma gama significativa de prescrições e práticas realizadas dentro da companhia (estes, em geral, não permanecem muito tempo nas empresas). Há também uma expressiva parcela para a qual, a fim de “ascender socialmente”, é preciso “jogar o jogo” e, nessa perspectiva, pragmaticamente trabalham guiados pelas prerrogativas relacionais da novílingua gerencialista, alegando que convicções pessoais não devem ser levadas em conta. E, por fim, há indivíduos mais idealistas, que tiveram sua história de vida marcada pela transmissão de valores e princípios voltados à busca de uma autonomia narrativa. São profissionais com grande capacidade de adaptação, agressividade e que dentro de uma empresa, em momentos de instabilidade, enxerga a oportunidade para conquistar posições superiores. Trata-se do trabalhador denominado *matador cool* (ENRIQUEZ, 1997b), que tende a supervalorizar a eficácia da lógica dos mercados e a introjetar o ideal organizacional hipermoderno, sem, todavia, empreender um olhar sistêmico e crítico do cenário em que está inserido.

Partindo do pressuposto que cada cargo exige uma racionalidade própria e que, por isso, o comportamento de cada trabalhador é sobredeterminado por esse cargo, inscrito em dado contexto, conhecer a dinâmica de interiorização dos valores e os princípios motivadores da escolha profissional nos permitiu compreender como e porque cada trabalhador se sente mais ou menos confortável em determinada posição. Esse caminho nos ofereceu dados profícuos para captar a lógica de funcionamento dos sistemas mediadores, nos níveis político e econômico (embora façamos essas distinções didaticamente, pois na prática os sistemas mediadores são interconectados e interdependentes).

Com base na análise das instâncias políticas e econômicas, percebemos que os sistemas mediadores se assemelham ao funcionamento descrito no capítulo 3. De forma geral, nos remetemos a uma população de trabalhadores privilegiados, pois todos alegaram ter seu trabalho reconhecido financeiramente. Os planos de benefícios recebidos variaram em função da empresa, entretanto observamos que quanto mais altos os cargos, maior a tendência a adotar modelos de remuneração variável ou estratégias como *stock options*. Essa tendência de mercado serve para fazer com que o indivíduo se foque ainda mais nos resultados financeiros diretos, pois sua própria remuneração passa também a depender do desempenho global de sua equipe, área e companhia, assim como reforça o sentimento de pertença a um seleto grupo. “Quando eu fui fazer a entrevista na empresa: ‘pô P-08, cê vai ter *stock options*. Então cê tem um plano de ações’. Um negócio que pra mim, seria lindo né? [...] Fiquei deslumbrado! Achei super legal. E é a proposta da empresa né? E da uma balançada mesmo”, testemunha P-08.

Como as multinacionais atuam de forma cada vez mais reticular, a gestão por projetos também se revelou crescente em nosso trabalho de campo. Comumente, essa estratégia flexibiliza a produção, dá a sensação de maior autonomia sobre o trabalho e permite maior interação com pessoas de outras áreas. Entretanto, de acordo com P-02 nesse contexto o vínculo com os outros trabalhadores se afrouxa:

É a dificuldade de você trabalhar por projeto versus você ter uma equipe. Você tem uma equipe, você fala com a tua equipe: “Faz isso!”, a tua equipe vai fazer aquilo. Tem um vínculo já [...] É uma questão funcional. Quando você trabalha por projeto, você depende de *inputs* de vários... Várias frentes, vários... Vários lugares e que às vezes são frentes que tão atoladas no seu dia a dia ou por algum motivo não pensam em colaborar contigo (P-02).

Se a exacerbação dos dispositivos de prescrição aumenta o hiato entre trabalho prescrito e trabalho realizado, paradoxalmente as ferramentas de gestão são criadas cada vez mais para oferecer a sensação de autonomia e flexibilidade. Frutos da dissolução das redes hierárquicas de poder, os controles passam a ser virtuais, de modo a fazer crer que todo indivíduo assume total controle sobre seu trabalho e carreira. A urgência e cobrança, portanto, são interiorizadas e prescindem de uma figura representante da

castração. “Antes eu trabalhava diariamente com os prazos muito apertados... mas hoje eu mantenho isso enraizado em mim. Por mais que me deem um *deadline* de duas semanas pra fazer alguma coisa, eu quero resolver em dois dias, sabe?”, testemunha P-03. Por vezes, essa interiorização, associada ao excesso de demandas é tão intensa que mesmo quando a empresa promove políticas para flexibilizar efetivamente o trabalho, alguns indivíduos encontram dificuldade de se incluir. Elucidamos nossa reflexão com o relato de P-06:

A gente tem uma política muito legal de *short friday*, então, as sextas-feiras é muito legal pra... Pros meus funcionários que conseguem fazer, né? [pausa] Eu nunca consigo fazer. Mas as sextas-feiras o expediente termina às três da tarde (P-06).

Foi notável, igualmente, acompanhada do aumento de modos de gestão à distância, a presença da flexibilização das jornadas laborais pelo teletrabalho. Embora tenha surgido em meados dos anos 1970, foi a partir dos anos 1990 com a sofisticação das tecnologias de telecomunicação, que essa modalidade de trabalho se intensificou e ganhou expressividade em companhias de diversos segmentos. Distanciando-se das formas tradicionais de trabalho, implica a realização das atividades em variados locais e horários, em regimes formais de contratação, mas sem que o funcionário tenha a necessidade de comparecer fisicamente à empresa. Seu escritório e suas tarefas, portanto, podem ser feitos em qualquer lugar (TROPE, 1999). Com efeito, sobretudo nos regimes integrais de trabalho via *home office*, as fronteiras entre trabalho e “não-trabalho” tornam-se ainda mais difusas. Apesar de muitos trabalhadores criarem estratégias para diferenciar essa configuração espacial e temporal (como ter dois computadores – um para uso pessoal e outro para uso do trabalho –, dois celulares ou mesmo um espaço definido em casa para o horário de trabalho), a relação com o teletrabalho pode desvelar-se insidiosa quando as normas externas e cobranças internas não estão claramente delimitadas. Em um primeiro momento, o indivíduo pode interiorizar essa ferramenta de gestão como uma libertação, acompanhada de maior autonomia, menos restrições e atenuação das formas de controle dos corpos, do espaço e das atividades. Contudo, especialmente no *home office* em tempo integral as estratégias para garantia de resultados pauta-se nas avaliações cotidianas

mediante a produção de indicadores e na cobrança individual, proveniente do excesso de mobilização psíquica para com o trabalho:

Eu tinha coisas pra entregar. Então, eu não tinha a opção de pensar: “Não! Hoje eu vou ficar vendo televisão, Ana Maria Braga¹¹¹ e depois eu vou trabalhar!”, não dava! Entendeu?! Agora, o que eu tive um pouco de dificuldade logo no começo, cê até consegue e maneja bem. Mas depois eu tive um pouco de dificuldade assim, de não estar trabalhando o tempo inteiro... Então... E isso era uma dificuldade e eu vejo que muitas pessoas têm isso. É... Sei lá, eu tô o tempo inteiro recebendo e-mail, o tempo inteiro, sabe? O pessoal me chamando e tudo. Se você não põe um limite pra você mesmo [pausa]. Eu trabalhava quinze, dezesseis horas por dia... E o tempo que sobrava, às vezes, eu conseguia comer e dormir (P-09).

Como observado no relato de P-09, que há mais de cinco anos trabalha integralmente em regime de *home office*, as novas tecnologias de comunicação e instrumentos de gestão aceleram a intensificação das atividades no registro das práticas organizacionais. Se de um lado elas proporcionam mais mobilidade, autonomia, eficácia, reatividade e flexibilidade, de outro elas têm o potencial de cercear a relação do indivíduo com seu trabalho. Uma vez que a presença física em um ambiente determinado deixa de constituir uma prerrogativa fundamental para a realização de algumas atividades, todo tempo outrora considerado “tempo morto” ou de ócio e repouso torna-se um tempo que pode ser frutificado e útil em favor do trabalho. Cabe destacar, entretanto, a exemplo de P-09, que embora complexa, essa relação depende de como cada pessoa interioriza as demandas organizacionais e os valores do universo corporativo, malgrado a exigência de resultados se revele sempre intensificada.

Então hoje a minha rotina é excelente! Tipo, eu posso ficar aqui em entrevista com você na sexta à tarde, não tem problema... Fui almoçar com uma amiga hoje, porque também não tem problema. Eu não tinha nada urgente nesse momento, então trabalhei pela manhã, fui almoçar, voltei, vou falar com você agora e depois eu vou voltar a trabalhar. E tudo bem! Porque eu saí pra almoçar, já fiz outras coisas pra mim. Então não tem... Eu tenho uma flexibilidade. O que interessa pra minha chefe não é se eu tô online ou não... Então é outra cabeça, é outra coisa. Pra ela interessa se eu tô entregando (P-09).

O que percebemos, todavia, para além do discurso apresentado, é que a autonomia e flexibilidade constituem facetas amplamente valorizadas, mas que raramente se efetivam concretamente. O horário de trabalho, ao mesmo tempo

¹¹¹ Ana Maria Braga é uma apresentadora de um tradicional programa matutino de culinária de uma emissora de televisão aberta no Brasil.

em que se diversifica, é mensurado via aparelhos eletrônicos em razão dos registros de conexão, desconexão e outras métricas de desempenho:

Eu tenho que atender uma teleconferência às sete horas da manhã num dia... Dez horas da noite! Se eu não tiver uma flexibilidade eu vou ficar maluca! Não vou ficar trabalhando das nove até as onze da noite! Não! Eu quero trabalhar, sei lá, um pouco de manhã, um pouco à tarde, um pouco à noite. E eu mesma assim, com esse tempo de trabalhar em casa, eu sei os horários que eu rendo mais. Cê acaba aprendendo qual é o seu... Sua... Seu melhor horário pra trabalhar, pra algumas atividades e tal. E se adaptando, né?... E flexibilizando sua agenda de acordo com isso (P-09).

Em outros termos, trata-se de uma via contraditória, quando não paradoxal, isto é, a flexibilidade, aqui, é apreendida como um operador que deve ser proporcional à autonomia. É possível estabelecer seus próprios horários, porém esses horários são regidos em função de reuniões e obrigações previamente prescritas e que de maneira imperativa devem ser atendidas. A flexibilidade, portanto, é também um denominador essencial que visa assegurar a execução integral do trabalho. Ao mesmo tempo, nessa configuração a “liberdade” de decidir “em que momento trabalhar” e “em que momento sou mais produtivo” carrega um componente dúbio, de centralização ainda mais intensa da vida ao redor do trabalho, mas também de prazer, oriundo da sensação de possuir maior controle sobre sua jornada.

Do ponto de vista subjetivo, é interessante notar que o teletrabalho, malgrado fragmente ainda mais as fronteiras entre espaço de trabalho e espaço doméstico, parece diminuir a clivagem identitária entre a figura do trabalhador na empresa e sua imagem dentro de casa. Notamos que o *home office* serve também como uma forma de esquiva frente à novilíngua gerencialista. Códigos de linguagem, vestimentas específicas e outras normas inerentes ao espaço físico da empresa perdem expressividade e relevância nesse contexto, mormente no que se refere aos comportamentos e posturas reservadas a posições e cargos de liderança. Com base no relato de p-09, verifica-se ainda um componente importante do teletrabalho em cidades cosmopolitas, referente à diminuição de custos e economia de tempo de transporte:

Financeiramente não compensa! [sair do regime de *home office*]... Porque eu, por exemplo, eu tenho... Meu marido, a gente tá com um

carro só. Eu teria que ter um carro pra trabalhar fora! Trabalhar no escritório.... Não tenho mais roupa de escritório! Eu tenho algumas roupas, mas tipo pra... Reuniões, assim. Em alguma reunião *face to face* eu tenho roupas pra isso, sapato pra isso. Mas não tenho roupa pra ir todo dia pro escritório! E no meu caso [gerente] ainda teria que usar, né... *Um nível de... né?!... Pra manter uma certa aparência!* E assim, eu não tenho paciência pra isso! Assim, não dá! Então financeiramente não compensa e eu acho que para que eu faço não tem necessidade, né?! Não tem necessidade, realmente. Então... Eu não aceitaria uma proposta pra trabalhar em escritório, hoje. Eu me dou esse luxo de não aceitar uma proposta. A não ser que fosse uma coisa assim, excepcional! For um trabalho muito legal, uma empresa muito boa!... Aí talvez eu considerasse, mas hoje assim, eu não penso em mudar de modo de trabalho, não! (P-09, grifo nosso).

Um dos elementos basais, entretanto, imbricados no teletrabalho, concerne à precarização das relações laborais. Partindo do pressuposto que o trabalho assume um colorido central em nossas vidas, ocupando grande parte de nossos dias, é natural que as formas de socialização encontradas se remetam a esses espaços. A esse respeito, P-01 relata sua experiência:

Eu trabalhava em casa... Mas aí era meio... Desgastante assim, porque cê fala: "Ah, mas trabalhar em casa!", mas você trabalha sozinho... Cê fica desesperado! Não tem ninguém! Teve uma semana que eu fiquei a semana inteira dentro de casa. Eu falei... Teve uma hora que eu falei: "Eu vou na padaria porque eu preciso ver alguém!" (P-01).

P-09, a esse respeito, discorre:

Eu tenho um pessoal do escritório que às vezes nem trabalhou comigo diretamente, mas por ser amigo do amigo tal, até hoje a gente tem grupo de *WhatsApp* e quando tem *happy hour* as pessoas me chamam, mas... É, mas eu acho que mais pela minha personalidade do que por... Por uma assim, uma facilidade. Eu acho que não é fácil você manter esse contato sendo *home based*... [pausa] Acho que na verdade só dificulta mesmo, cê ficar em casa. É bem... Cê fica mais isolado, né? Não é tão fácil assim. Antes tinha o cafezinho, agora não tenho mais, né?! (P-09)

Ao passo que os círculos sociais se limitam e as relações de trabalho se enfraquecem, operadores simbólicos basais para a relação do indivíduo com seu trabalho, como a estima, a confiança, a solidariedade e o reconhecimento, tornam-se doravante mediados por canais tecnológicos de comunicação. O reconhecimento e a estima entre os pares, por exemplo, se em outros registros laborais passavam pelo crivo da coconstrução coletiva da atividade no trabalho vivido no cotidiano, nessa esfera são restritos aos momentos informais de discussão, via redes eletrônicas de comunicação, ou são produtos da comparação de indicadores de performance e resultados. A luta pelos lugares

e o isolamento parecem imperar e extinguem-se as possibilidades de pensar os resultados como totalidade, isto é, enquanto produtos de um esforço coletivo.

Sumariamente, os relatos dos entrevistados fazem crer que impera uma lógica insidiosa, na qual os privilégios e incentivos são trazidos em primeiro plano para valorizar as respectivas empresas, porém esses mesmos mecanismos servem para maximar a implicação dos indivíduos em relação ao trabalho. A novilíngua gerencialista investe na formação de uma cultura organizacional sólida, com rituais, códigos e gratificações simbólicas específicas cuja função é sustentar jornadas de trabalho intensas. Embora não tenhamos percebido em nossa pesquisa a predominância de laços psicológicos que passam pela idealização da empresa, em um caso específico a dualidade de prazer/angústia evocada no trabalho de Pagès et al (1987) foi trazida por P-04, ao relatar uma experiência de trabalho passada:

[...] lá é uma empresa que tem uma cultura específica... Então você chega... Eu passei por um trote... Eu tive que entrevistar um candidato falso, que era uma pessoa da empresa! Porque óbvio, eu era nova, não conhecia ninguém! Entrevistei o candidato e depois fez a maior encrenca assim, foi falar com a minha gerente, falando super mal de mim, mas era um trote! E aí todo mundo falou... Porque assim, lá se comemora o *placement*, que é a colocação do candidato numa vaga. E aí no primeiro *placement* você tem que tomar banho! Todo mundo te dá um banho! Todo mundo vem com a garrafinha e te dá um banho que é como um batismo na empresa! [...] Então assim, é uma cultura que cê não encontra em lugar nenhum, assim! (P-04).

É... *Happy hour* toda sexta-feira dentro do escritório, cerveja dentro do escritório! Tipo... É uma cultura de deixar as pessoas tranquilas. Consultores trabalham das 8h às 20h. [...] Então assim, trabalha muito! [pausa] Trabalha muito, mas a empresa tem um pacote de benefícios completo, que é a melhor empresa de... Benefícios do mercado, de plano de saúde aqui em São Paulo. Todo mundo tem previdência privada, tem um bônus agressivo. Cê ganha muito dinheiro! Mas te fazem trabalhar muito! (P-04).

A cultura da Page é forte, o *fan* é tão forte! É o próprio crescimento orgânico das ações... É assim, não tem ações específicas de RH, mas é uma empresa que tem uma cultura tão forte, que as pessoas ficam por causa da empresa, porque amam a empresa! [...] A empresa é uma empresa muito boa! Então o profissional que trabalhou lá, ele é muito visado porque todo mundo, no mundo inteiro, conhece essa empresa e conhece a cultura da empresa, assim. Então foi muito bacana, porque foi uma empresa assim que eu entendi que as coisas podem ser diferentes, sabe? (P-04).

No que tange à cultura organizacional em si, como nos debruçamos sobre o universo das companhias multinacionais sem estabelecer

diferenciações quanto às nacionalidades, em nosso trabalho de campo percebemos que os modelos de gestão, mesmo assentados nas premissas da ideologia gerencialista, variam em função de alguns componentes culturais:

É muito mais fácil numa empresa multinacional você testar hipóteses, porque muitas vezes a maior parte das hipóteses já foram testadas. Então cê sabe muito bem o que vai dar certo e o que não vai dar. Em empresas menores, em grupos nacionais, cê acaba tendo que bater muito a cabeça, porque tudo é muito novo, tá? Pagando o preço do pioneirismo. Em empresas multinacionais, principalmente em empresas centenárias, como a BETA22, como a GAMA09, os caras já testaram praticamente de tudo em termos de processo, ferramentas de gestão. Normalmente elas são... Elas andam muito na vanguarda disso. Então, quando cê tem novas tendências de... Tanto em gestão, ferramentas, modelos analíticos... Os caras trazem pra dentro com mais facilidade (P-06).

Mas as metodologias e as ferramentas de gestão, Matheus, elas não são muito diferentes de companhia pra companhia, até porque são metodologias muito consagradas no mundo. [...] A metodologia com que você constrói um plano estratégico é a mesma em qualquer companhia do mundo. A diferença é a maneira como você imprime isso. É o jeito com que você imprime isso (P-06).

O testemunho de P-06 representa um duplo movimento. Primeiro, as companhias multinacionais consolidam-se como pioneiras na difusão de modernas metodologias de gestão, consagradas e comumente criadas no seio de grandes empresas de consultorias e auditorias como Boston Consulting Group, PwC, Ernst & Young, Deloitte e KPMG. Segundo, em função da influência de elementos culturais, as formas como são organizadas as tarefas, o acesso à hierarquia e as dinâmicas de conflito se apresentaram cambiáveis.

A ALFA23 é uma empresa americana. Tem cultura organizacional e clima organizacional de companhia americana! Curto prazo, pressão, metas... Aqui não. Aqui eu tô num grupo holandês, onde se preza mais pelo planejamento do que pelo imediatismo. Então, essa é uma diferença que eu tenho sentido na veia, todos os dias (P-03).

O que eu posso te falar cara, é que na empresa francesa... Na empresa francesa, o modelo de gestão é um modelo muito mais profissional, mais formal (P-05).

Na ALFA22, por ser uma empresa americana, é taylorista puro! Não é? A nossa líder ditava as regras e ditava todas as políticas, né? Isso vinha de cima pra baixo, sem questionamento (P-05).

Mas ela [a gestão] dá o “quê” do apetite da companhia e dos executivos com relação ao risco. Quando você falar de uma [empresa] suíça, que é um grupo suíço muito conservador – o suíço, ele é conservador por natureza! Ele é um estilo de gestão mais conservadora na tomada de decisão. Ele é muito mais... Ele prefere, eventualmente até que uma oportunidade passe pelo vão dos dedos,

se ele não tiver cem por cento de certeza no que ele vai investir. [...] Eles assumem riscos, mas assim, de uma maneira... Exacerbadamente controlada. Então, muitas vezes as oportunidades passam, mas eles entendem isso e elevam isso, pelo fato de que se você não tiver um *assessment* – uma avaliação de risco que seja... Que preencha os requisitos mínimos necessários pra eles, esses investimentos não são avaliados. [...] Já as empresas americanas são mais... Elas tomam o risco com mais facilidade. Elas têm processos mais rápidos de tomada de decisão com relação à exposição de risco (P-06).

