

Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor

Mário Ibraim Salimon

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Marcus Vinicius Soares Siqueira

Universidade de Brasília – Brasília/DF, Brasil

Recebido em 06/dezembro/2011

Aprovado em 01/outubro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1111

RESUMO

Neste artigo, trata-se o impacto de reestruturações de cunho gerencialista sobre a subjetividade de trabalhadores em organizações ambientalistas do terceiro setor historicamente ligadas à benemerência, ao humanismo e à luta por direitos. O crescimento dessa população organizacional tem gerado competição por recursos, com a conseqüente busca por sistemas e modelos gerenciais que possam viabilizar a sobrevivência de cada organização via vantagens comparativas associadas à eficácia, à eficiência, à efetividade e ao posicionamento de marca. Nesse contexto, percebe-se uma crescente adoção de modelos importados do segundo setor — privado de interesse privado. Elementos característicos do gerencialismo, tais como intensificação e aceleração do trabalho, precarização das relações trabalhistas e primazia do determinismo econômico, são também assimilados no processo. Investe-se no culto à excelência e na mobilização psíquica do sujeito como formas de se enquadrar a pessoa como ativo estratégico da organização. As práticas decorrentes chocam-se com os valores humanistas geralmente vigentes no terceiro setor, causando conflitos de racionalidade e intrapsíquicos. Desenvolveu-se pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas com profissionais de quatro organizações ambientais de relevo no País, para fazer emergir, por meio da análise do discurso, a percepção dos sujeitos sobre o fenômeno em questão. Os resultados mostram que a ideologia gerencialista foi, pelo menos nos casos estudados, assimilada pelo trabalhador, que as relações de trabalho estão se precarizando em nome da rentabilidade financeira dos investimentos na organização, que as estratégias de defesa e adesão implicam sofrimento subjetivo e que o terceiro setor se distancia crescentemente de sua identidade histórica de esfera de agenciamento marcada por uma racionalidade substantiva.

Palavras-chave: reestruturação no terceiro setor, ideologia gerencialista, conflitos de racionalidade e subjetividade.

Mário Ibraim Salimon é Doutorando em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).
E-mail: mariosalimon@mariosalimon.com

Marcus Vinicius Soares Siqueira, Pós-Doutor pela *Université Catholique de Louvain* e *Laboratoire Changement Social – Paris VII*, é Professor Adjunto do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (CEP 70910-900 – Brasília/DF, Brasil).
E-mail: marc-vs@uol.com.br
Endereço:
Universidade de Brasília
Programa de Pós-Graduação em Administração
Campus Universitário Darcy Ribeiro
70910-900 – Brasília – DF

1. INTRODUÇÃO

Neste artigo, expõe-se a relação conflituosa entre o sujeito e a organização ambientalista contemporânea, descrevendo e analisando as formações discursivas que sustentam os embates entre as racionalidades substantiva, baseada em valores, e prática, que é calculativa e finalística. Apoiar-se fortemente em teoria e procedimentos da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho, sendo o artigo produto de pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em estudo transversal de casos. O objetivo principal da pesquisa foi analisar os efeitos do avanço da ideologia gerencialista sobre a subjetividade de profissionais do terceiro setor. Buscou-se também, como objetivos secundários: identificar, no discurso dos entrevistados, traços da ideologia gerencialista; verificar como o sujeito simboliza e articula, em termos discursivos, os conflitos de racionalidade decorrentes da adoção da ideologia gerencialista; e analisar como o sujeito reage e, eventualmente, se defende ou adere a estratégias gerencialistas bem como os efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador no terceiro setor.

Na primeira parte do texto, são apresentados os elementos fundamentais do referencial teórico utilizado no estudo, definindo-se o terceiro setor e a ideologia gerencialista. Também se discutem as forças motrizes das reestruturações gerencialistas, que são a imposição do discurso organizacional e a mobilização psíquica. Explicam-se, ainda nessa etapa, as formas de transferência de tecnologias gerenciais entre os diferentes setores de agenciamento da sociedade.

Num segundo momento, disponibilizam-se as definições e os procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento do estudo. Finalmente, são analisados os resultados das entrevistas e apresentadas as considerações finais, que incluem as principais conclusões do estudo e agendas de pesquisa decorrentes.

2. SOBRE O TERCEIRO SETOR, SUA RACIONALIDADE ESPECÍFICA E OS CONFLITOS A ELA INERENTES

Wolfe (2002) explica que durante muito tempo Estado e mercado dominaram a forma de se pensar o desenvolvimento, mas vinham, historicamente, gerando insatisfações. Sucessivas crises econômicas e de governabilidade já nos anos 1970 os

puseram em cheque, abrindo espaço para um terceiro ator e uma diversidade de projetos políticos calcados em novas identidades e significações viabilizadas pela modernidade (Ferrarezi, 2007).

Franco (2001) conta que os velhos modos de se ver a sociedade não eram adequados para a nova realidade, estabelecendo como alternativas as relações e analogias encontradas no Quadro 1.

A expressão **terceiro setor**, que trata de organizações privadas de interesse público, trouxe precisão às discussões sobre as organizações que não fazem parte nem do Estado nem do mercado. No Brasil, o termo surgiu com força na segunda metade dos anos 1990. Essa década viu reformulações significativas da legislação voltada para o setor público não estatal, com o surgimento das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ou OSCIPS.

As organizações do terceiro setor atuam em um espaço situado entre as lógicas dos interesses privado e público. Uma é orientada pela dinâmica competitiva e pressão do mercado e a outra pela promoção do bem-estar da sociedade. Dessa forma, oscilam entre duas racionalidades, uma instrumental e outra substantiva. Uma seria finalística, de caráter utilitário, mais afinada com a lógica do mercado; a outra teria caráter emancipatório, com base em valores e na autonomia do sujeito ante os processos dos quais participa (Ramos, 2006).

Os conflitos decorrentes do confronto dessas duas racionalidades se dão, basicamente, em duas dimensões: social e intrapsíquica. O âmbito social estaria coberto pela definição dada por Bobbio, Matteucci e Pasquino (1983), a qual entende o conflito como uma dentre várias formas possíveis de interação entre indivíduos, grupos e coletividades. O aspecto econômico, mais especificamente a luta por recursos escassos, apresenta-se como elemento importante da definição; seria possível estabelecer que tanto os meios materiais para sustentação das organizações quanto o próprio poder de afirmação ideológica por trás das tomadas de decisão estariam no centro das disputas relacionadas a reestruturações no terceiro setor.

No polo individual, conforme definem Laplanche e Pontalis (2010, p. 89), “fala-se de conflito quando, no sujeito, opõem-se exigências internas contrárias”. No caso do choque das racionalidades substantiva e finalística, o conflito pode ser manifesto ou latente. No primeiro caso, trata-se do atrito, claramente elaborado do ponto de vista discursivo, entre um desejo

Quadro 1

Esferas de Agenciamento da Sociedade

Esfera de Agenciamento	Analogia	Função
Primeiro Setor	Estado=Palácio	Público de Interesse Público
Segundo Setor	Mercado=Feira	Privado de Interesse Privado
Terceiro Setor	Sociedade civil=Praça	Privado de Interesse Público

Fonte: Franco (2001).

(de ser útil à estratégia, por exemplo, ou de fazer parte) e de um imperativo moral forte, como filiação ideológica, formação familiar ou religiosa. Já o conflito latente se expressa mais sutilmente, em sintomas, perturbações de caráter e mudanças de comportamento.

O surgimento de conflitos, em si, não seria um problema, uma vez que eles fazem parte da vida, são ubíquos e inevitáveis, delimitando grupos e campos de alteridade (Cosser, 1956; Dahrendorf, 1959). Também o conflito intrapsíquico é apresentado, na teoria freudiana, como elemento constitutivo do sujeito, “já inscrito de forma pré-subjetiva como conjunção dialética e originária do desejo e da interdição” (Laplanche & Pontalis, 2010, p. 92). O problema estaria no fato de as empresas modernas o negarem, recalçando-o via processos de antecipação e compensação (Pagès, Bonetti & Gaulejac, 2008).