Em consonância com o trabalho de Amado, Faucheux e Laurent (1993), os fundamentos do paradigma gerencialista estão sempre presentes, mas observamos uma divisão significativa, de modo que a escola de gestão europeia carrega em seu bojo uma abordagem mais personalista e social, contra uma abordagem mais funcionalista e instrumental estadunidense.

No caso das empresas brasileiras, predomina um quadro híbrido de transição, pois embora ainda haja certo personalismo, formalismo e valorização da estabilidade na gestão das empresas, também se fazem agudamente presentes valores instrumentalistas oriundos da cultura organizacional norte-americana, como a orientação ao curto prazo, flexibilidade, versatilidade e a plasticidade para assimilação de novas práticas¹¹². A gestão brasileira, no entanto, é pragmaticamente fundamentada em referenciais estrangeiros:

Os grupos nacionais, eles tão tentando se encontrar, ainda. Sabe? Cê tem grupos nacionais que são muito mais orientados pra escola americana de gestão – uma escola mais competitiva, uma escola mais dinâmica, ou seja, cê dá pro funcionário ou pra equipe a condição que ele precisa pra fazer e cobra essencialmente o resultado. Tá? Então assim, você é... É um processo meritocrático puro, por assim dizer. Quando cê vai pra uma empresa suíça, um grupo europeu mais conservador, não que não haja meritocracia, mas o que acontece é o seguinte: ele é muito menos dinâmico nessa tomada de decisão. Então eles não só passam o desafio, como ficam te acompanhando a evolução desse desafio, né? Então eles querem saber como é que cê tá andando, se tá de acordo com o que eles planejaram, se as condições de controle tão sendo respeitadas o tempo todo. Existe um monitoramento maior. (P-06).

Em suma, no âmbito político e econômico dos sistemas mediadores das empresas, os relatos dos trabalhadores são corroborados pela literatura. Com a intensificação da competição no nível global, as companhias multinacionais brasileiras, assim como as empresas estrangeiras instaladas no Brasil

¹¹² Sobre as características e evolução da cultura organizacional brasileira, ver Chu e Wood Junior (2008).

(públicas e privadas), especialmente após os anos de 1990 foram seduzidas pela estrutura estratégica, na fantasia da possibilidade totalmente eficaz da articulação do modelo japonês, o qual tem como centralidade o privilégio ao esforço coletivo e a compreensão do indivíduo como membro de um grupo constituído de normas, com o modelo norte-americano de produção, que opostamente se volta à valorização do sucesso e esforço pessoal. No entanto, como bem antecipou Enriquez (1997b) no final do século passado, naturalmente se trata de um casamento “explosivo e inconciliável”, pois ambos os modelos amparam-se em premissas e elementos culturais opostos. A exacerbação da competição, atrelada à financeirização da economia, leva a crer que continuaremos a presenciar o surgimento de decuplicadas “novas metodologias” de gestão, mas que no fundo se fundamentam nas mesmas premissas da ideologia gerencialista.

Para além das influências das escolas de gestão, na novlíngua gerencialista supera-se o paradigma cujos conflitos devem ser sempre evitados. Predomina nas companhias multinacionais a ideia de que eles devem ser gerenciados, à medida que podem ser funcionais e alimentam a estrutura de inovação da empresa. Segundo nosso trabalho de campo, todavia, o dissenso e a natureza do conflito são sempre tratados no plano psicológico: problemas de comunicação, ausência de informações, choque de interesses entre departamentos ou interpessoais, mal-entendidos, “problemas de carácter”, “estrutura emocional fragilizada ou limitada”, “personalidade incompatível com a função”, “comportamento pouco estimulante”, “falta de automotivação” etc. Observamos que um dos efeitos colaterais centrais dessas empresas, cuja menção associamos à face aporética do trabalho, está ligado à ausência de questionamento no nível coletivo e ao escamoteamento da natureza dos conflitos. Parece clara nos relatos de todos os entrevistados a concepção de que a organização é produto das condutas individuais, mas se oculta que há nesse ínterim uma relação dialética, pois também as organizações induzem, governam e suscitam não somente uma cadeia específica de comportamentos, como também modos de ser e pensar previamente estabelecidos. Quanto a esse aspecto, no capítulo seguinte, para compreender como se dá a

interiorização dos valores e dessa lógica paradoxal, nos aprofundaremos sobre as vivências e influências das instâncias ideológicas e psicológicas nas companhias hipermodernas. Trata-se, logo, de se questionar como o trabalhador percebe e vivencia os laços estabelecidos com a empresa. O que mobiliza sua implicação subjetiva e engajamento no trabalho? A incorporação ideológica dos valores transmitidos na empresa se dá de forma integral? Quais são as fontes de prazer e angústia nessa configuração? O sentido do trabalho faz eco em quais espaços psíquico-organizacionais?

6. A OUTRA FACE APORÉTICA DO TRABALHO NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS: IMPLICAÇÃO SUBJETIVA E HIPERPERFORMANCE

Eu acho... *Eu... Ideologicamente, acho o trabalho uma... Uma tortura!* Quando você tem o azar de não fazer ou não estar próximo daquilo que você gosta de fazer. Quando você gosta de fazer ou tá próximo de algo que você gosta - eu acho que essas pessoas são eleitas... Eu acho que pra sociedade que a gente tem hoje, pra ela funcionar, ela conta com dez por cento das pessoas que fazem o que gosta e noventa por cento de pessoas que fazem o que podem fazer pra poder se sustentar, pôr uma comida na mesa... Essa é a sociedade capitalista, do capital. [...] Se todo mundo fizesse o que gosta, aí não seria capitalismo. Seria uma outra sociedade que você tinha gente que explora e gente que não explora, etc., etc., etc. e vamos por aí. [...] Mas eu acho que eu pertenço à... A minoria privilegiada que... Que faz ou está muito próximo de fazer aquilo que... Que ela gosta ou não lhe incomoda tanto. Eu pertenço a uma minoria que pôde escolher... Pôde fazer escolhas. É uma minoria. É uma minoria. É a minoria que teve chance de fazer boas universidades, né? Que teve chance de... De ter boas escolas, de ter uma boa formação. Sorte de cair em lugares onde elas eram necessitadas e que ela podia exercer a sua... Os seus... As suas habilidades e seus dons. Eu acho que eu pertenço a isso, então digamos que num compito geral eu tô satisfeito. Tô satisfeito com o trabalho, assim. Eu não posso falar que eu tô aqui porque eu tô obrigado, eu não gosto de fazer e eu faço porque eu tenho uma mulher e um filho pra sustentar e etc., etc., etc. Não! Eu não posso falar isso! Seria errado da minha parte (P-10, grifo nosso).

Mas o que eu posso dizer é que... Eu, claro, pertenço a uma... Quase uma casta de privilegiados que fazem ou estão muito próximos de fazer o que gostam. Que... Eu acho que é isso. Então eu me escoro um pouco nisso. Pessoalmente eu gostaria de fazer muitas outras coisas, mas pessoalmente eu gostaria de ter menos obrigações do que as que eu tenho. Mas eu acho que, imagino que as obrigações sejam parte do jogo (P-10).

Então eu tento fazer um equilíbrio nisso aí. Mas é um pouco... Um pouco isso o significado do trabalho pra mim. Acho que o trabalho é uma... É uma contingência da vida moderna. A vida, ela... A vida moderna, ela é construída em torno do trabalho. Eu acho que a gente tem que caminhar pra... Pra não deixar que o trabalho seja o maior... O maior peso da vida moderna. Acho que o trabalho, ele é parte da vida moderna, mas ele não pode ser o epicentro da vida moderna, como ele é hoje. Ele tem que ser um capítulo (P-10).

Ele não pode ser metade do livro ou o livro todo!.. E eu acho que a nossa vida é muito pautada em cima de um... De uma concepção de vida que é... É mais ou menos assim: você é pequeno, cê fala: "Olha, cê vai entrar na escola, cê estuda e aí você faz faculdade, que você vai procurar uma profissão. E aí cê trabalha, casa e morre!". Casa, trabalha e morre. Não importa. Tem filhos e morre (P-10).

A própria concepção de vida é uma concepção de linha de montagem, já! Pra você ver como a ideologia do trabalho, ela é cruel. E você não concebe que você pode ir pra escola pra aprender coisas que você não vai usar, praticamente, no mundo do trabalho, por exemplo. E então eu acho que se a gente não rever esse protagonismo da... Da ética... Da... Da moral e da... né? Da... Dessa prepotência do mundo do trabalho como grande centro da vida, eu acho que a gente tá fadado a criar uma série de pessoas frustradas (P-10).

6.1 Incorporação e difusão ideológica: “É uma máscara legal né, que você coloca. Fica lá no trabalho até às dez da noite, volta pra casa e só vive pro trabalho, né?”

Max Weber (1920/2009), no início do século XX, demonstrou como o espírito do capitalismo consolidou-se por intermédio dos fundamentos da teologia protestante. Sob a égide da ética calvinista, o indivíduo ocidental levou ao extremo a noção de predestinação, o trabalho assumiu papel central e o desperdício de tempo, assim como a ociosidade, elevaram-se à categoria de pecado. Em oposição à perspectiva contemplativa do catolicismo, no protestantismo instaurou-se um *ethos* guiado por valores como o asceticismo, a austeridade, a propensão ao trabalho, o dever e a obrigação, que culminavam em uma visão de lucro puramente econômica e racional. O capitalismo ocidental, na esteira dos avanços da Revolução Industrial, cristalizou as premissas do protestantismo e elevou o trabalho à condição fundamental de salvação do homem (e não mais um veículo de sobrevivência, como compreendia o catolicismo).

Atrelada à emergência dessa civilização salarial (denominação empregada por Robert Castel), cujo trabalho se reduz ao emprego e a vocação encontra seu correspondente estrito na profissão, a figura do trabalhador torna-se central e se associa à noção de crescimento econômico. Sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, com as mudanças na organização e composição da família¹¹³, em um cenário altamente estratificado e desigual, ainda que o trabalho comumente fosse vivenciado como algo penoso, era visto como condutor da ascensão social e no plano psicológico vinculava-se a virtudes e valores como integridade, lealdade, honra e orgulho. Remetemo-nos, aqui, a

¹¹³ A esse respeito, ver Marangoni, Viana Braz e Hashimoto (2016).

um contexto em que as identidades profissionais eram substancialmente estanques, perenes e vetores de reconhecimento, mesmo que predominasse um sentimento de resignação, a despeito da exploração laboral.

No Brasil, mormente a partir de 1990, com a explosão das redes eletrônicas de comunicação, o desenvolvimento da tecnociência e a internacionalização da economia, embora as condições de acesso ao consumo tenham permanecido desiguais, a globalização o colocou no centro de nossa sociedade e passou a difundir uma estética universal. Ganhou força, especialmente em centros corporativos e em uma parcela privilegiada de brasileiros a concepção de que o trabalho constitui o palco principal para realização de si mesmo. Não é mais suficiente ser bem remunerado, reconhecido ou fazer um trabalho de qualidade. É preciso triunfar, subir ao pódio, sentir-se raro e se autorreferenciar. Esse movimento de empresarização da vida, assentado na ideologia da realização de si mesmo, mascara que o indivíduo tem vontade de fazer outras coisas, para além da empresa. Oculta-se que não necessariamente o desenvolvimento do potencial humano na empresa está ligado ao desenvolvimento autêntico do sujeito, isto é, que o progresso da organização nem sempre é simultâneo ao progresso do trabalhador. Uma pessoa feliz no trabalho, mas cuja vida toda foi condicionada pela empresa, pode descobrir-se em uma vida pobre e apequenada no âmbito pessoal. As modalidades de vínculos, igualmente, não podem ser transportadas de um lugar ao outro, como se isso fosse de fato possível. O comportamento assertivo, rígido ou talvez até excessivamente firme de um diretor não deveria ser instrumento de base para determinar a forma como responde aos conflitos em seu matrimônio.

Ao resgatar os trabalhos de Pagès et al (1987) e Aubert e Gaulejac (1991/2007), no nível ideológico dos sistemas mediadores a empresa hipermoderna suscitava a adesão passional de seus funcionários mediante um discurso atrativo, alinhado às significações imaginárias sociais, de forma a garantir que o trabalhador se sentisse protegido, isento de tornar-se um desfilhado ou de ser excluído. Em meio a discursos e juízos contraditórios, as políticas compensatórias eram catalisadoras de uma mobilização subjetiva que

passava pela crença nos valores e filosofia da empresa. A construção de uma carreira e identidade profissional fundia-se ao projeto de vida do trabalhador na forma de um Eu ideal organizacional¹¹⁴.

Decerto que os funcionários se colocavam de maneira crítica perante algumas ações da organização, contudo muitos acreditavam realmente que “unindo interesses comuns, seria possível fazer os dois lados felizes”. Afirmações positivas eram comumente acompanhadas de contrapartidas negativas e o trabalhador se mantinha preso a uma gama de conflitos internos sem solução, evidenciados em sutis derrapagens discursivas. Os sistemas mediadores traziam cotidianamente elementos novos que permitiam ao trabalhador lograr uma síntese provisória à contradição, evitando a irrupção de um conflito (VIANA BRAZ; HASHIMOTO, 2017). O vínculo com a empresa, portanto, era percebido como perene, havia o sentimento de estabilidade, segurança e a empresa fazia crer que o funcionário era realmente uma peça fundamental dentro de sua estrutura organizacional. A máxima gratificação simbólica provinha das diversas demonstrações de reconhecimento da empresa. A toxicomania organizacional, evocada por Da Silva e Hashimoto (2012), seria fruto dessa configuração, na qual o indivíduo não consegue separar-se da organização e, por isso, trabalha excessivamente para retribuir as gratificações que lhe são endereçadas.

Tal como no relato de P-10, inserido na abertura deste capítulo, em nosso trabalho de campo percebemos discursos mais matizados, equilibrados e os entrevistados indicam ter mais consciência da aridez de seus trabalhos. Enquanto a gestão e a teologia do empreendedorismo difundem uma visão instrumental e estritamente econômica da vida, no âmbito do trabalho vivido, do cotidiano das empresas, esse discurso não faz suficientemente o eco esperado. Encontramos, em geral, profissionais notadamente críticos, céticos, altamente adaptados, mas que se posicionam “como se” concordassem com as diretrizes da empresa e, inclusive, por vezes “como se” realmente se importassem com a organização.

¹¹⁴ A título de ilustração, ver a análise do caso de Odette, aprofundado nos primeiros capítulos da obra de Pagès *et al.* (1987).

São trabalhadores que possuem identidades maleáveis, baseadas nas demandas de seu contexto social. Os entrevistados fazem crer que têm consciência da disparidade política e ideológica imbricada em seu vínculo laboral, de modo que predomina em seus relatos o sentimento de instabilidade e a efemeridade se dá em detrimento da perenidade. Ser descartável torna-se uma regra indissociável desse jogo e a incorporação ideológica opera-se de forma protética e parcial. Em maior ou menor grau, os trabalhadores indicaram sentir-se impelidos (ou impotentes) a discutir diretrizes das quais não estão convencidos, assim como difundem um discurso de segurança e confiança, mesmo quando não sentem o mesmo. Em suma, seguem a cartilha gerencialista e incentivam as prescrições, mesmo que, por vezes, não estejam de acordo.

Embora tenha sido possível identificar uma postura crítica e frequentemente até descrente no plano ideológico, paradoxalmente os trabalhadores continuam presos e inclusive crentes às premissas da novlíngua gerencialista. É dizer, ainda que predomine certa descrença em relação ao universo corporativo, em especial das multinacionais, os indivíduos se encerram nessa lógica de funcionamento e a mobilização psíquica ao trabalho é tão intensa quanto no modelo de vínculo descrito anteriormente. O relato de P-08, logo após discorrer sobre uma série de eventos em que estava sobrecarregado e trabalhando intensamente, evidencia esse movimento:

Mas assim, é inevitável, né?! Eu ouvi uma frase que eu achei bem legal assim: “O brasileiro...” não sei se era paulista ou brasileiro, mas assim: “O brasileiro gosta muito de reclamar do trabalho, mas gosta de trabalhar!” Assim, é bem nessa rotina de sabe, correr atrás e... E assim, se as pessoas não tomarem cuidado – essa é a parte ruim, né? Se as pessoas não tomarem cuidado acabam ficando bem solitárias, só trabalho. Acaba se afundando no trabalho, que é uma... É uma... Como que eu vou falar? é uma máscara legal, né, que você coloca. Fica lá no trabalho até às dez da noite, volta pra casa e só vive pro trabalho, né? E outro ponto que pega demais aqui em São Paulo, é que é um lugar muito capitalista, né? É muito elitista, assim, incrível. Então é... Pra mim quanto mais desigualdade, mais tem isso, então, de repente cê olha, tem uma pessoa num Porsche, de um milhão de reais, sabe? Do seu lado ali, e você pensando: “Nossa! Meu Deus! Aquela pessoa... [...] É. Exatamente. E aí acaba passando até aquela impressão que cê fala: “Nossa, meu! Eu também consigo, eu também consigo!” Então a pessoa fica cega pra... Pra viver de imagem! Isso tem... Isso tem muito. Viver de imagem é... Infelizmente é muito forte e... E... Isso é muito São Paulo. É muito essa questão

também de imediatismo de querer crescer rápido, porque cê vai ter um salário melhor, vai aparecer perante os outros. O carro aqui em São Paulo, nossa! É um medidor de riqueza absurdo, então a pessoa se endivida inteira, pega um carro lá que é pura fachada e todo mundo acha que... Então, tem muito disso, mas, assim, é inevitável. São Paulo acabou criando uma estrutura de cidade corporativa, né? Não dá pra fugir muito, não. [...] Acho que, principalmente se a pessoa não tem um lar, né? Uma casa legal, um lar, vai acontecer isso! É tal assim, a pessoa vai se matar no trabalho, né? (P-08).

Hoje, parece que os indivíduos estão mais reativos e críticos ao discurso e ideologia da empresa, o que indica que os sistemas mediadores não são tão exitosos na mediação dos conflitos (VIANA BRAZ; HASHIMOTO, 2017). Todavia, a difusão ideológica permanece e mesmo os trabalhadores mais descrentes, para garantir seus postos e as satisfações de prestígio inerentes ao laço estabelecido com a empresa, parecem fazer semblante de uma crença fragmentada. Difundem artificialmente o discurso da companhia em momentos que lhes são convenientes:

Mas assim, quanto maior o cargo vai entrando muito a questão de ego, sabe, vai ficando cada vez pior! Tem muita questão de ego, muita... Pessoa que por orgulho... Sabe, aquela coisa, vestir a camisa da empresa até certo ponto, porque por orgulho, ela tem o principio dela, não quer nem saber da empresa sabe? [...] Ela quer tocar do jeito dela e pronto! Hoje tá geral assim (P-08).

A crítica, contudo, parece sempre se manter na superficialidade. Um questionamento sobre si mesmo, sobre a difusão ideológica, não se coloca em questão, pois isso significaria pôr em xeque também um ideal de trabalho e um projeto de carreira que permanecem intocáveis:

Eu, no caso, tô com trinta e oito anos. A Ana – minha estagiária – tem vinte e três, né? São quinze anos de diferença. Vinte e três né... Ela daqui a quinze anos, se ela continuar do jeito que ela tá, ela vai ser uma diretora. Entendeu? Então, isso força a gente a se cobrar mais, né? Porque você vai chegar uma hora que vai ter... A competição vai ser maior. Não é? Então você tem que tá sempre atualizado, não é?... Só que eu vejo um ponto, né, que essa geração nova tá chegando aí, que eu nem sei mais que letra que é... Se é X, Z. Que esse imediatismo é legal porque os caras, eles já são mais preparados. São mais bem formados sim! Não raro você vê noventa por cento das pessoas que são formadas já falando aí três línguas (P-05).