A organização do terceiro setor pode se diferir de uma empresa de interesse privado em vários âmbitos, mas a valorização da democracia como forma de tratar o conflito no desenvolvimento de seus processos de negócio parece ser a mais relevante (Rothschild & Milofsky, 2006). A maneira como se busca atingir as metas pode importar mais aos protagonistas do que a própria meta em si. Portanto, o trabalhador do terceiro setor tem, também, suas peculiaridades. Como afirmam Nogueira e Rossini (2007, p. 75), ele participa de uma cadeia específica de geração de valor, “tendendo a se relacionar de maneira intrínseca com o resultado de seu trabalho e com aqueles que o financiam, gerando relações de trabalho difusas”. Tal fato certamente incide sobre sua autopercepção, suas representações psíquicas e visão de mundo, sobre sua identidade, pois os significados têm papel mediador nas relações dos indivíduos com o mundo ao seu redor (Barthes, 1992). Também pesa o fato de os próprios atos reais, como o trabalho, o consumo e o amor, serem, como diz Castoriadis (1982, p. 142), “impossíveis fora de uma rede simbólica”.

A explicitação do debate sobre a adoção de práticas de mercado no setor público tem como marco inicial um ensaio publicado em 1886 por Woodrow Wilson (Denhardt, 1993). Em *The Study of Administration* (Wilson, 1887), aquele que viria a ser o 28º presidente dos Estados Unidos prega o ajuste das funções executivas para o estabelecimento do cargo público — o qual estaria imbuído, segundo ele, de santidade — como um fundo de confiança pública. Para ele, esse ato estaria atrelado à dissociação da atividade pública de interesses partidários, o que implicaria a adoção de uma lógica negocial (*businesslike*) e a aquisição de capacidades para melhorar métodos de trabalho.

Com o avanço do terceiro setor, sobretudo pela institucionalização de sua relação com o Estado, as organizações privadas de interesse público passaram a ser avaliadas com maior seriedade, sendo cobradas em termos de sua capacidade gerencial, seus impactos e, principalmente, *accountability*. Ademais, o aumento da importância do setor nos processos de desenvolvimento do país demanda ganhos de escala pouco factíveis em regimes de gestão precários. A profissionalização

dessas organizações seria legitimável pela necessidade de ganhos de eficácia, eficiência e efetividade. Mendes (1999, p. 60) aponta um movimento no sentido da profissionalização das organizações brasileiras do terceiro setor já nos anos 1980, mas na esteira de organismos internacionais “que alteraram seus quadros de pessoal e abandonaram a prioridade do perfil militante em favor do perfil profissional especializado, o que foi prontamente assumido pelas ONGs brasileiras”. Essa tendência já era notada em outros países desde os anos 1970, ainda que com diferenças de contorno (Bhatt, 2000; Ebrahim, 2005).

A busca por congruência com o meio externo gerou uma corrida a programas de reestruturação organizacional. Para Landsberg (2004) e Rothschild e Milofsky (2006), não haveria dúvida sobre a tendência de as organizações do terceiro setor abraçarem, quase que exclusivamente, conceitos e técnicas do setor lucrativo e da indústria.

Há uma crença quase religiosa nos métodos provenientes da iniciativa privada e a propagação de promessas que poucas vezes podem ser cumpridas, especialmente no terceiro setor. Isso porque a política faz parte do cotidiano dessa esfera de agenciamento, mas é algo que se quer recalcar na lógica corporativa. “Por mais que esses modelos, tais como a GQT (Gestão da Qualidade Total) prometam certo nível de liberdade de autonomia, de enriquecimento vertical da tarefa, esta existe de modo que não haja o envolvimento no estratégico”, diz Siqueira (2009, p. 246). O compromisso, nas transferências de tecnologia gerencial, deve ser trocado pelo controle.