Embora tragam à tona a aridez da exacerbação da competição, alguns entrevistados se mantêm fiéis às premissas do culto à excelência. Apreendemos em estado bruto os efeitos da luta pelos lugares, oriundos do

sentimento de instabilidade e do medo constante de ser ultrapassado, “ficar para trás” ou perder seu lugar. O testemunho de P-05, nesse sentido, evidencia esse funcionamento, com ênfase à sua percepção sobre o fato de que as empresas tendem a absorver e promover pessoas cada vez mais jovens:

Cara, mas se você pegar um histórico... A carência...O cara não sabe gerir pessoas. Tem coisa que só se adquire com experiência. Então assim, cê tem as duas coisas. Acho que... Eu acho bom porque o mercado tá se renovando, né? E realmente, quem não se atualizar, vai ficar fora do mercado. E já tá fora do mercado. Se você olhar no LinkedIn, muita gente tá buscando empregos, acima de quarenta anos, acima de cinquenta anos... Mais complicado. A minha preocupação é, assim, qual que é o nível de gestor que eu vou ter lá na frente? Porque se eu pegar um cara que acabou de sair da faculdade, com programa de *trainee*. Se esse programa for bem estruturado, ele vai ter, obviamente, técnicas de gestão. Mas são técnicas. Quando você joga o cara pra gerir, o cara tá trabalhando com gente! Ele não tá interagindo com o PowerPoint, né? (P-05)

Então é a mesma coisa de você fazer uma simulação de voo e você pilotar um avião, né? Então, na minha opinião, pelos contatos que eu vejo hoje – a gente tem muitos gestores jovens aqui – que tem muita dificuldade. A gente tem um gestor que tem trinta e dois anos. Ele era um analista sênior, foi promovido pra gerente de uma área financeira. Ele ficou quinze dias e tá num estado com Síndrome de *Burn out* (P-05).

Agora também do jeito que tá fica insustentável. Olhando sociologicamente, antropologicamente falando, o ser humano é o mesmo ser humano do Paleo lá atrás. Então assim, uma situação de estresse ela existe, sempre existiu e sempre vai existir. Só que vamos olhar nossos primos de alguns milhares de anos atrás. O cara ele tinha estresse quando ele tinha fome, né? Então ele enfrentava o estresse da fome e ele tinha o estresse que era uma luta real com o seu alimento que ele ia correr atrás. Ou ele ia caçar ou ele ia ganhar... Isso gerava o estresse pra ele. E depois ele tinha a sensação da saciedade da fome e beleza! Esse estresse era normal. E o mesmo estresse lá de trás é o mesmo estresse de hoje. Só que o estresse de hoje... é por algo intangível. [...] Então, assim, e ele é a todo o momento! Então, você tem estresse... Às sete horas da manhã você acorda, olhando o e-mail no seu Iphone até as onze horas da noite! *Esses dias eu saí daqui às oito e meia da noite e às onze horas eu tinha trabalho pra fazer. Então esse nível de estresse, de cortisona que você vai gerando, chega uma hora que você não vai aguentar! Ou você vai adoecer. [...] Cê tem que ter uma estrutura pra aguentar.* Então! E essa geração que tá chegando não tem muita estrutura emocional pra fazer isso. Pra segurar as pontas. Ele vai segurar durante um tempo, né? Só que chega uma hora que vai surtar! (P-05, grifo nosso).

Enfatiza-se aqui um fenômeno ilustrativo de nossas prefigurações teóricas, pois ao mesmo tempo em que são feitas críticas aos níveis de estresse e carga de trabalho exigidas atualmente, a entrada dos jovens é vista de uma forma dúbia, como se representassem uma ameaça e imposição à

atualização constante, mas que ao mesmo tempo são vistos como pessoas cuja estrutura emocional é relativamente fraca. Elencamos esse excerto, representativo de nossas reflexões, porque ainda permanecem arraigados os efeitos da psicologização das contradições sociais. Questiona-se o sistema organizacional, entretanto ao naturalizar o estresse individualiza-se toda sorte de fenômenos produzidos e se evita a interrogação sobre suas causas. Embora a mobilização ao trabalho seja intensa, parece que se operam uma clivagem e distanciamento em relação à empresa e aos projetos futuros, como se diante da instabilidade do mercado fosse preciso estar sempre alerta e pronto para uma demissão ou para aproveitar uma oportunidade, conforme realçamos abaixo:

No segmento de pesquisa também. A cada dois anos tem uma reestruturação forte e a cada ano tem uma reestruturação média. Então sempre... Com o tempo vai expirando diretores, gerentes [...] Tipo eu, sempre naquelas, né? Instabilidade total... Mas foi bom, porque também... Aí o ano passado teve uma nova reestruturação e essas quatro diretoras foram mandadas embora. [...] E minha equipe perdida ali no meio. Aí uma das diretoras que ficaram me adotou. E aí eu tô... Tô agora, com ela... Vai fazer um... Fez um ano (P-01).

Mas... Assim, lá na nossa equipe são três gerentes e uma saiu de licença-maternidade... E foi colocada uma coordenadora de fora que foi contratada pra... Pra dar conta dos... Achei estranho, porque no momento acho que tinha pouco serviço, não precisava! [...] Aí eu falei: “Ah! Tão armando!” tipo: colocar uma pessoa mais barata, deixar ela pegar o ritmo da equipe. Então assim, acho que no máximo quando a outra gerente voltar de licença, se eu conseguir aguentar até lá, é o meu prazo aí. A não ser que mude muito, assim... Que nem, agora eu comecei a vender alguns projetos. Eu falei: “Ah, se quando ela voltar a demanda tiver muito aquecida e eu tiver meio que... Engrenado com a diretora, acho que fico. Senão, a chance de sair é bem grande. Aí fica a pergunta: O que fazer depois? [silêncio] (P-01).

Em consonância, destaca P-08:

Só que é um mercado... Biotech é muito incerto, né? Por isso que biotech tem um pacote de benefícios mais agressivo. Porque quem entrar no biotech já sabe que o risco é muito alto de você, de repente, fechar a operação no Brasil, o produto... Cai a patente, vira uma cópia igualzinha de um “produtação”, aí perde a rentabilidade (P-08).

Em outros momentos, a instabilidade aparece com outras formas:

A minha ida pra lá como cooperado e depois uma pequena participação, no caso do GAMA32, foi claramente – depois de um tempo, né? Claramente uma estratégia pra reduzir custo trabalhista... Tá? É... O GAMA32, pra você ter uma ideia, meu último salário no

GAMA32 como sócio foi de cerca de vinte e três mil reais. Tá? E isso como associado, tá?... Imagina se eu fosse CLT quanto que eu ia custar! [...] Mas fui ver isso depois. E isso foi... Chegou a um ponto que em... No início de 2013 eu trabalhei cinco meses sem receber salário. Tá? Por conta de acreditar ingenuamente que ia reverter a situação e tudo mais... Mas e... O que não aconteceu (P-07).

O corolário apresentado indica o crescimento das tensões, da ameaça do desemprego e da deterioração da face coletiva do trabalho. Se antes o sucesso profissional implicava encontrar uma boa empresa, para permanecer nela se possível durante toda vida, atualmente o trabalhador se mantém a todo tempo vigilante e aberto a possíveis oportunidades fora da empresa. Se a incerteza e descartabilidade atingem seu auge, a preocupação volta-se à empregabilidade, ou seja, ao quanto o indivíduo é atrativo e valorizado em determinado mercado. Ao passo que a empresa perde poder em relação ao domínio ideológico exercido, a adesão passional para com sua figura dá lugar ao investimento libidinal à construção de um percurso profissional independente e autorreferenciado.

O indivíduo ainda se sente condenado a vencer, mas os elementos que o motivam não passam pela captação e adesão ideológica à empresa, o que enfraquece substancialmente o vínculo estabelecido. P-08, ao narrar uma experiência de troca de emprego em que foi procurar no mercado outras oportunidades, ressalta:

Assim, dois dos quatro pares eram complicadíssimos, sabe? Pessoas que deixavam o emocional tomar conta a todo o momento, chorava, entrava na salinha dele [de seu chefe] chorando, pedindo coisa. [...] Então era um negócio bem injusto, assim. Sabe? Bem injusto! Tinha muito privilégio. E ele acabou me esquecendo, porque falava: “Ah não. P-08 não traz problema!”, sabe? “Entrega o trabalho!”... E eu fiquei lá esquecido lá, total. E então é meio que fábula de mundo corporativo. Você tem que focar no que te dá resultados! O que te dá problemas, cê vai perder tempo e a pessoa não resolve nada! (P-08).

E aí... Aí... É... Falei lá na ALFA12 [que recebeu uma oferta de trabalho em outra empresa], aí meu chefe tirou – isso daí foi horrível! Ele tirou da gaveta: “Ah, então tá aqui oh. Sua proposta de promoção, a gente tava pra te promover agora e tal.”, aí eu falei “Ah, Carlos, uma pena. Devia ter feito antes!”, sabe? Por que que não fez antes, né? [...] Já tava assinado, daí o Reinaldo falou: “Putá, eu sabia que ia dar problema! Eu falei pro RH que se a gente demorasse ia perder! Eu sabia! Não sei o que”, eu falei: “Ai Carlos...” Daí assim, eu não falei pra ele, porque eu acho isso muito indelicado, né.... Ele falou: “P-08, volta pra sua casa e pensa bem!” e assim Matheus, eu já sabia a resposta, entendeu? Eu já sabia que eu... Eu falei: “Ah, Carlos, tá

bom. Tá certo. É justo! Eu vou voltar e vou pensar”, sabe? Chegou no outro dia, eu falei: “Aí, Carlos, decidi sair mesmo”. (P-08).

6.2 Implicação subjetiva e visibilidade no mercado: “A mobilização vem realmente de tá envolvido nesses projetos mais complexos, mais relevantes. A grande questão é relevância!”

No panorama da adesão passional e relação fusional com a empresa, bastava o reconhecimento da organização-mãe, pois como ela garantia o sentimento de pertença e segurança, o trabalhador dirigia-se ao mercado com vistas a trazer novas metodologias e tecnologias para aprimorar o funcionamento organizacional interno. Hoje, essa prática ainda se faz presente, porém deixa de ser prioritária. Para além do reconhecimento interno e diário, igualmente fundamental à construção de sentido no trabalho, a máxima gratificação simbólica provém do reconhecimento do mercado. E é por isso que doravante se valoriza o *networking*, pois por meio dele são criadas estratégias ao risco do desemprego, além da possibilidade de se fazer presente em dado segmento de mercado:

Enfim, fui pra BETA51 né? Pra você ver como ter contatos é importante. Essa colocação, ela surgiu por conta de *networking*... O convite surgiu por conta de *networking*. Toquei minha vida lá e dois anos depois, em 2006... Eu também conversava com um amigo do mercado – que na verdade é um colega de faculdade que trabalhou comigo na GAMA19 né?... E ele me fez o convite de trabalhar numa startup de uma empresa de E-Commerce (P-07).

O percurso profissional de P-07, nesse sentido, é representativo de como a dimensão do *networking* e visibilidade no mercado colocam-se como centrais. Quase todas as vezes que ficou desempregado, P-07 se realocou com base realização de contatos com “seu *networking*”:

Acima de muitas outras o *networking* é um... É uma... Uma riqueza, né?... Que não tem preço!, né? E isso se mostra até hoje pra mim uma coisa super válida porque diversas outras recolocações que eu tive, foi por conta de *networking*, né? (P-07).

[...] É o velho *networking*. É... Aí liguei pro cara lá “Tudo bem?” que é um cara que eu conversava com alguma regularidade. Eu acho que é até outra coisa que eu acho que não adianta você conhecer o cara e nunca mais falar com o cara. Certo, porque isso não sustenta *networking*? [...] E então... Ele falou assim: “Deixa que eu vou ver como que vai ser essa vaga” – porque ele nem sabia, né?... Ele retornou pra mim, né? Marcamos uma entrevista, fui falar com ele e

ele disse o seguinte: “Olha, essa vaga é muito... Seu perfil é muito superior ao que nós pedimos pra essa vaga. Mas a gente tá pensando em contratar um executivo pra cuidar dessa unidade. Mas não é pra agora!” Fomos evoluindo a conversa. Essa... Esse processo, Matheus, demorou seis meses pra vingar! (P-07).

O indivíduo hipermoderno, nesse contexto, é impelido a trabalhar intensamente para si mesmo, para garantir seu lugar e se destacar cada vez mais. O símbolo maior desse reconhecimento, de acordo com nosso trabalho de campo, se dá quando outras empresas o procuram para tentar atraí-lo. Logo, como explicitado nos próximos relatos, quanto mais voltado ao mercado externo, maior o prazer e sentimento de exclusividade, de manter-se competitivo no trabalho. Mesmo em momentos de crise econômica doméstica, deve-se estar atento a possíveis oportunidades fora da empresa:

[...] prefiro [esse setor], porque inteligência de mercado é mais estratégico. Cê fica com mais informações da empresa, do mercado. Cê acaba encostando mais na liderança e tudo mais, né? (P-07).

No momento eu tô num estágio que eu também não tô fechado pra ofertas de fora, mas... Mas a gente vive um momento hoje na economia que te estimula a botar um gás dentro de onde você tá e menos pensar que vai vim alguma coisa de fora. (P-02).

E um segundo ponto, ainda positivo [de trabalhar em uma multinacional], é essa questão de multiculturalidade. Mas aí não são pra todos, né? Só pra aqueles que têm a oportunidade de tá exposto a diferentes culturas, né?... Ou via expatriação ou via projetos internacionais. Isso é muito legal. Enfim, porque cê vê que o Brasil não é o centro do mundo, né?! Você conhece melhor o mercado, fica mais exposto. (P-06).

Tal como as próprias empresas, o mercado passa também a ser antropomorfizado e representa quase uma instituição divina da hipermodernidade. É preciso responder às suas exigências, jogar seu jogo, entrar em sua lógica a fim de ganhar espaço no insidioso universo das companhias multinacionais. Para tanto, estar presente em um centro corporativo como São Paulo revela-se um elemento fundamental que assegura certa visibilidade, conforme podemos ver nos relatos abaixo:

Ah, pra mim, São Paulo sempre foi o objetivo. Assim, não da pra sair de São Paulo... Pensando em perspectiva de mercado, cê troca muitas coisas, vai em reuniões.. Tudo tá em São Paulo. [...] Eu amo São Paulo! [...] Na faculdade eu descobri que eu gosto de mercado, gosto dessa agitação, gosto de estar sempre antenado com tudo o que tá acontecendo. Eu gosto do exame, eu gosto de entender o mercado. (P-04)

E as pessoas não saem do circuito Campinas – São Paulo. Pra você conseguir um cargo de [gerente de] remuneração pra Assis, por exemplo, você não acha. [...] porque... as pessoas não querem perder visibilidade, então circulam muito no eixo São Paulo – Campinas (P-05).

E pro que eu faço, pra carreira que eu resolvi escolher, as oportunidades tão aqui. De maneira geral, elas acontecem aqui. Então, se você fala de uma área de planejamento estratégico, uma área de finança corporativa, uma área de desenvolvimento, elas ficam normalmente na matriz e normalmente a matriz tá em São Paulo. Então se você pegar qualquer companhia que tenha operação no interior, que seja uma companhia de grande porte, ela tem alguma... Provavelmente ela tem um escritório corporativo em São Paulo. Ou se não tem, esta função que eu faço fica em São Paulo. Por quê? Porque a gente tem uma interlocução muito grande com bancos, bancos de investimento, fundos de investimento, fundos de *private equity*, etc. Então esses caras tão em São Paulo, então... Nesse aspecto eu tenho que tá em São Paulo pra que a minha carreira, neste momento, tenha a pegada que eu preciso ter. Cogito voltar pro interior um dia. Cogito. Não sei se como funcionário de empresa (P-06).

Porque eu, por exemplo, quero ir pra Santos, né?!... Mas São Paulo é o polo, é onde tá concentrado... O melhor tá aqui em São Paulo! O melhor de tudo! Melhor de serviços, melhor de emprego, melhor de oportunidades, né? [...] São Paulo é onde tá o negocio! Ah! Esses dias me surgiu uma oportunidade pra ir pra Fortaleza! Um salário sei lá, quatro mil reais a mais do que eu ganho aqui, mas em Fortaleza. Se você for comparar o custo de vida com o salário. Embora seja uma capital. E é um lugar legal, né? Mas o cara não sai. Porque se ele vai pra Fortaleza, ele não volta mais! Fica apagado no mercado, né, então assim, as pessoas têm vindo São Paulo, justamente por isso. Com medo em ficar fora do mercado, né? Porque o recrutador, ele tá lá no LinkedIn: “Putá, que legal! Mas pô, esse cara mora lá... Hum... em Fortaleza”. “Não vou nem ligar porque eu acho que ele deve ter família, tal tal tal”. [pausa] Mas é lógico, São Paulo é loucura né?... Não é todo mundo que se adapta não! São Paulo é uma doideira! (P-05).

Há, entretanto, uma relação de ambivalência com uma cidade cosmopolita como São Paulo. Tal como numa relação de amor e ódio, sete de nossos entrevistados alegaram querer sair da cidade no longo prazo:

São Paulo é viciante, embora o pessoal reclame de trânsito, tal tal. Cara, São Paulo é onde tá o negócio! É onde tem visibilidade... É onde estão as melhores oportunidades, são aqui! Só que no longo prazo, se você perguntar pra todos os profissionais executivos de coordenação, de gerência e de gestão, ele vai te falar que ele não quer ficar em São Paulo quando se aposentar [...] porque a gente falou sobre muitas coisas, né, mas qualidade de vida, ela não te proporciona muito. A cidade não proporciona. Bom... Você até consegue ter, mas você vai ter que se desdobrar e abdicar de alguma coisa (P-05).

Eu acho que São Paulo, ela tem... Ela tem muito a dar, mas ela cobra muito caro!... A verdade... *São Paulo não tem nada a dar, tem tudo a*

vender... Só que o custo é alto, então assim... Por outro lado, é bom... É a cidade que respeita o anonimato! [...] Sei lá, São Paulo você perde muitas coisas elementares, talvez, na sua vida que pra mim são importantes, né? Ter um ar minimamente decente pra respirar, dormir em silêncio... E é isso, né? Num mês, quando cê viu, cê gastou... Numa semana de serviço cê gastou um monte porque São Paulo não respeita... Você é atirado pra fora de casa, cê mora empilhado em apartamentos pequenos e caríssimos, então assim, tudo isso torna a cidade um pouco angustiante [pausa]. Então esse é o meu caso de amor e ódio (P-10, grifo nosso).

Trabalhar em São Paulo é quase uma tortura! Trabalhar em São Paulo é uma tortura, mas talvez eu não teria a oportunidade de trocar ideia com pessoas tão bacanas como as pessoas com quem eu trabalho, por exemplo. Meu trabalho é... Sumamente criativo. Então... Sei lá. Eu não sei se... Não sei se... Talvez esse tipo de troca de ideias eu só teria numa cidade que permitisse o fluxo de pessoas do calibre dessas que trabalham comigo. Dessas da história... Que tem trajetórias totalmente distintas umas das outras e que por ser uma cidade grande essas trajetórias se convertem para alguns pontos. E essa conversão, eu acho que ela é rica, né? [...] Mas assim, eu acho que você tem que sair de casa, gastar um tempo louco pra chegar no seu trabalho e depois você... As relações de... A forma como se pensa o trabalho, pelo menos aqui, eu acho que é uma forma meio... Um pouco antiquada, sabe? Especialmente pra um... Pra uma empresa de comunicação. Então eu acho assim, empresas de comunicação, empresas que trabalham com a criação, elas têm que levar em consideração as rotinas dos... Desses profissionais que são profissionais... Que tem a cabeça diferente de um outro profissional.. (P-10).

“Todo poder é um poder no palco”, escreve Enriquez (1997b), para sublinhar que, na estrutura estratégica, se valoriza a opulência e a postura majestosa como autorrepresentação. Na busca de exclusividade, integração e visibilidade, apesar de todos os problemas evocados, São Paulo parece constituir o palco mais favorável para responder à necessidade imaginária de demonstrar sucessos, conquistas e acumular marcas de magnificência. Com efeito, o desejo de se autorreferenciar, próprio às significações imaginárias atuais, alimenta ainda mais esse espírito e ânsia da constituição de uma identidade narrativa singular.

Nesse íterim, de uma cidade cosmopolita, observamos ainda que a busca pela construção de sentido no trabalho, para nossos entrevistados, passa notadamente pela questão da visibilidade e da exposição. As prefigurações teóricas explicitadas no terceiro capítulo, portanto, foram colocadas à prova. Parece mesmo que na falta de ancoragem simbólica e pela imersão em ambientes de substancial insegurança e competitividade, o

sentimento de destaque revela-se prioritário na dinâmica de reconhecimento organizacional, alterando de forma importante o vínculo estabelecido com a companhia. “A mobilização vem realmente de tá envolvido nesses projetos mais complexos, mais relevantes. A grande questão é relevância sempre!”, sublinha P-02. Para explorar essa dinâmica, no cerne da reflexão sobre as instâncias psicológicas do contrato narcísico com a empresa, exploraremos o caso de P-09.