Os modelos são importados por isomorfismo mimético ou coercitivo ou via criação e adaptação de instâncias formais de educação, entre elas currículos universitários ou, mais recentemente, programas de MBA, universidades corporativas e cursos de especialização (Mumford, 1995; Mendes, 1999; March, 2007). Landsberg (2004) também menciona a importação pelo terceiro setor de quadros empresariais que se encarregariam de impor, seja pela via prescritiva ou do sequestro de subjetividade, o novo modelo e sua cultura subjacente. As consequências podem ser vistas na discussão sobre o fenômeno que Landsberg (2004) cunhou de *non profit paradox*. As pessoas do mundo *business* são contratadas por sua influência, seu prestígio, dinheiro e pela proficiência nos negócios. Ocorre a imposição de sistemas gerenciais — e até de léxico — do mundo negocial, o que gera distanciamento entre a camada gerencial e a diretamente ligada à missão organizacional. Como resultado, os conselhos diretivos são subutilizados, pouco contribuindo à missão e mais se atendo a questões relativas à dimensão financeira da estratégia.

Os gerentes também se distanciam da missão, fixando-se na construção e manutenção de normativa que garanta o controle do sistema gerencial, na relação com financiadores e na captação de recursos (Lowell, Silverman & Taliento, 2001), o que os separa, igualmente, de atividades ligadas à missão. Esse panorama contribui para um distanciamento psicológico entre os corpos gerencial e programático, o que resulta em dificul-

dade de comunicação entre os dois campos estabelecidos, um orientado à missão e o outro à saúde financeira. Dessa forma, afirma Landsberg (2004, p. 3), as organizações meramente “acabam trocando um problema por outro”.

3. DISCURSO GERENCIALISTA E MOBILIZAÇÃO PSÍQUICA DO TRABALHADOR

A literatura pesquisada trata do gerencialismo como uma ideologia pelo fato dele incorporar um conjunto de crenças e valores associado a um grupo operacional de práticas. Além disso, por trás dessas crenças geralmente há um projeto de poder (Fromm, 1961; Gaulejac, 2007). Os valores gerencialistas são, muitas vezes, vistos como antidemocráticos (Denhardt, 1993), contrastantes com a liberdade individual e a autonomia e voltados para o fortalecimento do papel, poder e prestígio dos gerentes (Scott, 1992; Edwards, 1998). Fala-se também do gerencialismo como sinônimo de modelo gerencial genérico, baseado em premissas economicistas estabelecidas na esteira da globalização e de reformas liberalizantes, e que estaria para a gestão como a tirania está para a monarquia, uma deturpação de regime de natureza aviltante, controladora e usurpadora. Aceleração, precarização das relações de trabalho e primazia dos aspectos econômicos são também ideias muito associadas a essa ideologia e às práticas decorrentes de seu exercício (Dejours, 2007; Gaulejac, 2007; Siqueira, 2009).

Ademais, os novos sistemas de gestão vêm trocando o controle rígido dos superiores por aquele feito pelos pares e pela própria pessoa (Ball, 2005; Gaulejac, 2007). A autogestão e a individualização de ações geram agendas individualistas, intensificando o jogo de interesses privados, como apontam Araújo e Sachuk (2007). O equilíbrio dessas agendas privadas é bastante complicado e incide sobre a percepção de justiça, sobretudo distributiva (Sousa & Mendonça, 2009). Um fator importante também apontado por Ball (2005, p. 544) é que as reformas gerencialistas não ocorrem “de uma vez por todas”, sendo, geralmente, “um atrito constante, feito de mudanças incrementais maiores e menores, mudanças essas que são em grande número e discrepantes”, o que prolonga indefinidamente o estado de tensão e alerta do sujeito.

Fairclough (1995, p. 6) define discurso como “uso da língua vista como forma de prática social”, entendendo o texto como “elemento que tanto se cria como se repete”, sendo objeto de forças centrípetas (normativas) e centrífugas (criativas). Apresenta as instituições sociais como aparatos de interação verbal, nos quais o discurso se estrutura em função de projetos de poder, podendo se conceber como formas de significar um domínio específico de práticas sociais em função de perspectivas particulares. Tal fato permitiria gerar gêneros específicos de discurso, com distintas vozes, estilos, modos e processos, com impactos relevantes na subjetividade.