6.3 Contrato narcísico com a empresa: “*Eu tenho uma boa e uma má notícia pra você! A boa é que você foi promovida. E a má é que você vai ganhar menos que um por cento de aumento*”.

Desde os primeiros contatos com P-09, houve abertura e cordialidade de sua parte. No encontro da entrevista, P-09 me recebeu com bastante receptividade e prontidão. Na época, tinha 32 anos, não possuía filhos e era casada. Além de sua graduação em Farmácia, na ocasião cursava um MBA na área de Gestão de Pessoas. Atuava, ainda, em uma posição gerencial de uma companhia norte-americana de pesquisas farmacêuticas.

P-09 é proveniente de uma família modesta, fez seus estudos primários em escola pública e durante seu ensino médio conseguiu uma bolsa de estudos em uma escola privada de sua cidade de origem. Desde sua inserção na graduação sempre direcionou sua formação para indústrias e realizou estágio em outra empresa multinacional do segmento, de modo a responder a uma “necessidade financeira” e com vistas a lograr maior autonomia em relação ao espaço familiar.

Sua escolha profissional passou por uma identificação com as áreas de biologia e química, em um primeiro momento, e por uma identificação com a figura de um professor que lecionava química e era farmacêutico de formação. Desde seu primeiro contato com uma companhia multinacional, a identificação com a empresa alinhou-se com suas expectativas profissionais e projetos de vida. Se em função das heranças familiares P-09 compreendia que as primeiras experiências de emprego deveriam envolver um trabalho árduo,

penoso e fortemente influenciado por rígidas estruturas, o encontro com a empresa alimentou outro imaginário, do trabalho enquanto espaço de realização e satisfação:

Assim... eu não me sentia, em nenhum momento, como se eu tivesse... No que eu imaginava de ambiente corporativo! Eu imaginava uma coisa mais... Sabe: “Nossa! Não! Eu preciso... Ah sei lá, bater cartão”, né? Aquela coisa que seu pai te conta e tal. Cê fala: “Nossa. É, bater cartão e tal. É... Todo mundo vai tá de terno e gravata! Nossa, só posso andar de salto!” [...] Era bem mais flexível! Não que não tivesse uma formalidade. Tinha! [...] Mas não no nível que eu imaginava que eu fosse ter quando eu entrasse no mundo corporativo (P-09).

Eu já tava nessa leva, primeira leva tal, do time, então eu e os meus colegas que tinham entrado comigo nessa contratação em massa, nós fomos os mentores, né, do pessoal que entrou depois. Então, a gente até brincava que era uma família, assim. Então era o pai, aí tinha os filhos, aí depois os netos, conforme ia entrando o pessoal, assim (P-09).

Então a BETA era uma empresa que, apesar de, né, ai ter toda essa cultura de nossa, de acolhimento, tudo, era muito trabalho. Então era uma carga de trabalho elevada. Então o clima ajudava muito, porque era muito trabalho, mas cê tinha prazer em fazer as coisas, né? Então eu acho que era meio essa política, na verdade. *Você tem um ambiente de trabalho que te favorece a trabalhar o dia inteiro, a noite inteira.* Às vezes, a gente ficava até meia-noite no escritório... A gente ficava lá, tinha que entregar documentação e tinha que ser no dia, a gente ficava até meia-noite! Saía onze e cinquenta e nove, mas saía no dia, entendeu? (P-09, grifo nosso).

O que fica patente e merece atenção considerável no relato de vida de P-09, em primeiro lugar, é sua dedicação e implicação integral para com seu trabalho. O “clima e cultura” da empresa, assentados na lógica gerencialista, funcionam para amenizar a aridez do cotidiano, para reforçar o enquadramento de exigências intensas e para fomentar o sentimento de pertença, como se a equipe fosse realmente uma “família”. A metáfora da família, fenômeno comum nas companhias hipermodernas (Pagès *et al*, 1987), alimenta o imaginário da organização enquanto figura protetora, nutriente, a qual proporciona um ambiente favorável e estável, em troca da lealdade, comprometimento e amor absoluto.

Ulteriormente, porém, P-09 relata um movimento de transição, que implicou mudanças substanciais na forma com que enxergava o universo corporativo. Conforme a companhia em que trabalhava foi expandindo suas operações no Brasil, sua estrutura também foi ampliada, o que a tornou mais

burocrática e formal, ou, como destaca P-09, mais “corporativa tradicional”. Como passou quase uma década na empresa, P-09 acompanhou de perto, foi diretamente influenciada por essas mudanças, mas também teve uma ascensão profissional rápida, quando comparada às outras empresas do mesmo segmento. Sua ambição e busca por destaque, no entanto, sempre foram os maiores elementos motivadores para galgar novos degraus:

E aí eles começaram com esse projeto, com essa ideia de ter líderes globais e aí me interessei. Eu queria mais exposição, mais responsabilidade e aí acabei entrando nessa, assim, né? [...] Assim, eu já comecei a pegar assuntos globais e aí... comecei a ser exposta a reuniões presenciais em inglês e pra... E pra algumas coisas diferentes (P-09).

Após um período significativo na empresa, percebendo as mudanças estruturais na gestão e com grande carga de trabalho e responsabilidades, P-09 destacou sentir-se pouco reconhecida financeiramente. Ao receber uma proposta formal de trabalho em outra companhia e como percebia que colegas de sua “geração” estavam saindo da empresa, cogitou trocar de emprego, contudo não o fez, em razão de sua lealdade e fidelidade com a organização. Ocorre que após apresentar abertamente a oferta que havia recebido a seu superior direto, foi-lhe oferecida uma contraproposta. Assim, acrescenta P-09:

Aí, ok, fiquei. Mas aí eu fiquei com aquela coisa, sabe? Eu fiquei porque eu gostava muito da empresa, eu gostava muito do meu chefe, eu gostava muito do que eu fazia e da exposição que eu tinha e... Mas enfim, depois eu fiquei com aquela história: “Poxa! Foi tão rápido pra eles conseguirem isso agora porque eu ia sair!” (P-09).

Eu comecei a me sentir... Por mais que eu me senti lisonjeada deles terem feito isso pra me manter – foi tipo uma sexta-feira de manhã... À tarde que eu recebi a proposta e falei com o meu chefe, na segunda-feira eles já tavam com a resposta e aceitaram a minha contraproposta. Então eu fiquei meio... Assim, lisonjeada, mas com uma pontinha de: “Poxa, eles poderiam ter feito isso antes”, né?! (P-09).

Sempre fui *Hight performance* sabe? Tipo... Poderia ter feito isso antes! (P-09).

O relato de P-09, nesse momento, revela que o laço de fidelidade, consentimento e compromisso com a empresa foi abalado, sobretudo por um sentimento de desvalorização e traição. Temos como hipótese que isso ocorreu por dois motivos fundamentais, vinculados ao contexto sócio-organizacional. Primeiro, principalmente em função das mudanças estruturais na empresa, P-

09 perdeu suas “referências familiares”, sentiu-se descartável e pouco valorizada, como se o amor direcionado à empresa não estivesse mais sendo retribuído de modo igualitário e satisfatório. E segundo, que a partir do momento em que P-09 se permitiu colocar-se à “prova no mercado”, se deleitou com o fato de ter conseguido uma oportunidade rapidamente. Nesse momento, a trabalhadora parece ter vislumbrado de forma efetiva pela primeira vez a possibilidade de satisfação com outros objetos, desvinculados do sistema simbólico em que estava inserida. Ora, sentindo-se valorizada pelo mercado e descartável na empresa na qual estava inserida, os laços amorosos e intenso investimento subjetivo na figura da empresa foram tensionados. Destaca-se, contudo, que a incorporação ideológica, representada pela fidelidade cultivada há anos, não foi facilmente pulverizada, de modo que os conflitos se mesclavam com o sentimento de lisonja.

Meses depois, porém, o estopim do desencantamento ideológico e a consolidação da desidentificação ocorreram quando o chefe de P-09 a procurou anunciando que seria “promovida” e que sua carga de trabalho aumentaria consideravelmente. “E nisso o meu chefe falou: *Olha, eu tenho uma boa e uma má notícia pra você! A boa é que você foi promovida. E a má é que você vai ganhar menos que um por cento de aumento*” (P-09, grifo nosso).

Durante a entrevista, ao relatar essa vivência P-09 se mostra reticente e fica em silêncio por um tempo. No entanto, diante da angústia recorre à racionalização para prosseguir com seu relato. Assim, ao comentar sobre uma proposta de trabalho que recebeu posteriormente, enfatiza:

Não foi fácil [silêncio]... mas aí eu já tava um pouco cansada e pensei: “Oito anos. Acho que eu já fiz bastante aqui. Eu acho que...Tudo o que eu poderia aprender, assim”. Acredito que com o crescimento da empresa, obviamente poderia crescer mais e conhecer mais coisas, mas... É... Eu achei interessante ir pra uma empresa menor, pra... Eu imaginava que entrando nessa empresa menor ia ser como se fosse quando eu entrei na BETA quando eu era estagiária (P-09).

Não era nada comparado como eu entrei na BETA, mas... Eu achei que ia ser um desafio legal e financeiramente compensava, então eu falei: “Não! Eu acho que já tá no momento de eu sair!”. Mas doeu... [silêncio] lógico... muito (P-09).

Do ponto de vista psíquico-organizacional, a esta altura, observamos que o sentimento de desvalorização, falta de reconhecimento e, mais ainda, a descrença em relação à estrutura da companhia (mas não a seus companheiros de trabalho) fizeram com que o intenso investimento psíquico direcionado à figura da organização fosse radicalmente abalado. De um lado, “cortar o cordão umbilical” da relação estabelecida com a protetora organização acarretava sentimentos contraditórios, dolorosos, mas, de outro lado, essa desvinculação parecia constituir condição necessária para a construção de sua própria narrativa profissional. Tal como num processo de luto, P-09 passou a buscar outros objetos de satisfação e de investimentos, todavia naturalmente ainda permaneceu apegada à história construída anteriormente, que a fazia remeter-se ao passado com certo saudosismo.

Se demos atenção especial a essa narrativa, é porque ela ilustra um movimento de transição, em que é possível observar traços predominantes das duas principais modalidades de laços sociopsíquicos estabelecidas nas companhias multinacionais atualmente. A transição, nessa esteira, é consolidada após sucessivos acontecimentos, que fragilizam a relação fusional que P-09 estabelecera com a primeira organização na qual trabalhou. Após a “desilusão amorosa”, entretanto, foi necessário um trabalho de luto, de distanciamento e reposicionamento em relação à concepção de emprego que P-09 possuía. Na entrevista, por meio de questões que visavam à produção de sentido, através dessas vivências, P-09 traz à tona interpretações que remetem à sua identidade profissional, nesse período de transição:

Eu amava a BETA! Mas... [pausa] Foi bem difícil dizer tchau ainda mais que... Acho que o pessoal olhava assim... Eu vendia tanto, eu vestia tanto a camisa da empresa que o pessoal não acreditava assim, quando eu falei que eu ia sair, o pessoal falou: “Nossa! Se a P-09 tá saindo, é porque, né, tá na hora de eu sair também, tal...” [risos] (P-09).

Para além de uma identidade profissional, *stricto sensu*, estava em jogo igualmente uma identidade social, perceptível por detrás da racionalização expressa no relato de P-09: “Mas o pessoal até falava: ‘Nossa! Mas que estranho você sem a BETA... A BETA sem você!’ Daí eu falei: ‘É, pois é! Mas tô indo, gente. É normal. É só *business* isso aqui, né?’ [risos].” (P-09).

Se a entrada de P-09 na primeira empresa foi atravessada por uma miríade de projeções, identificações e, em última instância, pela idealização de um projeto profissional imbuído no discurso da organização, nesse período de transição a entrevistada ingressou na segunda companhia com uma postura mais cética e, talvez, realista:

Quando cheguei todos os processos já estavam todos fechados... Tudo já... Já tinha uma estrutura formada. Então foi um pouco frustrante! Se eu tivesse, talvez, entrado já nesse grupo que estou hoje... Eu acho que eu até talvez seria mais fácil a transição. É [silêncio] como eu entrei nesse grupo mais fechado, o começo foi um choque assim, por exemplo de: "Nossa! Eu tenho muito tempo livre! Que que eu vou fazer com isso?! Eu vou chegar e ter que pedir trabalho pra minha chefe e não ter", assim, sabe?! [...] E... E aí eu tava também já num ponto que eu falei: "Olha, eu não sei se eu tô gostando!" (P-09).

Conforme a lealdade em relação à empresa anterior foi abalada, marcas indelévels foram produzidas, o que gerou ressonâncias em seu próximo emprego. Com um olhar mais crítico e vigilante, P-09 gradativamente redirecionou sua atuação na empresa, inserindo-se mais em projetos que considerava ser "melhores para sua carreira" (sic). Logo, discorre P-09, "[...] então eu tive... Eu busquei... eu comecei a ter uma exposição maior e tudo". Observamos, ainda, que sua ambição e desejo por destaque continuaram sendo motivadores fundamentais à sua implicação psíquica no trabalho:

Eu sou um pouco ambiciosa e o que eu falei: "Eu quero... Eu sei que eu dou o meu melhor, então eu quero subir na carreira, proporcionalmente!" [...] Então, a minha meta é, sim, uma promoção. Eu quero ser promovida ainda esse ano, novamente! Eu não vou descansar, enquanto isso não acontecer (P-09).

Eu acho que eu tenho um reconhecimento proporcional ao meu trabalho. Que assim, era difícil, eu me dei conta que eu não tinha isso na BETA. Aqui eu sinto que o que eu recebo de benefícios e mesmo de salário em si é proporcional ao trabalho que eu faço. Então eu tô feliz com isso e feliz de saber que eu tenho essa possibilidade... Essa oportunidade. Tem possibilidade real, concreta, de promoção (P-09).

Fica elucidado, no relato de P-09, que sua implicação subjetiva e engajamento, nesse momento, serão obtidos em situações de "trocas proporcionais", ou seja, em situações em que exista a oportunidade concreta de promoção e exposição, na empresa. Difere do vínculo da situação anterior, pois, nessa modalidade, a idealização da empresa e a consolidação de uma adesão passional são dificilmente concebíveis. Por fim, a despeito da questão

do sentido do trabalho, ao lado dos elementos citados que perpassam a dimensão da atividade, a busca por destaque carrega consigo uma tentativa de construção de maior autonomia, isto é, da construção de sua própria identidade narrativa. Nesse sentido, salienta P-09:

Eu gosto muito do que eu faço. Eu sinto que tem um impacto, é... Na saúde pública, mesmo. Eu sinto que eu faço uma diferença, assim, por mais que seja uma pequena... Uma gotinha no oceano, eu sinto que eu faço a diferença e isso é o que me estimula, na verdade. Fazer a diferença. E o fato de ser numa empresa global, é detalhe hoje, mas... o que eu gosto mais assim é a oportunidade que eu tenho de conhecer outras pessoas, de culturas completamente diferentes e criar um vínculo com essas pessoas, sabe... (P-09).

Se esse caso traduz uma alteração da natureza do laço psicológico mantido com a empresa, em contraposição é notável que a implicação subjetiva permanece intensa. Sua fonte, porém, não provém somente da busca de reconhecimento da organização, mas da perseguição obstinada da exposição e sentimento de exclusividade. Tal como no relato de P-09, esse colorido se fez presente também em outras narrativas:

Então, eu tive a sorte de tá bastante envolvido. Nesse projeto dos Estados Unidos, por exemplo, do ano passado, que era basicamente o projeto mais importante da empresa toda, então... Tinha todos os olhos da diretoria e tal. Esse é o tipo de projeto que você quer estar. [...] Cê não quer tá num projeto que ninguém da bola! É a visibilidade, mas que te dá um senso de tá trabalhando numa coisa... Você tá realmente moldando o futuro da companhia, né? Então... É... A empresa seria significativamente diferente sem aquele trabalho seu. Esse definitivamente é o ponto. (P-02).

Porque, se as pessoas percebem o seu projeto como algo que: "Ah, não! Isso aqui não é importante. Isso aqui não vai ter impacto!", você... Eles te deixam um pouco... Mofando, assim... Na banheira... E, se o pessoal percebe que aquele negócio tem todos os holofotes, o pessoal vai correr pra te atender, pra te servir. (P-02).

O meu objetivo é ser o número um de uma companhia...Tá? Então, eu quero... Eu estou estudando, eu estou trabalhando dia-a-dia pra que um dia eu esteja preparado pra ser o número um de uma companhia. Eu estou me preparando pra que eu possa assumir posições de grande expressão na companhia. É isso que eu tenho feito. (P-03).

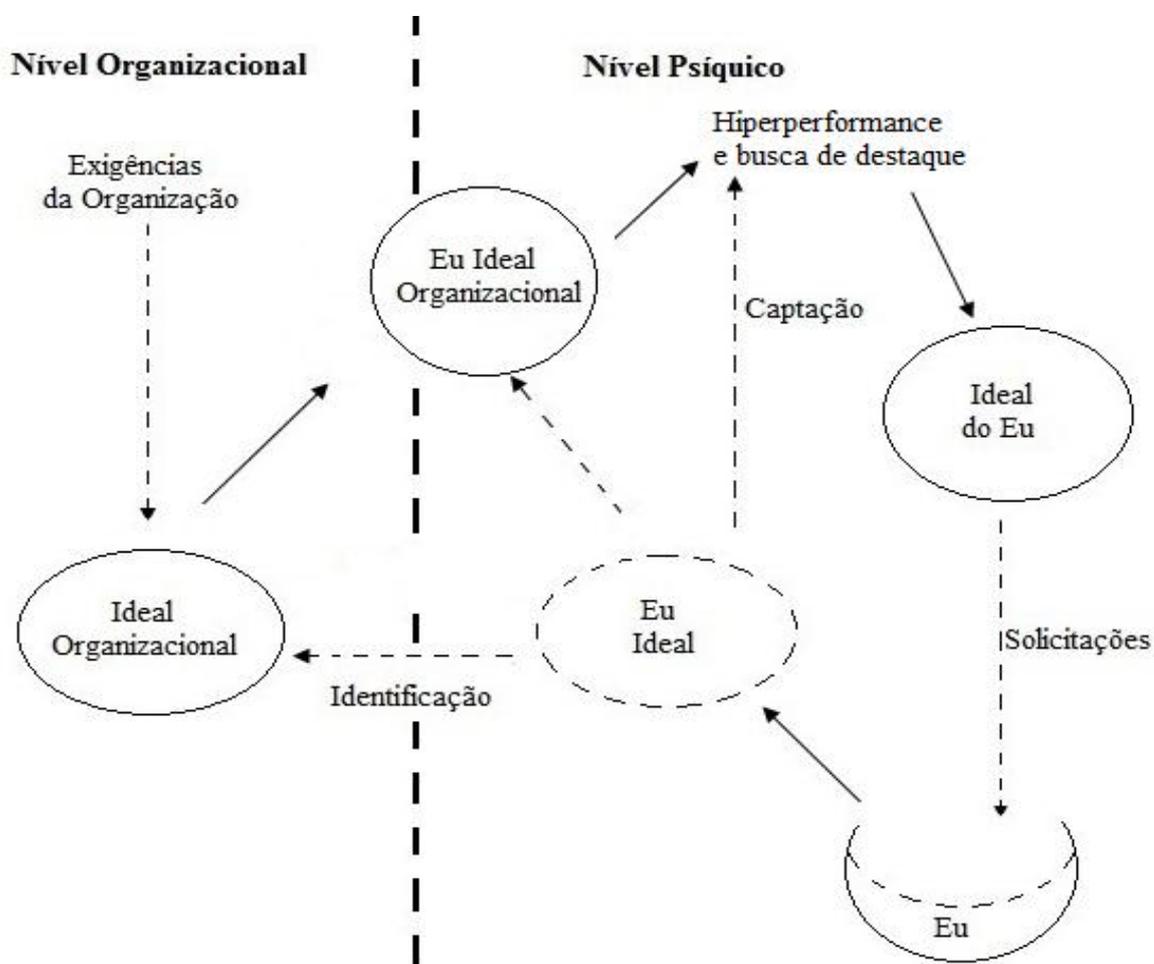
E aí, de novo, né? Tem o ônus e o bônus disso, né? Cê tem toda a exposição diretamente à instância maior da companhia, mas cê tem o ônus de que, muitas vezes as decisões não são da maneira que cê imagina... Porque não tem filtro, né?! (P-06).