Pabst (2008) vê a empresa moderna como o lócus preferencial para a construção de comunidades de sentido, resultantes de esforços discursivos bastante calculados. Essas

constituem substrato perfeito para a criação de um imaginário organizacional abrangente, maternal, que o indivíduo possa abraçar como seu. As práticas discursivas gerencialistas se valem de elementos do contexto contemporâneo, tais como o determinismo econômico e a centralidade do trabalho na vida do indivíduo, para construir vínculos capazes de sustentar, via sequestro da subjetividade, os objetivos estratégicos do sujeito e da organização (Halford & Leonard, 2006; Araújo & Sachuk, 2007). Gaulejac (2007) fala de um sistema “managinário”, no qual trabalhador e organização realizam uma espécie de simbiose. O sujeito encontra na organização um conduíte para canalizar as suas frustrações e energia narcísica, enquanto a organização viabiliza seu projeto gerencialista, provendo ao sujeito a excitação permanente, a oportunidade de vencer e aplacar angústias. Tal afirmação converge com a visão de Ball (2005), que define as reestruturações organizacionais como reformas de subjetividades.

Neste estudo, entende-se por subjetividade um processo mental, íntimo (ligado ao *self*), que expressa intencionalidade; indica autonomia e autodesenvolvimento, reflexão e posicionamento crítico em relação à realidade, estabelecendo, concomitantemente, identidade e noção de alteridade. Dada a orientação epistemológica deste trabalho, faz-se uma articulação entre a posição das estruturas organizacionais e do sujeito no fenômeno estudado. A estrutura é entendida pelos componentes tecnocráticos que se impõem na adoção da ideologia gerencialista. O sujeito, seguindo o proposto por Dejours (2007, p. 29), é “aquele que vivencia afetivamente a situação em questão”. As definições constitutivas abaixo foram instrumentais neste estudo.

Deleuze (2008, p. 93) talvez tenha oferecido a definição mais palatável para o leigo ao explicar, em seu ensaio sobre a obra de Hume, a subjetividade como “um movimento de desenvolver-se a si mesmo”. Um movimento marcado por mediação e transcendência, em que o sujeito se faz sujeito pela capacidade de crer e inventar, construindo-se a si mesmo e se ultrapassando na medida em que, ao buscar refletir-se, cria o outro. Lacan (1985) deixou também importantes questionamentos sobre a subjetividade. Assim como no caso de Foucault e Deleuze, não a define diretamente, mas indica um caminho a partir de discussões acerca do entendimento do sujeito. Diz ele que “o sujeito é ninguém”, é decomposto, despedaçado, encontrando sua unidade “na imagem, ao mesmo tempo enganadora e realizada do outro, ou, igualmente, por sua própria imagem especular” (Lacan, 1985, p. 74).

As mesmas ideias surgem na obra de Foucault (2004) quando da discussão do cuidado de si mesmo, engendrada a partir de estudos da filosofia grega. Em vez de definir, o autor pergunta, na esteira de questionamentos feitos por Sócrates: “o que é esse sujeito, que ponto é este em cuja direção deve orientar-se a atividade reflexiva, a atividade refletida, esta atividade que retorna do indivíduo para ele mesmo. O que é este eu?” (Foucault, 2004, p. 51). O *Vocabulaire de Psychosociologie* (Barus-Michel, Enriquez & Lévy, 2006), ainda que não traga verbete específico para a palavra, indica que a subjetividade

seria um atributo natural do sujeito e estaria ligada à projeção dele no mundo e a um “projeto de ser”, uma intenção de futuro.

As práticas discursivas, cada vez mais controladas e sofisticadas, têm papel relevante na (re)construção do sujeito. Faria e Meneghetti (2007, p. 133) explicam que “é através do discurso que o indivíduo torna-se capaz de conhecer e de construir a si e ao outro, de reconhecer o outro como si mesmo, de colocar-se no mundo das trocas materiais e simbólicas”. Tratando, ainda, do polo individual, pode-se falar da idealização, apontada por Enriquez (2001a) como outro dispositivo de negação do sujeito em favor do coletivo. Para o autor, trata-se de “um mecanismo central que permite a toda sociedade instaurar-se e manter-se e a todo indivíduo viver como um membro essencial desse conjunto, correndo um mínimo possível de riscos” (Enriquez, 2001b, p. 32).