O prazer, reconhecimento e sentido no trabalho, para os participantes desta pesquisa, estão cada vez mais atrelados à necessidade de

autorreferenciação. Atualmente, a adesão passional e fiel do indivíduo à empresa tende a dar lugar à exaltação de si e à construção de identidades narrativas singulares, independentemente da empresa. No entanto, devemos nos questionar: o que garante a sinergia desse vínculo? O que torna essa relação eficiente e produtiva é o fato de que a esfera da adesão ideológica, das representações e valores interiorizados, permanece fortemente arraigada às exigências da ideologia gerencialista, isto é, das exigências de hiperperformance e superação constante de si. Em outros termos, ainda que não haja introjeção do objeto como outrora, a empresa e, em maior medida, o mercado (ou o universo corporativo) representam os principais palcos à satisfação e realização pessoal. Distanciar-se dessa realidade culminaria na negação de um projeto de vida arduamente construído e alimentado durante décadas.

Seguindo o fio condutor da reflexão feita no capítulo três, acerca do contrato narcísico com a empresa, apreendemos que, no primeiro momento (da “fiel adesão do indivíduo com a organização”), a empresa colocava o trabalhador na posição de objeto, recurso e mercadoria. Por outro lado, ele a concebia segundo uma relação fusional, baseada em uma relação materna. Nossa hipótese, nesse sentido, é a de que, atualmente, a organização ainda vê o trabalhador como mercadoria, bem como ainda utiliza mecanismos semelhantes de mediação, para lograr a consolidação do sistema sociopsíquico descrito. Parece que, todavia, ao passo que o mundo do trabalho produz cada vez mais incerteza e insegurança, o indivíduo tende a construir o sentido de sua atividade, contando doravante com suas próprias referências e, logo, passa a ver também a organização como um “objeto qualquer” (embora ainda seja dependente dela). Nessa conjuntura, a inter-relação entre funcionamento psíquico e funcionamento organizacional se consolida, conforme explicitado abaixo:

Quadro 4: Modalidade outra de contrato narcísico com a organização



No momento do encontro com a empresa, o indivíduo já possui um Ideal do Eu forjado, em maior ou menor grau, pelas exigências de hiperperformance e busca de destaque social. Pelo fato mesmo de essas exigências se articularem com suas demandas pessoais e as necessidades da empresa, há o estabelecimento da identificação e a consolidação do contrato narcísico. A organização o gratifica (material e simbolicamente), recompensa-o, mas a espinha dorsal desse vínculo está pautada nas promessas de exclusividade e nas oportunidades de construir e alcançar seu próprio ideal de sucesso, destacando-se no mercado onde atua. Também, aqui, o Eu ideal do trabalhador coloca-se em posição intermediária entre Ideal do Eu e Eu. Na

relação, portanto, permanece a proeminência de imagens arcaicas, cujos comportamentos são, sob a óptica freudiana, do tipo pré-edipianos.

Como o contrato narcísico estabelecido não é mediado pela captação direta da empresa, o indivíduo tende a interiorizar as qualidades e ideais valorizados por ela, todavia há a incorporação ideológica de forma parcial e a identificação com os modelos ideais de personalidade propostos pela organização cumprem uma função proteiforme e transitória.

Em razão das exigências de hiperperformance, que marcam os investimentos profissionais contemporâneos, a possibilidade de fusão do indivíduo com a organização é desmantelada. O Eu Ideal Organizacional parece se deslocar e, embora seja comumente correlato ao Eu Ideal da empresa, ele a transcende e passa a não depender exclusivamente dela (pois pretende se constituir sem amarras). O indivíduo, então, mediante identificações passageiras, busca tornar-se autorreferente.

O trabalhador investe intensamente na organização, produzindo-a e a reproduzindo, mas seu anseio de autorreferenciação supera o amor direcionado a ela. Cabe, contudo, uma ressalva. Decerto que ele projeta seus ideais na empresa e encontra meios para canalizar suas angústias, pois sem ela seus desejos não poderiam ser alimentados. Sem embargo, nessa conjuntura, o singular transmuta-se no plural. Se a empresa na qual o indivíduo está inserido não o gratifica suficientemente bem e caso haja a possibilidade concreta de mudança, a alternativa prática encontrada é buscar outras organizações que alimentem seus anseios.

É pertinente reiterar que não nos remetemos tão somente a uma transição de um trabalho para outro. O que buscamos enfatizar é a natureza dessas mudanças. Nessa perspectiva, essa intercambialidade, tributária da hiperperformance, desvela-se insidiosa, ininterrupta e nem sempre corresponde a um movimento libertário do sujeito. Nessa modalidade de vínculo o indivíduo busca incessantemente encontrar a empresa ideal, favorecedora de seus anseios: mas será que isso é possível? Não podemos esquecer que ele ainda se encontra, *nolens volens*, enclausurado em uma

dependência psíquica, mas seu desamparo provém de outra fonte. Imerso na obrigação de ser cada vez melhor e se destacar continuamente, sua mobilização doravante é assombrada pelo medo de fracassar ou de não estar à altura das exigências de seus ideais (e, logo, não ser reconhecido). O “medo de perder o amor da mãe” dá lugar ao medo de ser excluído, de perder seu lugar e existência social. Metaforicamente, podemos dizer que se corre o risco, nesse cenário, de ignorar que nenhuma árvore dá frutos o ano todo, de modo que pausas e regressões profissionais tendem a ser interiorizadas como fracassos ou símbolos de mediocridade.

6.4 Os sentidos da hiperperformance: “*Brasileiro é muito... É muito emotivo nessa relação com o trabalho. Nós temos que entender que esse negócio é um simples contrato de trabalho*”.

Ao entrevistar P-06, suas experiências profissionais e vínculos com as empresas eram narrados de forma estritamente lógica e racional. A decisão de ficar ou sair de uma organização, de acordo com P-06, parece passar tão somente por um processo racional em que são colocados na balança os atributos e valores que a companhia pode lhe oferecer e que lhe permitirão ascensão profissional e satisfação no trabalho. O tom de seu relato, nesse sentido, representa um contexto dificilmente concebível nas formas de relação em que predomina a adesão passional ao projeto da empresa.

Ao relatar sua “passagem-relâmpago” (sic) pela empresa BETA67, porém, P-06 narra uma série de acontecimentos que são importantes para o entendimento do fim dessa relação. Quando ingressou na referida companhia, P-06 sentiu-se satisfatoriamente gratificado e reconhecido:

Enfim, deu tudo muito certo, no começo. A gente... Eu consegui estruturar a área. Nós conseguimos emplacar alguns bons projetos na América Latina, principalmente Chile e países assim... Chile, Peru, Argentina, Uruguai. Os países mais do MERCOSUL. Basicamente eram projetos de... Onde a gente trazia... Prospectava mercados pra algumas linhas farmacêuticas e trazíamos a produção desses medicamentos pro Brasil (P-06).

A primeira parte deu tão certo que eu fui convidado, à época, pra participar de uma disputa que a gente chama de *job posting* que é

uma disputa interna de vaga... Pra uma vaga lá em Nova Iorque – na matriz (P-06)

Em nossa entrevista, P-06 narra esse momento de sua trajetória com orgulho e satisfação, produtos de um intenso trabalho realizado. Já às vésperas de seu casamento, P-06 conversou com sua esposa e concordou, afinal, em participar do referido processo. Ao longo de quatro meses e concorrendo com cerca de quarenta executivos do mundo todo, foi então comunicado que era um dos finalistas e que, por conseguinte, deveria se preparar para uma eventual mudança, a qual poderia ocorrer dentro de um prazo de quinze dias. O resultado, contudo, não foi favorável às suas expectativas:

Então se acontecesse a mudança, se eu acabasse passando, eu teria que em coisa de quinze dias assumir a posição já. Então você imagina, eu tive que ver casa, preparar tudo e arrumar toda papelada, né? Então assim, a expectativa foi lá em cima e depois te vem o resultado negativo, cê fica meio chateadão, mas tudo bem! [silêncio] (P-06).

Também de novo: faz parte do jogo! E aí eu continuei aqui no Brasil e... Só que eu fui convidado pra ir pra Colômbia. (P-06).

Após ter depositado uma série de expectativas na figura da empresa, a decepção diante de sua reprovação no processo de expatriação também abalou o vínculo estabelecido com a organização. O apego ao realismo econômico (“faz parte do jogo”) parece servir como justificativa para mitigar os efeitos de seu desapontamento. Nesse sentido, quando questionado sobre sua decisão quanto a uma segunda oferta de expatriação (para a Colômbia), que recebeu logo em seguida, P-06 explica:

Talvez o que isso fosse me acrescentar de carreira, na conta que eu fiz não valeria muito a pena, né? Esse tipo de expatriação. Aí eu declinei da proposta... [...] E aí eu não tava... Não... Não queria voltar pra área financeira. Agora eu queria seguir minha rota aí no desenvolvimento de negócio, planejamento estratégico e a parte de fusões e aquisições né? E aí eu saí... Eu pedi demissão na BETA67 e fiquei, mais ou menos, um mês e meio descansando, porque eu tava há quase cinco anos sem férias (P-06).

Trouxemos esse relato à tona, pois nele ficam explícitos os componentes envolvidos nas instâncias psicológicas com a organização. Mesmo em momentos em que as gratificações simbólicas e materiais oferecidas pela empresa se alinham de forma direta ao projeto profissional do

indivíduo, o vínculo e investimentos subjetivos são frágeis e fragmentados, o que facilita replanejamentos ulteriores, em situações na quais as empresas deixam de corresponder às expectativas do trabalhador. A incorporação ideológica e identificação com a organização existem; contudo são parciais e os sistemas mediadores que garantiam a perenidade dessa relação se revelam enfraquecidos. Em função disso, entendemos que, apesar da mobilização psíquica e implicação no trabalho serem notadamente intensas, o vínculo com a figura da empresa é transitório e fragmentado.

Percebemos, em consonância com Vandeveld-Rougale (2017), que tanto o realismo econômico quanto a frieza discursiva, presentes também nas narrativas colhidas em nossa pesquisa, são sintomáticas dos efeitos da novlíngua gerencialista. Tomamos como exemplo o relato de P-06, após discorrer sobre uma de suas mudanças de emprego:

Brasileiro é muito... É muito emotivo nessa relação com o trabalho. Nós temos que entender que esse negócio é um simples contrato de trabalho... Feito por duas partes, que pode ser rompido a qualquer momento mediante aviso prévio. Esse é o ponto, né? [...] Então, por mais frio que isso possa parecer, é assim que acontece, então... As pessoas na companhia não são insubstituíveis, cê nunca sabe com quem cê vai trabalhar no futuro, então, cê tem que tratar isso, mesmo, como um contrato de trabalho temporário. [pausa] Não com... Não no dia a dia com essa frieza... Mas cê tem que ter isso em mente (P-06, grifo nosso).

Em um universo massivamente lógico, falar de sentimentos e sofrimento traduz uma exposição negativa, apreendida como fraqueza e fragilidade. Como a hiperperformance se coloca de forma imperativa, o sofrimento e adoecimento são mobilizadores de culpa e vergonha. Concordamos com o relato de P-06, sabemos que no cenário atual os trabalhadores são cada vez mais descartáveis; todavia, o “contrato de trabalho” não pressupõe somente uma dimensão racional. O contato do indivíduo com a situação de trabalho, conforme demonstrado ao longo de todo nosso estudo, envolve decuplicados fenômenos de ordem ideológica e psicológica que não podem ser banalizados. Ora, analisar essa relação pelo viés estrito da produção e da economia nos parece insuficiente, pois esse realismo se torna uma ferramenta para legitimar a falta de responsabilidade social de algumas companhias e a resignação dos trabalhadores perante uma série de injustiças sociais.

Em nosso trabalho de campo, queixas, manifestações de sofrimento e dificuldades surgiam de maneira oculta, periférica, e eram precedidas de justificativas generalistas (“faz parte”, “é o jogo”, “não temos escolha”), no entanto, também estava sempre presente certa “cobrança pessoal”, cuja injunção impunha como imperativo uma necessidade de atentar ao emocional, para conseguir lidar com a aridez do cotidiano e fazer frutificar a atividade laboral. Constatamos, por conseguinte, que, em substituição à visão de um profissional neutro, que deveria deixar seus sentimentos fora do ambiente de trabalho, hoje, as emoções se transformam em competências a serem geridas. Inteligência emocional (IE), inteligência relacional (IR), automotivação, resiliência, controle de si e perseverança são exemplos de terminologias que carregam em seu bojo uma perspectiva utilitária das emoções. Falar de fato do que se sente, exprimir suas fraquezas e sofrimentos representa vergonha e, por vezes, humilhação. Assim, reificam-se as emoções e a novilíngua gerencialista difunde uma abordagem parcial da psicologia humana, de modo que somente são passíveis de verbalização as emoções que se colocam a serviço da produção. Conforme sublinha Valdevelde-Rougale (2017), as “emoções negativas” permanecem à margem e nutrem continuamente esse sentimento de vergonha, de sorte que a expressão de sofrimento, no trabalho, traduz uma ameaça simbólica, que traz à tona a vulnerabilidade das condições subjetivas laborais, tal como se fosse posto à prova que a cena organizacional não é somente um espaço de desenvolvimento profissional. Ademais, quando um indivíduo pestaneja, recua ou não consolida algo que “inevitavelmente deveria ser feito”, é visto como um fraco profissional, sem grandes convicções e que não possui o perfil para o universo corporativo no qual está inserido. No horizonte desses julgamentos, compreendemos que esse trabalhador se desvela uma fonte de reativação do medo alheio e, uma vez que tal conduta foge à ideologia hegemônica, ela torna-se intolerável no ambiente laboral, alimentando a ideia de que é necessário preventivamente evitar ou excluir essa figura que desestabiliza o sistema.

Como os trabalhadores são impelidos a dominar cada vez mais suas emoções e seu tempo, para torná-los rentáveis, mais suas produções se

esgotam, são marcadas pela evanescência e transitoriedade, como se não vissem mais o tempo passar. Se as novas tecnologias e a volatilidade do mercado dão a impressão de maior domínio e apropriação do tempo, notamos que, paradoxalmente, o indivíduo se vê refém de seu tempo e passa a não conseguir estabelecer uma hierarquia das prioridades de sua vida (AUBERT, 2010):

Hoje em dia a minha situação de vida até me permite tá conectado no que tá acontecendo. Tanto é que o pessoal acha que eu sou dois ou três lá. Porque às vezes é meia noite, uma da manhã, duas, eu tô respondendo e-mail, eu tô vendo o que acontece. A gente tem uma... Alguns grupos no WhatsApp justamente pra comunicar problemas que podem... Que estão acontecendo, né? E sempre que eu vejo alguma coisa, eu tô interagindo. [...] Sei lá, mês passado varamos a noite lá por causa de um problema. Entrei num dia e saí no outro só às três da manhã... (P-07).

As exigências de hiperperformance, acompanhadas da cobrança pessoal pela manutenção de um padrão de vida específico, em termos materiais e simbólicos, tende a enclausurar o trabalhador em uma rotina insidiosa, a qual não autoriza o questionamento do papel do trabalho em sua vida. Apesar dessa intensa mobilização psíquica, é representativo o testemunho de P-06:

Eu fiquei, olha! Eu fiquei 2000 e... Eu fiquei 2006 inteiro, 07 inteiro, 08 inteiro, 09 inteiro, sem... Quase... E metade de 10 sem férias! Então... E aí eu tirei um mês, né? Justamente... Na verdade, eu fiquei... Eu tirei quinze dias na minha lua de mel, depois eu não tirei férias nesses quase cinco anos! (P-06).

Depois, os três anos que eu tive na GAMA354 foram os três anos, acho, que o que eu mais trabalhei na minha vida inteira! Então, assim, não tinha hora, não tinha dia, não tinha noite. A gente... Foi extremamente caótico, cara! (P-06).

Não tem jeito. É meio que... É meio que de praxe no mercado financeiro você... Cê ter essas cargas horárias “mais alternativas”, digamos. Mas lá era... Era insano, assim. Então... E aí eu comecei a pensar um pouco no lado pessoal, né? E a minha esposa já tava grávida... No último ano, ela ficou grávida do meu primeiro filho. E aí eu comecei a pesar e falei: “Não, cara. Nesse ritmo que eu tô eu vou ter um infarto com trinta e poucos anos de idade e... E meu, minha esposa vai ter que se virar aí sem trabalhar, porque ela não vai dar conta. Eu não vou tá em casa... (P-06).

No último excerto, é perceptível como novamente o vínculo de P-06 com a empresa foi abalado. Parece que essa tomada de consciência somente foi

possível em razão da gravidez de sua esposa, de sorte que a exigência da presença da função paterna colocou em xeque sua identidade profissional e sua relação com o trabalho, o que o fez sentir-se cerceado e lhe possibilitou experimentar de forma direta a dureza do sistema organizacional, pautado em resultados a qualquer custo:

E eu percebi que nessa toada que ia dar, cara, eu não ia colar. E aí quando a gente terminou esse negócio, meu filho nasceu em dezembro. Eu tirei... Eu pedi pra tirar vinte dias de férias – até pra eu poder ficar com ele, né? E aí ele [seu chefe] não quis me dar férias, porque ele tava... Tinha alguma solicitação a tratar. Eu falei: “Pô. Mas meu filho acabou de nascer, cara! Como é que cê não vai me dar férias?!”; “Não, é porque tem que resolver negócio...”. Aí cara, assim... Não deu. O negócio ficou muito ruim, ficou...Ele não cedeu, não cedeu. E aí ficou meio que insustentável e aí eu acabei saindo, também. Esse daí foi o segundo pedido de demissão (P-06).

O vínculo com a organização, conforme evidenciado no relato, somente foi rompido quando se tornou insustentável e o motor dessa quebra foi o sentimento de desvalorização, de ser explorado. Sobre o período seguinte ao pedido de demissão, é interessante notar que o relato de P-06 é carregado de saudosismo:

E aí esse pedido de demissão durou três meses. Ou seja, eu resolvi ficar um tempo maior, até porque meu filho tava pequeno, então... Eu saí... Fiquei em casa. Minha esposa tava de licença maternidade; ajudei ela aqui. Porra! Ajudei pra caramba, moleque pequenininho. Levava no Pediatra, assim. Foi fantástico! Uma das melhores decisões que eu tive na minha vida, cara!!! [silêncio]... Eu queria que esse tempo tivesse durado um pouco mais, foi realmente fantástico (P-06).

O imperativo da plena realização pessoal e profissional, atrelado às exigências de hiperperformance, desde o momento da inserção profissional, faz com que o trabalhador absorva as contingências da imediatidade, se enclausure em uma temporalidade substancialmente curta, adicta do presente e que não lhe permite fazer projeções concretas sobre o futuro. A propósito de sua primeira experiência de estágio, P-03 discorre:

De maio a dezembro. Só que as seis horas que eu tinha contrato com as sócias lá da GAMA17... Sinceramente, em nenhum dia eu trabalhei menos que dez horas. Nenhum dia! Como estagiário. Eu... Assim... Era até doentia, sabe? [risos] A carga horária e essa rotina... Foi realmente... Meu, foi uma loucura já desde o início... (P-03).

Na mesma perspectiva, P-10 explicita uma de suas primeiras experiências de trabalho:

Ser repórter era uma “paulera”. Cê tinha hora pra fechar. Você tinha que manter um relacionamento com as fontes. Você tinha que produzir um bom material. Isso era... Isso era... Cê tinha uma vertigem de trabalho que era aquele negócio: cê chegou na redação às oito da manhã, às oito da noite cê tá fechando o jornal e... Cê tem que fechar! Senão o jornal não sai (P-10).

Fez-se presente, em nossas entrevistas, a percepção de que é preciso “trabalhar duro” durante alguns anos, para colher os frutos ulteriormente, em termos de desenvolvimento profissional. No entanto, desde a primeira inserção no universo das companhias, enquanto estagiários ou analista juniores, até os dias atuais, como gerentes ou diretores, as responsabilidades, a carga e intensidade de trabalho só tendem a aumentar. A lógica do “é ganhando do tempo que se ganha dos novos mercados” enclausura o indivíduo em um paradigma de imediatidade e urgência ininterruptas. Ao mesmo tempo em que a urgência faz com que o trabalhador se vincule à instantaneidade, ele pode rapidamente desligar-se dela (AUBERT, 2003). Todavia, isso produz um efeito em que ele se vê confrontado com a instabilidade permanente. Portanto, é necessário buscar constantemente a adaptação e a transformação, de modo a se afirmar, evitar a exclusão e resistir à instabilidade.

A qualidade de vida e maior tempo para atividades pessoais e familiares, nesse contexto, representam desejos e objetivos futuros. Enxerga-se no presente a oportunidade para a construção de um futuro ameno, mais estável e o trabalho intenso sempre é vivenciado como transitório. Certamente, ganhos materiais e simbólicos foram obtidos na trajetória desses trabalhadores, no entanto a aridez de suas atividades é absorvida como “uma ponte” para uma melhor condição ulterior. A esse respeito, sublinha P-06:

Como esse plano pra mim é um plano de mais médio prazo, eu acho que eu preciso primeiro solidificar ainda um pouco mais aqui a minha rede de contatos, né? Em São Paulo. Eu acho que mais algum tempo... Talvez subir pelo menos mais uma posição em termos de “senioridade” na corporação, porque aí algumas portas novas se abrem pra cá, então acho que num curto prazo, eu olhando um, dois anos, a minha ideia é isso. Talvez três anos, ter uma posição um pouco maior. Ser um diretor na primeira entrada, um gerente de unidade nacional, alguma coisa... Um gerente que a gente chama de gerente geral né, que é diferente de diretor. E aí... Bom, enfim, aí com

isso feito, eu acho que... Enfim ter mais uma experiência de alguns anos numa posição dessa pra ter... Também até absorver o que esse tipo de posição traz de... De particularidades. E aí a ideia de ir pro interior é justamente, enfim, empreender nesse segmento em nível de consultoria, então... pra enfim ter mais qualidade de vida (P-06).

Por fim, cabe enfatizar que sete das dez pessoas entrevistadas, nesse sentido, disseram querer diminuir o ritmo de trabalho e retirar-se do contexto das companhias multinacionais no longo prazo (de forma mais ou menos radical) ou mesmo alegaram receio e incerteza quanto a uma progressão de carreira, em função do acúmulo ainda maior de atribuições e responsabilidades:

Eu acho que chegou num ponto que tipo... Eu não vejo muita... Uma perspectiva de... De subir. Porque eu acho que pra ser um diretor – que seja esse o próximo passo -, eu acho que falta bastante coisa. E eu não tô muito disposto a... Acho que, a gente trabalha quinze horas por dia, então não falta disposição. Mas é essa falta de paixão mesmo. Eu acho que eu cheguei num ponto meio estável... [pausa] Ah, eu não sei... Eu acho que eu tô num momento bem... bem crítico! (P-01).

Cara... Assim, meu próximo passo de carreira aqui é cada vez mais gerencial, né?! Não sei se eu chego num nível de diretoria, nem sei se eu quero, né, porque num nível de coordenação sênior e um gerente júnior já dá muito estresse, nível oito... [...] não sei. De verdade. Pra minha vida, né? Se vale a pena. (P-05).

Sabe, Matheus, é uma coisa que eu penso muito assim. Claro que eu quero crescer, assim. Eu sou bem orgulhoso, sabe? Tenho o meu ego também, eu quero subir na carreira, mas assim, cara... Pra também virar um presidente de empresa, pô, ter um puta carrão da empresa, um puta salário... Mas cara, cê trabalhar que nem um idiota, sabe, essa vida toda explorada, é... Aí eu não vou querer. Daí eu prefiro também... Graça a Deus eu tenho uma condição boa de vida, sabe? [pausa] Sabe? Não vou comprar uma Ferrari, lógico que não! Mas tá bom pro que eu vivo, tá ótimo! Desse jeito, putz! Viveria muito bem a vida inteira. Não tenho... Nada falta pra mim, sabe? Pra minha família, nada. (P-08).

Eu pensei várias vezes... Alguma coisa relacionada com música seria legal. Um bar que tocasse tango! [risos] Mas... A mulher falou: “Não! Bar cê não vai não!”. [risos]. Ela fala: “Onde já se viu?! Ganhar dinheiro embebedando as pessoas!”, mas não é embebedando! É deixando as pessoas alegres. Mas não... Ela é espírita, então ela vai contra tudo. Então eu tô meio perdido aí na... Ainda tô perdido [silêncio]... (P-01).

Gostaria de trabalhar mais... Voltar a trabalhar com uma questão mais criativa... Mais mão na massa, como prestador de serviços e talvez... Talvez, um dia, quem sabe, militar na área de Educação, como professor e tal. [pausa] Esse é um sonho que eu gostaria de realizar... Talvez eu tente... Eu tô projetando a minha vida pra esse caminho... [...] pra formar professores que vão ensinar a escrita

criativa. Pra formar pessoas que vão viver de escrita. Seja escrevendo livros, roteiros de filmes... (P-10).

A esse respeito, as entrevistas sugerem que mais importante que a empresa multinacional em si, o projeto profissional dos participantes passa por um desejo de realização plena no trabalho. Consequencialmente às significações imaginárias sociais hegemônicas, o ideal profissional emerge atrelado a uma perspectiva hedonista ou à busca por deixar um legado na história, com vistas a se destacar perante as pessoas e a sociedade:

Eu posso fazer aquilo que... Eu faço aquilo que tem que ser feito, mas eu preciso tá feliz, cara! Eu preciso sentir que eu tô... Acima de tudo, Matheus, eu preciso sentir que eu tenho feito bem para as pessoas, sabe? Se eu sinto que estou fazendo bem para as pessoas, que eu tô mudando a vida das pessoas de alguma forma, contribuindo pra que aquela pessoa seja mais feliz, tenha um pouco mais de... Cara, de... condições de trilhar o caminho que ela quer... Se eu sinto que eu tô contribuindo pra isso... Cara! Pra mim, essa é a minha missão. Então, no meu futuro, eu espero ser feliz! (P-03).

Muito tempo atrás, acho que quando eu tava na faculdade, eu dizia que eu queria ser ministro das telecomunicações. Obviamente, que eu não sou político, então não virei ministro... Eu sempre quis... É... Quis e quero, é... É... Fazer... Fazer da minha vida profissional, ou fazer durante a minha vida profissional, Matheus, trabalhos e ações que representem, né, melhorias, né... Ou melhorias para a vida de todos, entendeu? [...] Então, eu acho que trabalhar o tempo que eu trabalhei em Telecom, trabalhar na ALFA32, né, eu sinto bastante orgulho, né?! De poder falar que... Pô! Passei noites no túnel Ayrton Senna ajudando a instalar a cobertura do plano. Fazendo coisas até que não seriam muito da minha alçada. Entendeu? Mas eu sempre tive presente porque eu acho, né, que isso era importante pra mim, né? Poder ter essa... Esse sentimento, né, de tá fazendo alguma coisa... Coisas em prol da sociedade. [...] Eu digo assim, eu tenho histórias pra contar não só pro... Pros netos ou pra família, entendeu?... E obviamente... Junto com tudo isso a satisfação pessoal também de ter a minha relação, construir meu próprio patrimônio, dar uma segurança pro meu filho... [pausa] Mas a ideia é construir algo e deixar um legado, né?... Deixar um legado... (P-07).

O mais importante, nesse corolário, é o sentimento de pertença proveniente da participação em algo grandioso, como projetos ambiciosos e significativos. O trabalho em uma companhia multinacional, por consequência, representa não somente maiores possibilidades de desenvolvimento profissional, mas também a aproximação a um seleto grupo, que proporcione ao indivíduo, de modo mais ou menos eficaz, as gratificações simbólicas esperadas.

Ao abordar a questão do trabalho, quando Dejours (2012b) afirma que a *“luta pela identidade testemunha antes uma vulnerabilidade que se opõe à autonomia”* (p. 119, grifos do autor), entendemos que em nosso contexto analítico a plena realização profissional e a busca constante pela excelência revelam-se insidiosas e no longo prazo produzem o efeito de saturação. O medo de perder o reconhecimento e o assombro de não corresponder às expectativas pessoais geram dependência a um projeto de vida ideal e amiúde inalcançável. É, portanto, na origem dessa vulnerabilidade e busca de satisfação que o trabalhador canaliza sua força de trabalho para não decepcionar seus anseios e as pessoas a seu entorno.

Neste capítulo, tentamos colocar em marcha análises críticas, cujo olhar se volta ao universo das multinacionais enquanto fenômeno social total (GAULEJAC, 2007). Ou seja, enquanto um conjunto de processos em permanente construção e que embora envolva mecanismos econômicos centrais, a lógica financeira constitui apenas um aspecto dentre outros que não podem ser ignorados e negligenciados, tais como as instâncias ideológicas e psicológicas de uma organização. Constatamos, em suma, que reflexos da ferocidade das disputas mercadológicas, a globalização e a financeirização da economia fazem a insegurança proliferar. A abertura desenfreada e não planejada das fronteiras nacionais à economia, conforme destacamos no segundo capítulo de nosso trabalho, cria um excedente maior de desempregados qualificados, condição que alimenta um ambiente de constante tensão e incoerência, relatado variadas vezes pelos entrevistados.

Embora a novilíngua gerencialista enfatize seu compromisso com o fomento à espontaneidade, observamos que, nas organizações hipermodernas, predomina uma profunda desconfiança (quando não o medo) em relação à livre circulação da palavra e da criatividade. Com efeito, o trabalhador não mais acredita nas promessas da empresa, no que concerne à proteção, à isenção de tornar-se um desfilado, de maneira que sempre a vê com receio, como uma relação transitória. As empresas, por outro lado, insistem na difusão dessa lógica racional discursiva e não parecem reconhecer que isso não basta para acalmar a inquietude do desejo dos indivíduos. E é por isso, enfim, que

problematizamos a expansão arquetípica de um novo vínculo, no panorama sociopsíquico-organizacional atual, cuja adesão ideológica se dá de forma parcial, mas que ainda subsiste como um complexo sistema de dominação, operado no registro narcísico dos trabalhadores e que indica estar cada vez mais imerso na gramática da urgência, da hiperperformance e no desejo de exclusividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalhar não é apenas dedicar-se a uma atividade. É também estabelecer relações com os outros, envolver-se em formas de cooperação e de troca, inscrever-se numa divisão de postos e tarefas, confrontar os pontos de vista e as práticas, experimentar e dar visibilidade às capacidades e aos recursos de cada um, transmitir saberes e capacidades, validar contribuições singulares.

Dominique Lhuillier (2011)

Atualmente, especialmente devido à forma com que nos relacionamos com o tempo (imersos na imediatidade, na instantaneidade e na urgência), torna-se difícil celebrar virtudes no longo prazo como a lealdade, o engajamento e a fidelidade. Uma vez que no mundo corporativo devemos ser mais rápidos que nossos concorrentes, a aceleração incessante e a demanda de performance no curto prazo colocam-se como ditames. Como bem sublinha Aubert (2003), entre desejos e urgências, buscamos em vão, na intensidade da vida, uma imediata eternidade.

Compreendemos, ao longo de nosso trabalho, que a passagem da modernidade à hipermodernidade é marcada pela transição de um tipo de sociedade em que as trajetórias sociais eram estáveis e institucionalizadas, para uma sociedade cuja individualização dos percursos se desvela central (NIEWIADOMSKI, 2012). A injunção social a qual preconiza que cada indivíduo deve governar a si mesmo em busca da autonomia e autorreferenciação substitui as identidades profissionais. O sentido no trabalho passa a ser atravessado por novos signos: fragmentação das grandes narrativas sociopolíticas e religiosas, fragilização da sociedade salarial, desinstitucionalização da família, aceleração do tempo, descrença na política, amplificação da mobilidade social, desterritorialização das formas de pertencimento e sobrevalorização do mercado em detrimento do poderio dos Estados-nações. O público e o bem comum perdem espaço para a

sacralização do privado e dos desejos individuais. Com efeito, a mobilização subjetiva ao trabalho opera-se em uma dinâmica de fluidez, transitoriedade e maior liberdade, mas também de profunda instabilidade profissional e incerteza quanto ao futuro. O excesso marca a experiência laboral dos trabalhadores: excesso de pressão, intensidade, riscos, cobrança, estresse e investimento psíquico. O imperativo da hiperperformance e a empresarização dos comportamentos, na ausência de elementos estruturantes do coletivo e quando associados às significações imaginárias sociais hegemônicas, tendem a fazer com que o indivíduo sinta com cada vez mais peso os efeitos dessas injunções, como se a busca pela afirmação de sua existência social não o levasse a lugar algum.

Constatamos, mediante os relatos dos entrevistados, que o trabalho torna-se o epicentro da vida do indivíduo hipermoderno e grande parte do tempo passa a ser direcionado à sua frutificação. Por vezes, o movimento de empresarização da vida faz com que as competências da gestão organizacional tornem-se parâmetros para a vida pessoal dos indivíduos. A valorização do denominado *networking* foi representativa de como as relações doravante são concebidas de forma cada vez mais utilitárias, segundo uma lógica mercadológica.

Propusemos, então, que sobretudo a partir dos últimos 15 anos uma nova reconfiguração socio-organizacional ganha contornos cada vez mais aparentes. Isso quer dizer que comumente há a incorporação de valores relacionados à organização ou a apropriação do discurso gerencialista (seja de forma parcial e voluntária ou mediante uma assimilação involuntária fruto do cotidiano de trabalho). Contudo, correlativa e paradoxalmente, em face das instâncias mediadoras existentes nas companhias, nos níveis psicológico e ideológico do vínculo com a empresa, de forma oculta predominam a descrença, desconfiança, desencantamento, pessimismo, saturação, instabilidade, insegurança e a incoerência em relação ao ambiente no qual estão inseridos. Configura-se, nos relatos dos entrevistados, uma crítica carregada de cetiscismo em face do trabalho realizado no cotidiano, mas que ao mesmo tempo permanece arraigada às premissas e signos dos imaginários

sociais dominantes da hipermodernidade, como a urgência, busca ininterrupta pela excelência, necessidade de destaque social e de autorreferenciação. Para além das exigências do individualismo, há a tensão das exigências de superação de si e da dissolução da interioridade, que dá ao ser humano sua consistência subjetiva, de sorte que qualquer obstáculo encontrado tende a ser traduzido como fracasso ou insuficiência pessoal.

As exigências de hiperperformance, quando alinhadas às antinomias dessas significações imaginárias, desvela um quadrante paradoxal. Exige-se pensamento de longo prazo, mas os resultados e recompensas concentram-se no curto prazo; cobra-se inovação, mas não são permitidas regressões e perdas de eficiência; demanda-se cada vez mais flexibilidade, colaboração e escalabilidade global, todavia é imperativo que sigam os padrões das prescrições, não podem perder de vista as responsabilidades locais e são avaliados somente por resultados individuais.

Enfim, ocorre que trabalhador não se interroga sobre uma série de injustiças e contradições que são diariamente legitimadas, em um plano macropolítico, mas se posiciona com ceticismo diante do contraditório discurso da companhia, no plano micropolítico. Contraditoriamente, contudo, aparece no relato de alguns entrevistados uma crença aguda no novo deus da hipermodernidade: o “mercado”. Não somente as organizações, mas também o “mercado” passa a ser antropomorfizado e, portanto, faz-se necessário seguir sua lógica para satisfazê-lo, obter seu reconhecimento e garantir a sobrevivência no insidioso mundo corporativo das multinacionais.

É pertinente sublinhar que o paradoxo origina-se resumidamente de uma contradição que não chega a ser efetivamente resolvida. As injunções paradoxais, por sua vez, implicam uma forma de comunicação na qual os interlocutores submetem-se a exigências incompatíveis, mas nas quais devem imperativamente responder (GAULEJAC; HANIQUE, 2015). Em nosso trabalho, o paradoxo se revela à medida que o discurso gerencialista, embora encarado com ceticismo e por vezes duramente criticado, ainda permanece sendo reproduzido, difundido, assim como seus dogmas são perseguidos

incessantemente. Como, assim, compreender que em face desse contexto a implicação subjetiva para com o trabalho permaneça tão intensa?

Ainda que haja questões importantes a serem colocadas, do ponto de vista intergeracional, para nós a idade ou sua exatidão importam menos que os valores e ideias interiorizados, uma vez que é comum que nos identifiquemos com outras gerações e valores que não são os nossos. Portanto, nos centramos na compreensão da reconfiguração operada na ideologia hegemônica do trabalho, que passou a considerá-lo como palco central para a realização de si. Sob essa óptica, é natural que essas mudanças sejam interiorizadas de forma mais patente pelas novas gerações, que por sua vez passam a ver a herança do ideal de progresso e das tradições ora com ceticismo e resignação, ora com paixão e adesão fiel.

É preciso ter clareza para discernir que não estamos mais no paradigma de trabalho que perdurou até a década de 1990, cujo contrato narcísico com a companhia multinacional baseava-se em uma adesão passional a uma figura idealizada (AUBERT; GAULEJAC, 1991/2007). Hoje, destarte, abordamos um processo de consolidação de um sistema de prescrições ideais, sancionadas e legitimadas socialmente, cuja exigência da ação incessante se dá em detrimento da adesão, como se o ideal pudesse se consagrar e se realizar a todo tempo (DUJARIER, 2012).

As grandes corporações, no mundo hodierno, são marcadas por abundantes prescrições, a fim de delimitar processos, exigências e procedimentos avaliativos. Em outros termos, em busca de multiplicar as exceções, padronizando-as e garantindo a produção de grande escala, proliferam-se os dispositivos de prescrição, que orientam como, o que e porque deve ser feito o trabalho. Entretanto, observamos em nosso estudo que a radicalização dos dispositivos de prescrição, aliada as novas configurações dos imaginários sociais atuais, tendem a produzir um cenário paradoxal no cotidiano laboral. Ocorre a destruição do valor do trabalho real em proveito da valorização de uma produção artificial de resultados. Mais do que trabalhar bem, importa ser bem avaliado e, embora este binômio possa parecer

indissociável, no contemporâneo perde causalidade e se dissocia, isto é, por vezes é possível perceber situações em que o sujeito que é bem avaliado não é o mesmo que faz um trabalho bem feito, mas é aquele que consegue se articular bem com o sistema e engrenagens do poder organizacional.

Partimos da tese de que em nossa sociedade as organizações tornam-se cada vez mais paradoxais, à medida que o instrumento mesmo do gerenciamento é produzir paradoxos (GAULEJAC, 2011; GAULEJAC, HANIQUE, 2015). A normalização do ideal é um prolongamento, um reflexo da exacerbação do culto da performance, da urgência e da excelência (DUJARIER, 2012), bem como da racionalização do trabalho pelo viés exclusivamente numérico, em favor da dissimulação do real. Assim, incoerência, realismo econômico e empobrecimento simbólico revelam-se produtos da competição generalizada, do excesso de exigências paradoxais e da proliferação de dispositivos de prescrição que produzem rupturas entre o que é avaliado, mensurado e o que de fato é produzido e tido como qualificado no seio da organização cotidiana do trabalho.

A gestão tende a abandonar uma de suas funções basais, que consistia em produzir mediações, de forma a auxiliar os trabalhadores a administrarem e elaborarem os problemas e conflitos que os impediam de fazer seus trabalhos com qualidade. Especialmente no nível ideológico e psicológico, as instâncias mediadoras atuais tendem a fracassar, o que faz com que as contradições transformem-se em paradoxos, como respostas às exigências cada vez mais antagonistas (GAULEJAC, 2011). Nesse cenário, os critérios de avaliação e rentabilidade distanciam-se amiúde do trabalho vivido e, portanto, vão de encontro aos valores que grande parte dos trabalhadores dá à sua atividade.

Os dispositivos de prescrição, muito embora possuam uma pluralidade metodológica e variem do ponto de vista da eficiência produtiva, se amparam em premissas amplamente difundidas, provenientes da ideologia gerencialista. Os chefes, dirigentes e gerentes, apesar de produzirem os dispositivos e permanecerem responsáveis pela racionalização e otimização dos recursos e da produção, respondem doravante a uma instância superior, distante da

organização do trabalho, mas que interfere majoritariamente em seu enquadramento. Ou seja, desde os quadros operacionais, passando pelos profissionais especialistas, coordenadores, gerentes até os diretores assalariados, impera-se nessas corporações o papel central dos acionistas, segundo a lógica do *share holder value*. O discurso prescritivo da qualidade e excelência, por mais que funcione como um instrumento para reforçar a produtividade e a rentabilidade da empresa, visa em última instância atender aos interesses dos acionistas. O que observamos no curso de nossas investigações, entretanto, é que muitas vezes estes interesses são substancialmente distantes do cotidiano da empresa, bem como se desprendem de seus objetivos operacionais. Em um ambiente de excessivas prescrições numéricas, a economia especulativa se desvincula da economia real, mas continua atuando como regente soberano da organização da produção.