Siqueira (2009) expõe duas modalidades usadas pelas organizações para dobrar o sujeito à ideologia gerencialista pela via da afetividade. Por meio da fascinação e da sedução, as organizações impõem sutilmente sua cultura, dominando o inconsciente do indivíduo, minimizando seu desejo de liberdade e “deixando pouca margem tanto para o pensamento como para a postura/ação crítica dentro e fora da empresa” (Siqueira, 2009, p. 83).

Conclui-se que, no contexto presente, ao contrário do que se via em tempos de práticas predominantemente totalitárias e explícitas de controle, a dominação e a sujeição do trabalhador se dão de forma sutil, pela gestão do inconsciente. Assim, estruturas e discursos organizacionais aninhados no terceiro setor podem ocultar, por trás de propostas humanistas, mecanismos contrários à emancipação e ao desenvolvimento humano (Araújo & Sachuk, 2007).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

O presente trabalho apoia-se fortemente em teoria e procedimentos da sociologia clínica, sendo produto de pesquisa qualitativa e descritiva baseada em um estudo transversal de

casos. O objetivo principal foi analisar os efeitos do avanço da ideologia gerencialista sobre a subjetividade de profissionais do terceiro setor.

As organizações selecionadas para este trabalho fazem parte do que se entende comumente como grupo conservacionista, com foco em atividades circunscritas ao tema ambiental. Estudaram-se dois subgrupos distintos: um composto por agências cosmopolitas, sediadas em metrópoles, gerencialmente bem equipadas e financiadas por grandes grupos empresariais; outro formado por aquelas com sede em região periférica (Amazônia) e que estão na ponta ou frente de trabalho, em contato mais direto com os beneficiários. Estas se desempenham com recursos bastante modestos, quando não precários.

Dez trabalhadores de quatro organizações (Quadro 2) foram abordados, sendo três sujeitos classificados como “desistentes”, pois representam importante grupo de trabalhadores de organizações cosmopolitas e afirmam haver deixado postos com salários e privilégios pouco comuns por questões pessoais, divergências ideológicas ou de valores.

A coleta de dados ocorreu por entrevistas individuais, semiestruturadas, realizadas presencialmente. As conversas foram registradas em meio eletrônico, com posterior anotação de elementos não verbais ou intertextuais relevantes. O processo de entrevista contemplou as orientações de Mendes (2007) no sentido de abrir espaço para o estabelecimento de vínculos (simbólicos, afetivos, ideacionais) e para a apreensão de conteúdos psíquicos latentes.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo utiliza, para a consecução de seus objetivos, análises de discurso baseadas no material levantado, seja em pesquisa documental ou nas entrevistas e anotações de campo a elas associadas. A análise do discurso e do interdiscurso (Caregnato & Mutti, 2006) busca, pela via da interpretação, encontrar indicadores da ideologia

Quadro 2

Organização das Unidades para Estudo de Caso

Unidade de Caso	Grupo de Caso	Indivíduo	Sexo	Faixa Etária
Unidade 1 Organização A Cosmopolita	Grupo de Caso 1 – Ativos	1	Masculino	30–35
		2	Feminino	40–45
		3	Feminino	30–35
	Grupo de Caso 2 – Desistente	4	Masculino	45–50
Unidade 2 Organização B Cosmopolita	Grupo de Caso 1 – Desistentes	1	Masculino	30–35
		2	Masculino	45–50
Unidade 3 Organização C Periférica	Grupo de Caso 1 – Ativos	1	Masculino	45–50
		2	Masculino	45–50
Unidade 4 Organização D Periférica	Grupo de Caso 1 – Ativos	1	Masculino	45–50
		2	Masculino	45–50

gerencialista na fala dos entrevistados. Foram procurados, também, na observação dos gestos e da retórica dos entrevistados, traços de conflito de racionalidade.