Nesse reduto, a prescrição do trabalho é ideal e distante de ações possíveis. Não que essa lógica não fosse presente desde o taylorismo, por exemplo, mas o que fica evidente é que atualmente o ideal é verdadeiramente cobrado e exigido, sob pena de sanção. O ideal, portanto, torna-se norma, mais que perspectiva e horizonte (DUJARIER, 2012). O trabalho tende a tornar-se finalidade da existência, mais do que meio de subsistência. Não basta o trabalho bem feito, com qualidade. O indivíduo que nega ou contesta o ideal enquanto norma social, no universo laboral tende a ser considerado acomodado, medíocre e desviante, além de correr o risco de ser estigmatizado ou mesmo demitido. Aqui, evocamos ainda um processo sintomático de nossa sociedade, no qual denominamos “pejoração da média”, cuja espinha dorsal traduz a desvalorização da estabilidade, linearidade, bem como de virtudes avessas à lógica da instantaneidade e urgência.

Sob a égide da quantofrenia, os indivíduos parecem se encerrar em um universo de demandas sem limites. Com efeito, malgrado a presença de muitas críticas, a realidade paradoxal é comumente justificada com discursos prontos e estanques: “não temos escolha”, “o mercado é competitivo”, “joga-se o jogo”, “a única coisa que importa são os números”. É, pois, notável no relato dos

entrevistados, que por mais caótica que seja a situação, o trabalhador deve fazer escolhas e é individualmente cobrado e responsável por encontrar a harmonia na desordem. Afinal, são pagos para “encontrar soluções e não trazer problemas”. Essas premissas são importantes, pois nos permitem identificar uma diferença cardeal, no nível da implicação e do vínculo estabelecido com a empresa, em comparação à relação fusional majoritariamente presente até aos anos de 1990. Nessa época, os indivíduos tendiam a aprender o cotidiano como produto de um misto constante de prazer e angústia, em face das ambivalências na empresa por vezes idealizada. Em meio à angústia, a relação fusional poderia ser abalada, mas dificilmente as demandas eram negadas ou questionadas no nível da construção dos dispositivos de prescrição. A supervalorização do objeto, nesse sentido, produzia um alinhamento importante entre as gratificações narcísicas oferecidas pela empresa e a construção de um Ideal do Eu organizacional.

Above expectations e clearly outstanding tornam-se novos credos. A hiperperformance assume um papel central no vínculo estabelecido com a companhia. Exploramos um fenômeno cujo resultado é a produção de situações em que os indivíduos, carentes de um projeto social coletivo e sem referências sólidas no plano simbólico, se posicionam com ceticismo e por vezes desencantamento perante o ambiente corporativo. Logo, embora proporcione resultados produtivos cada vez mais favoráveis, o vínculo do trabalhador com a empresa se torna também efêmero. Nessa configuração, em que regressões, tropeços ou mesmo a estabilidade são desprezados, a manutenção de um vínculo durável é dificilmente concebível. Enfim, entre a exigência de investimento intenso para alcançar objetivos cada vez maiores e o risco de ser descartado e excluído, isto é, de ser considerado insignificante e não ser reconhecido, sobra ao indivíduo se adequar às demandas de performance para satisfazer os critérios de avaliação que lhe são colocados.

Conquanto os trabalhadores de diversos níveis hierárquicos critiquem esse novo paradigma de governança, não deixam de reproduzi-lo e difundi-lo. No nível superficial, os resultados das duas modalidades de vínculos descritos nesse trabalho são igualmente percebidos pelos dispositivos prescritivos de

avaliação. Ambos possuem resultados satisfatórios e quem demonstra maior implicação e expertise nos jogos organizacionais tende a se destacar. A diferença evocada, entretanto, é facilmente percebida quando analisada a real implicação e construção de sentido no trabalho, isto é, quando observadas as narrativas e construções relacionadas ao trabalho vivido. Nessa óptica, o vínculo estabelecido com a companhia assume faces variáveis e radicalmente distintas. Se no nível da avaliação dos resultados não são percebidas significativas mudanças, quando compreendemos a natureza do laço estabelecido com a empresa, entendemos a fundo a origem das novas formas de sofrimento no trabalho. Na contracorrente dos conselhos dos gurus empresariais, que entendem que para “reter talentos” é preciso investir em gratificações simbólicas e materiais, por meio de sofisticados modelos de remuneração variável, pacotes de benefícios e desafios cada vez maiores, apreendemos que a questão da implicação e investimento subjetivo no trabalho, hoje, passa por uma precariedade profunda de mediações no próprio seio da gestão.

Obviamente, as empresas nunca tiveram por função acolher o sofrimento e o adoecimento, todavia a partir do momento em que notamos que o imaginário gerencialista da excelência possui contrapartidas notadamente violentas (reenviadas ao plano individual), muito embora aparentemente seja neutro, torna-se premente o desenvolvimento de um olhar mais vigilante e sensível às novas formas de sofrimento e vínculos subjetivos no trabalho. Tampouco somos contra a eficiência, a qualidade e o desenvolvimento das organizações, mas sublinhamos a necessidade de repensar formas de agir que possam dinamizar e alterar sua lógica de funcionamento. O problema consiste no fato de que comumente, para satisfazer os critérios de performance e para se alinhar ao discurso corporativo, o indivíduo se sente esgotado e preso às amarras dos dispositivos de prescrição, o que dificulta a construção de sentido no trabalho. Com efeito, a vulnerabilidade, mal-estar e sofrimento no trabalho, tendem a exprimir-se, antes do efetivo adoecimento, na figura da perda de sentido, bem como da pulverização ou contradição exacerbada dos valores relacionados às atividades realizadas.

Em uma sociedade que tende a se dividir em ganhadores e perdedores, é consequencial que no universo corporativo essa lógica tenda a se acentuar. Percebemos que os funcionários mais adaptados podem fundamentalmente ser divididos em três grandes grupos: o primeiro é representado pelos profissionais que incorporam de forma intensa os valores da cultura do heroísmo, da corrida ao mérito e acumulam um número significativo de experiências positivas e conquistas. Já no segundo grupo, encontram-se os profissionais que “jogam o jogo”, o “faz de conta”, mas que conseguem melhor equilíbrio na realização das distinções entre as demandas e atribuições do espaço profissional e familiar. Em um terceiro grupo, porém, localizam-se os trabalhadores que interiorizam em demasia os valores da teologia do empreendedorismo, todavia se frustram continuamente por não “alcançar seu lugar ao sol” ou por não ter seus trabalhos reconhecidos de forma suficiente.

Independentemente do escopo de nossa amostra de pesquisa, quando nos debruçamos sobre a compreensão desse cenário mediante a *démarche* clínica, constatamos que para além das “liberdades individuais”, encontra-se uma série de sobredeterminações sociais, amiúde intangíveis e inconscientes, vinculadas às novas formas de sofrimento e mal-estar no trabalho: sensação de esgotamento, culpa por nunca se sentir a altura do trabalho realizado ou de “não fazer o bastante”, vergonha da expressão de vulnerabilidades e fraquezas, depressões nervosas, ansiedades paranoides (sentimento de isolamento) e esquizoides (sentimento de fragmentação), expressões psicossomáticas, estresse, assédio moral (MARANGONI; VIANA BRAZ; HASHIMOTO, 2017) e sexual, *burnout* e, inclusive, o suicídio ligado ao trabalho. A esse respeito, quando Gaulejac (2012) enfatiza que “o indivíduo é produto de uma história na qual busca tornar-se sujeito” (p. 21, tradução nossa), subentende-se que o homem não é um sujeito integralmente livre, capaz de agir e de se construir de forma totalmente autônoma em relação à sociedade. Tampouco ele é considerado um organismo meramente biológico, programado socialmente e controlado de forma determinante pelo inconsciente. Recusamos, portanto, posições idealistas como deterministas, em favor da interdependência e inter-relação entre determinantes sociais e a experiência

subjetiva de cada indivíduo, na busca de sentido e reconstrução de sua própria história.

Em contraposição a essa complexidade analítica, as companhias parecem tratar a questão emocional de forma binária. Constatamos, nesse sentido, que em substituição à visão de um profissional neutro, que deveria deixar seus sentimentos fora do ambiente de trabalho, hoje as emoções tornam-se competências a serem geridas. Inteligência emocional (IE), inteligência relacional (IR), automotivação, resiliência, controle de si e perseverança são exemplos de terminologias que carregam em seu bojo uma perspectiva utilitária das emoções. Falar de fato do que sente, exprimir suas fraquezas e sofrimentos representa vergonha e, por vezes, humilhação. Assim, reificam-se as emoções e a novlíngua gerencialista difunde uma abordagem maniqueísta da psicologia humana, de modo que somente são passíveis de verbalização as emoções que se colocam a serviço da produção.

Na perspectiva do sentido do trabalho, assume protagonismo a busca e necessidade por destaque, dentro e fora da empresa. Atuar em uma multinacional, portanto, segundo nossa pesquisa não responde a um anseio por maiores possibilidades de desenvolvimento profissional, senão que aproxima os trabalhadores de um seletivo grupo. É por isso, então, que em alguns casos rejeitar completamente o discurso gerencial implicaria, necessariamente, contestar um poder que opera na interioridade do indivíduo, o que o leva, por conseguinte, a contestar a si próprio (GAULEJAC, 2004).

Em suma, apresentamos fundamentalmente duas modalidades de laços estabelecidos com as empresas. Em ambas, há a presença da ideologia gerencialista, norteadora da gestão das organizações multinacionais, e que tem como função garantir a adesão, implicação e o máximo de energia libidinal possível do trabalhador, mediante o um conjunto de estratégias gerenciais e de acordo com o estabelecimento de um contrato narcísico com o trabalhador. Sabemos, sem embargo, que o universo corporativo é marcado por um hibridismo, na qual a multidimensionalidade relacional, bem como a história de vida e singularidade de cada trabalhador, se colocam comumente, ora em

contraste, ora em consonância com nossas discussões. Contudo, se enfatizamos a natureza desses dois vínculos, é porque se revelam proeminentes no contexto em voga. Mais ainda, o propósito maior de nossas problematizações consistiu em colocar em evidência a emergência de uma modalidade outra de laço com a organização, que emerge como produto de transformações culturais da hipermodernidade e cuja pedra angular é o excesso de investimento, tanto pessoal quanto profissional, assentado nas exigências de hiperperformance.

Ademais, se defendemos que a descrença é reflexo de um *modus operandi* identitário em que subsiste um estrato narcisista, cuja tendência é que o indivíduo se volta sobremaneira à seus conflitos e preocupações pessoais e familiares, por outro lado observamos que o olhar mais crítico dos trabalhadores os capacita cada vez mais a fazer as reflexões e diagnósticos empreendidos em nossa pesquisa. Acreditamos que a busca por tornar-se sujeito implica a rejeição de figuras extremas, como o Estado totalitário ou o Estado liberal, as organizações como “vilãs” ou como a “panaceia da sociedade”, os grandes discursos ideológicos totalizantes ou a pobreza simbólica e a fetichização do dinheiro. Talvez a partir dessas transformações germinem novas ideias, que resgatem a dimensão coletiva da macro e micro sociopolítica atual.

Certamente, conforme observa Enriquez (2006, p. 10), “o indivíduo não deve se perder no coletivo, deve manifestar plenamente sua individualidade e ao mesmo tempo trabalhar com os outros para a construção de alguma coisa”. Para tanto, mais além da fragmentação artificial de informações difundidas pelos veículos midiáticos, devemos buscar conhecimentos que nos permitam discutir com propriedade, nos espaços públicos, problemas que podem ser tratados efetivamente. Isso, porém, não constitui trabalho fácil, pois demanda o questionamento de nossas próprias paixões, nossa vaidade e narcisismo, isto é, implica assumir que podemos ter sólidas convicções, mas que, como resgata Enriquez (2006), elas nem sempre são necessariamente justas. O desafio maior, enfim, parece se inscrever na necessidade de nos engajarmos em perspectivas que permitam a leitura e interrogação da complexidade do

universo do trabalho, sem, todavia, cair em reducionismos ou mesmo na defesa radical de algumas matrizes ideológicas.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. ed. 6, São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.
- ALLEN, K. Austerity in Greece caused more than 500 male suicides, say researchers. 2014. **The Guardian**. Disponível em <<http://www.theguardian.com/world/2014/apr/21/austerity-greece-male-suicides-spending-cuts>>; Acesso em 04 de janeiro de 2016.
- ALVES, G. **Trabalho e subjetividade**. O espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório. São Paulo: Boitempo, 2011.
- AMADO, G. Do interesse da psicanálise para compreender as organizações: uma discussão com Elliot Jaques. In: J. N. G Araújo; T. C. Carreiro (Orgs.) **Cenários sociais e abordagem clínica**. pp. 221-230. São Paulo: Escuta. Belo Horizonte: Fumec, 2001.
- AMADO, G.; ENRIQUEZ, E. Psicodinâmica do Trabalho e Psicossociologia. In: BENDASSOLLI, P. F; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do Trabalho**: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. pp. 99-109. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMADO, G.; FAUCHEUX, C.; LAURENT, A. Mudança organizacional e realidades culturais: contrastes franco-americanos. In: J.F. CHANLAT (Org.) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. pp. 123-161, v. II, São Paulo: Atlas, 1993.
- AMÉRICA ECONOMIA. **Ranking multilatinas**: as mais globais da América Latina, 2009. Disponível em: <www.americaeconomia.com.br/rankings>. Acesso em 16 de junho de 2016.
- ANSART, P. **Idéologies, conflits et pouvoir**. Paris : PUF, 1977.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- ANTUNES, R; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**. v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.
- AUBERT, N. **Le culte de l'urgence**. La société malade du temps. Champs Essais. Paris : Flammarion, 2003.
- AUBERT, N. Qui est l'individu hypermoderne?. In: N. AUBERT (Org.). **L'individu hypermoderne**. pp. 11-24, Sociologie Clinique. Toulouse: Érès, 2004a.

AUBERT, N. L'intensité de soi. In: N. AUBERT (Org.). **L'individu hypermoderne**. pp. 73-88, Sociologie Clinique. Toulouse: Érès, 2004b.

AUBERT, N. Hyperperformance et combustion de soi. **Études**. v. 10, n. 405, p. 339-351, 2006.

AUBERT, N. Violence du temps et pathologies hypermodernes. **Cliniques Méditerranéennes**. v. 1, n. 78, p. 23-38, 2008.

AUBERT, N. La société hypermoderne: une société << par excès >> In: N. Aubert (org.) **La société hypermoderne: ruptures et contradictions**. pp. 23-34. Collection Changement Social n° 15, Paris: L'Harmattan, 2010.

AUBERT, N.; GAULEJAC, V. (1991) **Le coût de l'excellence**. Nouvelle Édition. Paris : Éditions du Seuil, 2007.

AUGÉ, M. **Não-Lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. ed. 6, Campinas: Papyrus, 2007.

AZEVEDO, C. S. **Sob o domínio da urgência: o trabalho de diretores de hospitais públicos do Rio de Janeiro**. 351f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.

BARUS-MICHELM, J. **O sujeito social**. Tradução de Eunice Dutra Galery e Virgínia Mata Machado. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2004.

BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. Introdução. In: BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A. **Dicionário de Psicossociologia**. Tradução de Maria do Rosário Paiva Boléo. pp. IX-XXII, Lisboa: Editora Climepsi, 2005.

BAUDRILLARD, J. **L'échange symbolique et la mort**. Paris : Gallimart, 1976.

BAUDRILLARD, J. **Simulacros e Simulação**. Tradução de M. J. C. Pereira. Lisboa: Relógio D'água, 1991.

BENEVIDES, M. V. M. **O governo Kubitschek**. Desenvolvimento econômico e estabilidade política, 1956-1961. ed. 3, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

BERGÈRE, J. M.; CHASSARD, Y. **À quoi servent les cadres ?** L'observatoire de cadres, Paris : Odile Jacob, 2013.

BERNARDES, J. Transtorno mental resulta em longos afastamentos do trabalho. **Agência USP de Notícias**, abril de 2013. Disponível em: <http://www.usp.br/agen/?p=136538>. Acesso em 25 de julho de 2016.

BIERNACKI, P. ; WALDORF, D. Snowball sampling : problems and techniques os Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**. v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BIFO, F. B. **Generación Post-Alfa**: patologías e imaginarios en el semiocapitalismo. ed. 1, Buenos Aires: Tinta Limón, 2007.

BIRMAN, J. **O sujeito contemporâneo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.

BNDES. História. **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. s/d. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/Historia/. Acesso em 05 de julho de 2016.

BOURDIEU, P. (1989) **O poder simbólico**. Tradução de F. Tomaz. ed. 14, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Prefácio. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise global e o Brasil**. pp. 7-14, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CANÊDO, L. B. **A Revolução Industrial**: tradição e ruptura. Campinas: Ed. Universidade Estadual de Campinas, 1985.

CARRETEIRO, T. C. O.; BARROS, V. A. Clínicas do Trabalho : contribuições da Psicossociologia no Brasil. In: BENDASSOLLI, P. F; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.) **Clínicas do Trabalho**: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. pp. 208-226. São Paulo: Atlas, 2011.

CARRETEIRO, T. C. O. La psicología y sociología clínica en el Cono Sur: perspectivas en desarrollo. Mesa redonda ocurrida em 02 de setembro de 2016, Córdoba, Argentina. In: **3º Simposio Internacional Trabajo, Actividad y Subjetividad e 1º Coloquio de Psicología Y Sociología**. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. 01 e 02 de setembro de 2016.

CARVALHO, F. J. C. Entendendo a recente crise financeira global. In: FERRARI FILHO, F.; DE PAULA, L. F (Orgs.) **A crise financeira internacional**: origens, desdobramentos e perspectivas. pp. 21-28, São Paulo: Editora Unesp, 2012.

CARVALHO, R. Q.; FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. O papel das subsidiárias japonesas no processo de desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**. v. 31, n. 3, p. 19-27, 1996.

CASTEL, R. **La insécurité sociale**. Paris: Seuil, 2003.

CASTEL, R. **La montée des incertitudes: Travail, protections, statut de l'individu**. Paris: Seuil, 2009.

CASTORIADIS, C. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Tradução de G. Reynaud. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CASTORIADIS, C. **As encruzilhadas do labirinto**. A ascensão da insignificância. Tradução de Regina Vasconcellos, v. 4, São Paulo, Paz e Terra, 2002.

CHU, R. A.; WOOD JUNIOR, T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista Brasileira de Administração Pública (RAP)**, vol. 42, n. 5, 2008.

CHUEKE, G. V.; PAVAN, K. **Balço das 100 Multinacionais Brasileiras: na busca por mercados e consumidores globais**. 2014. Disponível em: www.observatorio.espm.br. Acesso em 02 de julho de 2016.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico – USF**. v. 8, n. 1, p. 81-89, 2003.

DA SILVA, G. E; HASHIMOTO, F. Gestão estratégica: a toxicomania organizacional e a naturalização do sofrimento no trabalho. **Enfoques**. v. 11, n. 1, p. 29-48, 2012.

DEARO, G. As 20 marcas mais valiosas do mundo em 2015. **Revista Exame.com**. 25 de maio de 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/as-20-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2015>. Acesso em 12 de julho de 2016.

DEBORD, G. **A Sociedade do espetáculo**. Tradução de Estela dos Santos Abreu, Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Tradução de L. A. Monjardim. ed. 4. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

DEJOURS, C. Nouvelles formes de servitude et suicide. **Travailler**. v. 1, n. 13, p. 53-73, 2005.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo: Sexualidade e Trabalho**. Tradução de Frank Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

DEJOURS, C. **Trabalho Vivo: Trabalho e Emancipação**. Tradução de Frank Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2012b.

DEJOURS, C; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Tradução de Frank Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010.

DERRIDA, J. **Marges de la philosophie**. Collection Critique. Les éditions de minuit, 1972.

DEVEREUX, G. **De l'angoisse à la methode dans les sciences du comportement**. Paris : Flammarion, 1967.

DUFOUR, D. R; BERTHIER, P. "Vers un nouveau nihilisme?". **Le Débat**. v. 23, p. 162-174, 2003.

DUJARIER, M. **L'idéal au travail**. ed. 2. Paris: Presses Universitaires de France, 2012.

DUJARIER, M. **Le management désincarné : Enquête sur les nouveaux cadres du travail**. Paris : La Découverte, 2015.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. ed. 2. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

EHRENBERG, A. **O culto da Performance**. Da aventura empreendedora à depressão nervosa. Tradução e Organização de Pedro Bendassolli. São Paulo: Ideias e Letras, 2010.

ENRIQUEZ, E. La sociologie est-elle une théorie de l'action ? **Critique**, n. 116, Paris, Éd. de Minuit, 1957.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In; M.N.M. MACHADO, E.M. CASTRO, J.N.G. ARAÚJO, S. ROEDEL (Orgs.) **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Tradução de Sônia Roedel. pp. 27-43, Belo Horizonte: Autêntica, 1994.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997a.

ENRIQUEZ, E. **Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise**. Sociologie Clinique : Desclée de Brouwer, 1997b.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In; M. N. M. MACHADO; E. M. CASTRO; J. N. G. ARAÚJO; S. ROEDEL (Orgs.) **Psicossociologia: análise social e intervenção**. Tradução de J. N. G. Araújo. pp. 61-75, ed. 2, Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

ENRIQUEZ, E. Georg Simmel (1848-1918) In: BARUS-MICHEL, J. ; ENRIQUEZ, E. ; LÉVY, A. **Dicionário de Psicossociologia**. Tradução de Maria do Rosário Paiva Boléo. pp. 440-442, Lisboa: Editora Climepsi, 2005.

ENRIQUEZ, E.; CASTILHO, P. T. Acerca da psicologia social, da análise institucional, da psicossociologia e da esquizoanálise. **Psicologia em Revista**. Entrevista com Eugène Enriquez. p. 263-272, v. 12 n. 20, 2006

ENRIQUEZ, E. Croire em soi, Croire em l'autre. **Fractal Revista de Psicologia**. v. 26, n. 1, p. 3-16, 2014.

EUROFOUND. **First Findings**: Sixth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union, 2015.

FERRARI FILHO, F.; DE PAULA, L. F. Apresentação. In: FERRARI FILHO, F.; DE PAULA, L. F (Orgs.) **A crise financeira internacional**: origens, desdobramentos e perspectivas. pp.1-6, São Paulo: Editora Unesp, 2012.

FINANCIAL TIMES. Após compra da SABMiller, desafio é AB InBev dar retorno aos acionistas. Tradução de Paulo Migliacci. **Folha de São Paulo**. 10 de outubro de 2016. Acesso em 03 de abril de 2017. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/10/1821578-apos-compra-da-sabmiller-desafio-e-ab-inbev-dar-retorno-aos-acionistas.shtml>>.

FINAZZI-SANTOS, M. A. **Patologia da Solidão**: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho. (Dissertação de Mestrado em Administração) 239f. Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Universidade de Brasília, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Multinacionais brasileiras**: competências para a internacionalização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FORNETTI, V. Ficar 30 anos na mesma empresa? Esqueça. **Revista EXAME**. 2014. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1076/noticias/ficar-30-anos-na-mesma-empresa-esqueca>>; Acesso em 21 de janeiro de 2015.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. História da violência nas prisões. ed. 11, Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE-COSTA, J. **O vestígio e a aura**: corpo e consumismo na moral do espetáculo. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

FREUD, S. (1914) **Introducción del narcisismo**. In: Obras Completas, vol. XIV. Buenos Aires: Amorrortu, 1996.

FREUD, S. (1923) **El Yo y el Ello**. In: Obras Completas, vol. XIX. Buenos Aires: Amorrortu, 1996.

FREUD, S. (1932) **31ª conferencia**. La descomposición de la personalidad. Nuevas conferencias de introducción al psicoanálisis. In: Obras Completas, vol. XXII. Buenos Aires: Amorrortu, 1996.

GAULEJAC, V.; TABOADA-LEONETTI, I. **La lutte des places**. Paris: Hommes et Perspectives, 1994.

GAULEJAC, V.; HANIQUE, F.; ROCHE, P. (Orgs.) **La sociologie clinique : enjeux théoriques et méthodologiques**. Toulouse : Érès, 2012.

GAULEJAC, V.; GIUST-DESPRAIRIES, F. ; MASSA, A. **La recherche clinique en sciences sociales**. Sociologie Clinique. Paris : Érès, 2013.

GAULEJAC, V.; LEGRAND, M. (Orgs.) **Intervenir par le récit de vie : entre histoire collective et hitroire individuelle**. Sociologie Clinique. Paris : Érès, 2013.

GAULEJAC, V.; HANIQUE, F. **Le capitalisme paradoxant: un système qui rend fou**. Paris : Éditions eu Seuil, 2015.

GAULEJAC, V. Psicossociologia e Sociologia Clínica. In: J.N.G. ARAÚJO; T.C. CARRETEIRO (Orgs.) **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. pp. 35-48, Belo Horizonte: Fumec, 2001.

GAULEJAC, V. Le sujet manque. L'individu face aux contradictions de l'hypermodernité. In. N. AUBERT (Org.). **L'individu hypermoderne**. pp. 129-143, Sociologie Clinique. Toulouse: Érès, 2004.

GAULEJAC, V. O âmago da discussão: da sociologia do indivíduo à sociologia do sujeito. **Cronos**.. v. 6, n. 2, p. 59-77, 2005.

GAULEJAC, V. **La part maudite du management : l'ideologie gestionnaire**. *ERES. Empan*. v. 1, n. 61, p. 30-35, 2006.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução de Ivo Storniolo. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, V. Le sujet face aux contradictions de la société hypermoderne. In: N. AUBERT (Org.). **La société hypermoderne: ruptures et contradictions**. pp. 35-44, Collection Changement Social, no 15. Paris: L'Harmattan, 2010.

GAULEJAC, V. **Travail, les raisons de la colère**. Éditions du Seuil, 2011.

GAULEJAC, V. **L'histoire en héritage : roman familial et trajectoire sociale**. Paris : Éditions Payot & Rivages, 2012.

GAULEJAC, V. **Neurosis de Classe**. Trayectoria social y conflictos de identidad. Tradução de Marcela de Grande. Buenos Aires: Del Nuevo Extremo, 2013.

GERNET, I; DEJOURS, C. Évaluation du travail et reconnaissance. **Nouvelle Revue de Psychosociologie**. v. 2, n. 8, p. 27-36, 2009.

GERSCHENFELD, A. "Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal". **Público**. Portugal, fevereiro de 2010. Disponível em:

<https://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>. Acesso em 24 de julho de 2016.

GIUST-DESPRAIRIES, F. Representação e Imaginário. In: BARUS-MICHEL, J. ; ENRIQUEZ, E. ; LÉVY, A. **Dicionário de Psicossociologia**. Tradução de Maria do Rosário Paiva Boléo. pp. 174-189, Lisboa: Editora Climepsi, 2005.

GORI, R; DEL VOLGO, MJ. l'idéologie de l'évaluation : un nouveau dispositif de servitude volontaire? **Nouvelle Revue de Psychosociologie**. v. 2, n. 8, p. 11-26, 2009.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S.; TONETO JUNIOR, R. **Economia brasileira contemporânea**. ed. 3. São Paulo: Atlas, 1999.

G1, Portal. AB InBev aprova oferta formal para compra da SABMiller. **Portal Economia**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/11/ab-inbev-aprova-oferta-formal-para-compra-da-sabmiller.html>. Acesso em 17 de julho de 2016.

HABERMAS, J. **Teoria do Agir Comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro, 11 ed., Rio de Janeiro, DP&A Editora, 2006.

HANIQUE, F. **Le sens du travail**. Chronique de la modernisation au guichet. Paris: Érès, 2004.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. ed. 17, São Paulo: Loyola, 2008.

HARLÉ, A. **Le coût et le goût du pouvoir : le désenchantement politique face à l'épreuve managériale**. Dalloz-Sirey, 2010.

HERRMANN, F. Pesquisando com o método psicanalítico. In: HERRMANN, F; LOWENKRON, T. (Orgs.). **Pesquisando com o método psicanalítico**. São Paulo: Casa do Psicólogo, pp. 43-83, 2004.

HORNSTEIN, L. **Introdução à Psicanálise**. Tradução de M. A. S. Cruz. São Paulo: Editora Escuta, 1989.

JAQUES, E. **The changing culture of a factory**. (2. imp.) Londres: Tavistock Publications LTD, 1952.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de L. E. T. F. Filho. ed. 12. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotem o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. ed. 3. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAGACHE, D. **L'unité de la psychologie.** Paris: PUF, 1949.

LAPLANCHE, J. **Problemáticas I - A angústia.** São Paulo: Martins Fontes, 1987.

LAPLANCHE, J; PONTALIS, J.B. **Vocabulário da Psicanálise.** Tradução de P. Tamen. ed. 4, São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LASCH, C. **A Cultura do narcisismo:** a vida americana numa era de esperanças em declínio. Tradução de Ernani Pavaneli Moura, Rio de Janeiro: Imago, 1983.

LE BRETON, D. Performances et passions du risque. In B. HEILBRUNN. **La performance, une nouvelle idéologie?.** pp. 103-117, Critique & Enjeux, Paris: La Découverte, 2004.

LE GUILLANT, L. (1963) **Escritos de Louis Le Guillant:** da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Tradução de Izabeth Lima Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LETHBRIDGE, T. Gestão americana, feita por brasileiros. **Portal Administradores.** 17 de fevereiro de 2010. Acesso em 03 de abril de 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/gestao-americana-feita-por-brasileiros/44890/>>.

LEWIN, K. Group decision and social change. In: E. E. MACCOBY, T. M. NEWCOMB; E. L. HARTLEY (Orgs) **Readings in social psychology.** pp. 197-211. New York: Henry Holt and Company, 1958.

LHUILIER, D. Cliniques du Travail. **ERES: Nouvelle Revue de Psychosociologie.** vol. 1. n. 1, p. 179-193, 2006.

LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.) **Clínicas do Trabalho:** Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. pp. 22-47. São Paulo: Atlas, 2011.

LINHART, D. **A desmedida do capital.** Tradução de Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo, 2007.

LIPOVETSKY, G. **O império do efêmero**. Tradução de Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal**: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. Tradução de M. L. Machado. Companhia das Letras: São Paulo, 2007.

LYOTARD, J. **O Pós-Moderno**. Tradução de Ricardo Corrêa Barbosa, Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

MALTHUS, T. R. (1798) **Princípios de economia política e considerações sobre sua aplicação prática**: ensaio sobre a população. Tradução de Regis de Castro Andrade, Dinah de Abreu Azevedo e Antonio Alves Cury, São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MANGELS, M. Prefácio à edição brasileira. In: Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MARANGONI, V. X. C.; VIANA BRAZ, M.; HASHIMOTO, F. Bullying e assédio moral no trabalho: expressões do narcisismo contemporâneo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 109-122, 2016.

MATA MACHADO, M. N.; ROEDEL, S. Prefácio. In. MATA MACHADO, M. N.; CASTRO, E. M.; ARAÚJO, J. N. G.; ROEDEL, S. (Orgs.) **Psicossociologia**: Análise social e intervenção. pp. 09-16, Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

MATA MACHADO, M. N. Intervenção Psicossociológica, Método Clínico, de Pesquisa e de Construção Teórica. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. vol. 5, n. 2. p. 175-181, 2010.

MATESCO, V.; HASENCLEVER, L. As empresas transnacionais e o seu papel na competitividade industrial e dos países: o caso do Brasil. In: VEIGA, P. M. (Org.) **O Brasil e os desafios da globalização**. São Paulo: Sobeet/ Relume Dumará, 2000, pp. 161-192.

MÉDA, D. **Réinventer le travail**. Paris: Presses Universitaires de France, 2013.

MEDEIROS, M.; SOUZA, P. H. G.; CASTRO, F. A. O Topo da Distribuição de Renda no Brasil: Primeiras Estimativas com Dados Tributários e Comparação com Pesquisas Domiciliares (2006-2012). **Dados**. v.58, n.1, p. 7-36, 2015.

MELCHIOR, T. Homo Performans. In B. HEILBRUNN. **La performance, une nouvelle idéologie?**. pp. 73-78, Critique & Enjeux, Paris: La Découverte, 2004.

MICHELOT, C. Kurt Lewin (1890-1947). In: BARUS-MICHEL, J. ; ENRIQUEZ, E. ; LÉVY, A. **Dicionário de Psicossociologia**. Tradução de Maria do Rosário Paiva Boléo. pp. 395-405, Lisboa: Editora Climepsi, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Geni G. Goldschmidt. ed. 2. 4º reimpressão. São Paulo: Atlas, 2002.

NEVES, N. Setor Farmacêutico. A melhor: Ourofino Agronegócio. **Você S/A**. As melhores empresas para você trabalhar, setembro, v. 1, p. 154:156, 2013.

NIEWIADOMSKI, C. **Recherche biographique et clinique narrative: Entendre et écouter le sujet contemporain**. Paris : Érès, 2012.

OCDE. **Santé mentale et insertion professionnelle: De la théorie à la pratique**, Éditions OCDE, Paris, 2015.

PAGES, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das Organizações**. Tradução de M. C. P. Tavares e S. S. Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PALMADE, J. Posmodernité et fragilité identitaire. Malaise dans l'identification. **Connexions**. v. 1, n. 55, p. 7-28, 1990.

PALMADE, G.; PALMADE, J. Identificação. In: J. BARUS-MICHEL, E. ENRIQUEZ, A. LEVY. **Dicionário de Psicossociologia**. pp. 110-124, Lisboa: CLIMEPSI, 2005.

PAULSON, H. M. **À beira do abismo financeiro: a corrida para salvar a economia global do colapso**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Costa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PENROD, J.; PRESTON, D. B. ; CAIN, R. ; STARKS, M. T. A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. **Journal of Transcultural Nursing**. v. 2, p. 100-107, 2003.

PEREIRA, O. D. **Multinacionais no Brasil: aspectos sociais e políticos**. ed. 2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

PERETTI, A. Carl Rogers (1902-1987). In: BARUS-MICHEL, J. ; ENRIQUEZ, E. ; LÉVY, A. **Dicionário de Psicossociologia**. Tradução de Maria do Rosário Paiva Boléo. pp. 424-433, Lisboa: Editora Climepsi, 2005.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 1 (96608), p. 61-78, 1996.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, Boston, v.67, n.3, p.63-76, 1989.

RESCHKE, C. Sem medo de se desligar. **Você S/A**. v. 1, n. 187, p. 84-86, 2013a.

RESCHKE, C. A melhor para se trabalhar: Google. **Você S/A**, As melhoers empresas para você trabalhar, setembro, v. 1, p. 154:156, 2013b.

RHÈAUME, J. L'hyperactivité au travail: entre narcissisme et identité. In: N. AUBERT (org.). **L'individu hypermoderne**. pp. 89-102, Sociologie Clinique. Toulouse: Érès, 2004.

RICARDO, D. (1821) **Princípios de economia política e tributação**. Tradução de Paulo Henrique Ribeiro Sandroni, São Paulo: Nova Cultural, 1996.

RIZET, S. De la reconnaissance de l'implication du chercheur à sa mise au travail. In : V. GAULEJAC, F. HANIQUE; P. ROCHE (Orgs.) **La sociologie clinique** : enjeux théoriques et méthodologiques. pp. 325-340. Toulouse : Érès, 2012.

ROCCA, C.C. A crise externa: novos desafios da economia brasileira? In: BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise global e o Brasil**. pp. 51-82. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

ROCHA, A. Steve Jobs agradava aos investidores? **Revista ValorInveste**. 05 de agosto de 2013. Acesso em 03 de abril de 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/valor-investe/o-estrategista/3222880/steve-jobs-agradava-aos-investidores>>.

RODRIK, D. **A globalização foi longe demais?** Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

ROESLER, V. R. **Posso me aposentar de verdade, e agora?** Contradições e ambivalências vividas no processo de aposentadoria de bancários. (Tese de Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 310 p, 2012.

SCORSOLINI-COMIN, F; INOCENTE, D. F; MIURA, I. K. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: Pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. v. 12, n. 2, p. 227-239, 2011.

SEADE. **Sedes dos grandes grupos econômicos: relevância para as metrópoles brasileiras**. 2014. 1º Análise Seade. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. n. 12. Disponível em <http://www.seade.gov.br/wp-content/uploads/2014/06/Primeira_Analise_n12_marco_2014.pdf>. Acesso em: 04 de março de 2015.

SENNETT, R. **A Cultura do novo capitalismo**. (C. Marques, trad.) São Paulo: Record, 2006.

SILVA, A. T. B; SPERS, R. G; WRIGHT, J. T. C. A elaboração de cenários na gestão estratégica das organizações: um estudo bibliográfico. **Revista de Ciências da Administração**. v. 14, n. 32, p. 21-34, 2012.

SIMBÛ, R. La passion évaluative ou l'amour de la vérité nue. **Nouvelle Revue de Psychosociologie**, v. 1, n. 8, p. 89-91, 2009.

SIMMEL, G. A metrópole e a vida mental. In: VELHO, O. G. **O fenômeno urbano**. Tradução de Sérgio Marques dos Reis, Rio de Janeiro: Zahar, 1973, p. 11-25.

SMITH, A. (1776) **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Tradução de Luiz João Baraúna, v. 2, São Paulo: Nova Cultural, 1996.

SMITH, G. **Por que saí do Goldman Sachs**: uma breve história de Wall Street. (tradução de Lúcio Brito). Rio de Janeiro: LeYa, 2013.

SOUZA, V. A. As transformações no mundo do trabalho e a vivência subjetiva dos trabalhadores. **Aurora**. v. 5, n. 1, p. 25-36, 2012.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. ed.2, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TEIXEIRA JUNIOR, S. O futuro do RH está no Big Data. **Você S/A**. v. 1, n. 189, p. 66-70, 2014.

THORSTENSEN, V. A OMC – Organização Mundial do Comércio e as negociações sobre comércio, meio ambiente e padrões sociais. **Revista Brasileira de Política Internacional**. v. 41, n. 2, p. 29-58, 1998.

TRIGGER, B. **História do Pensamento Arqueológico**. São Paulo, Odysseus, 2004.

TROPE, A. **Organização virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

UNCTAD. **The shift towards services**. New York: United Nations, 2004.

UNCTAD. **World Investment Report 2006**: FDI from developing countries and transition economies – implications for development. New York: United Nations, 2006.

UNCTAD. **World Investment Report 2008**: transnational corporations and the infrastructure challenge. New York: United Nations, 2008.

VANDEVELVE-ROUGALE, A. **La novlangue maagériale: Emprise et résistance.** Toulouse: Érès, 2017.

VIANA BRAZ, M. Sentido no trabalho e crise no tecido simbólico social: da Psicodinâmica do Trabalho à Psicossociologia. **Laborativa.** v. 3, n. 2, p. 73-85, 2014.

VIANA BRAZ, M.; HASHIMOTO, F. Sobre a natureza dos laços nas organizações multinacionais: das relações fusionais com a empresa à hiperperformance. In: R. S. PERES; F. HASHIMOTO; M. M. CASADORE; B, VIANA BRAZ. (Orgs.) **Sujeito contemporâneo, saúde e trabalho: múltiplos olhares.** pp. 291-316, São Carlos: EdUFSCar, 2017.

WALRAS, L. (1874) **Compêndio dos elementos de economia política pura.** Tradução de João Guilherme Vargas Netto, São Paulo: Nova Cultural, 1996.

WEBER, M. (1920) **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** ed. 4, São Paulo: Martin Claret, 2009.

ANEXO

(ROTEIRO DE ENTREVISTA
SEMIDIRETIVA)

Roteiro de Entrevista Semidiretiva

Profissão:

Idade:

Data:

- História Pessoal e Relacionamento Familiar
- Trajetória Profissional
- Percepções e Perspectivas sobre as escolhas profissionais
- Fatores vinculados à identidade
- Reconhecimento no trabalho
- Angústia e Sofrimento relacionado à situações do cotidiano organizacional
- Percepções e Perspectivas sobre as relações e vínculos estabelecidos com a empresa
- Influências e Perspectivas sobre a gestão estratégica (poder gerencialista)
- Percepções sobre o atual momento de carreira
- Perspectivas sobre o futuro, no que diz respeito ao percurso profissional