O elemento político sempre esteve presente no discurso e na práxis dessas organizações. A ideia de conspiração visando à transformação social caracteriza a sociedade civil organizada. A palavra pode ser tomada no sentido tanto popular como estrito (neste caso, de inspirar conjuntamente). Encaixa-se bem na análise da obra de Freud feita por Enriquez (1991, p. 32) em *Da Horda ao Estado*, na qual o autor afirma, concordando com o fundador da Psicanálise, que “o primeiro projeto, aquele que permite exatamente a tomada de contato e o estabelecimento de relações comunitárias, só pode ser uma conspiração contra um outro, contra um poder vivenciado como maléfico”.

Fairclough (1995, p. 221) afirma que “a problemática de linguagem e poder é fundamentalmente uma questão de democracia”, razão pela qual acredita ser relevante o papel dos analistas de discurso na formação de uma “consciência crítica da linguagem”. Foucault (*apud* Burchell, Gordon & Miller, 1991, p. 56) fala ainda da análise do discurso como meio para detectar “as mudanças que afetam seus objetos, operações, conceitos e opções teóricas”, o que faz muito sentido no estudo do avanço da ideologia gerencialista no terceiro setor, quando se toma a mudança como algo maior do que um processo de sucessão.

Para a busca, nos conteúdos e sentidos, de padrões comuns aos casos, definiram-se, seguindo Eisenhardt (1989), categorias a partir de elementos sugeridos pela pergunta de pesquisa e a literatura existente. Essas categorias permitiram, considerando o modelo apresentado abaixo, buscar similaridades e contrastes intra e interunidades.

Categoria 1: Estabelecimento da ideologia gerencialista no terceiro setor

Objetivo A – identificar, no discurso dos entrevistados, traços da ideologia gerencialista.

Ideias centrais associadas – pressão; avaliação/medição; burocracia excessiva ou opressiva.

Categoria 2: Conflitos de racionalidade e intrapsíquicos

Objetivo B – verificar como o sujeito simboliza e articula os conflitos de racionalidade decorrentes da adoção da ideologia gerencialista.

Ideias centrais associadas – valores *versus* benefícios; cooptação/compra; acomodação.

Categoria 3: Mecanismos de defesa e adesão à estratégia gerencialista

Objetivo C – analisar como o sujeito reage e, eventualmente, se defende ou adere a estratégias gerencialistas.

Ideias centrais associadas – luta; reação; adesão.

Categoria 4: Subjetividade e identidade pessoal e profissional

Objetivo D – analisar efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador no terceiro setor.

Ideias centrais associadas – dúvida quanto ao futuro; sentimento de pertença; posicionamento político.

O produto das entrevistas confirmou a viabilidade das categorias pré-estabelecidas, apresentando verbalizações e manifestações não textuais que validam as hipóteses aventadas na fase de desenho do estudo: trabalhadores das organizações estudadas vêm assimilando a ideologia gerencialista; tal contexto gera conflitos de racionalidade e intrapsíquicos; e trabalhadores desenvolvem mecanismos variados de reação ao fenômeno, havendo perda de identidade profissional. Ademais, tanto os elementos de conteúdo quanto os discursivos corroboram e reforçam o referencial teórico que sustenta este trabalho, como se pode ver na análise dos achados, desdobrada a seguir.

5.1. Categoria 1: Estabelecimento da ideologia gerencialista no terceiro setor

Dado que a primeira característica do gerencialismo é o fato de ele constituir-se como ideologia, inicia-se a discussão dos resultados com a fala de um desistente de uma das organizações cosmopolitas:

U114 – A gente focava muito na luz e não trabalhava o que estava na sombra. E, às vezes, o mais importante está na sombra. Quando utilizo esse tipo de linguagem, a luz, por exemplo, são os documentos que dizem que há gestão democrática, os discursos falam em gestão democrática, as propostas dizem que foram construídas democraticamente e participativamente, só que as decisões, as tomadas de decisões são muito complicadas, elas são feitas em pequenos grupos que são gerenciais [...] muitas vezes, as aspirações dos funcionários são levadas a esses fóruns e instâncias, mas elas são simplesmente colocadas como uma questão cartorial. Não há democracia.

As palavras acima suscitam reflexão sobre a capacidade que o trabalhador tem de captar os projetos de poder exercidos de forma implícita nas organizações. A sensação de que há muito acontecendo “nas sombras”, e que se trata de ação intencional de poucos afetando a vida de muitos, gera sentimento de injustiça já por si, capaz de causar sofrimento e descrença nos esforços públicos, na política. É disso que Gaulejac (2007, p. 55) parece falar ao dizer que a “opacidade reina soberana”. Em um mesmo trecho, o profissional angustiado sintetiza o conflito hoje vivido no terceiro setor ao afirmar a coexistência de aspirações — que denotam sentido de missão, ligado à racionalidade substantiva — e o tratamento cartorial delas, um claro indicador da racionalidade prática, finalística. A clareza de visão do entrevistado mostra a subjetividade em pleno exercício. Há um evidente contraponto entre a posição ocupada pelo sujeito e pelo outro, bem como reflexão sobre como o seu **eu** se comporta nesse arranjo.

Na busca pela satisfação de quem as sustenta, as organizações pedem ou aceitam a opinião dos financiadores na escolha de formas de organização. Muitas vezes, a cartilha já é entregue juntamente com a oferta de apoio, como relatou U111. Num recente movimento de ampliação de suas parcerias, a organização A obteve vultosa quantia para aumentar uma de suas vertentes de trabalho, mas a um preço extremamente alto para os funcionários e novos colaboradores. Relatou-se que uma das exigências do banco apoiador foi que a ampliação dos quadros fosse feita via contratos por produto e não pelo regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), utilizado para os funcionários da casa. Tal fato confirma outros dois indicadores do estabelecimento da ideologia gerencialista, que são a precarização das relações de trabalho em função da necessidade de aumento da rentabilidade financeira e a primazia dos aspectos econômicos nos arranjos estratégicos.

O fato de os trabalhadores do terceiro setor situarem-se em um campo supostamente humanista não os tem poupado de esforços que os aproximam, em termos do entendimento deles como um capital aplicado a resultados, das pessoas e máquinas coordenadas em uma linha de produção industrial. O trabalho em si — e não somente a empresa, como propôs Foucault (2004) — converte-se em um conduto econômico, de modo que o trabalhador “passa a ser, nas análises econômicas, não somente um objeto, o objeto de uma oferta e de uma demanda em forma de força de trabalho, mas um sujeito economicamente ativo” (Foucault, 2004, p. 229). Torna-se mais comum a aplicação de sistemas de mensuração de competência, de produtividade e de capacidade relativa de incidência sobre os resultados da organização, o que força os indivíduos a buscar um estado mental de entrega aos fluxos e processos de negócio, geralmente desenhados conforme uma racionalidade exógena e alheia à sua história de vida e aos seus valores.

As ideias de aceleração e reificação, comuns na empreitada gerencialista, e da dificuldade de com elas se lidar surgem constantemente nas falas dos entrevistados. Para explicar a dinâmica brutal da organização, usam-se metáforas relativas às propriedades das máquinas ou a cataclismas naturais, contra os quais a força humana — mesmo no caso dos obstinados — luta com muita dificuldade.

U111 – Nesse jogo, é uma questão de sensibilidade e você entra no trem andando. Você tem de correr para pegar o bonde, ele não vai parar para você entrar. E o bonde e os trilhos estão indo por essa onda da objetividade. E cada vez mais a gente se distancia da subjetividade.

U114 – É uma coisa louca. Quando você entra, você já cai no vulcão. Automaticamente, você estando dentro daquela ONG, tem que se virar.

Gaulejac (2007, p. 63) afirma que a gestão “se torna uma metalinguagem que influencia fortemente as representações dos dirigentes”. Esse sistema de contêineres de significado não necessariamente garante que os próprios conteúdos estejam presentes, que a organização efetivamente opere sobre eles. Dessa forma, o discurso gerencialista, com seu léxico peculiar, dá a sensação de que se vive em uma organização moderna e eficiente, justa e humanista, que é, na verdade, totalmente distinta da vivida no dia a dia, daquela percebida subjetivamente pelos trabalhadores.

Existe uma preocupante aparência de estabilidade e correção dada pela formalidade nos diversos subsistemas das organizações cosmopolitas estudadas, inclusive de gestão de pessoas. Investe-se em formação, respeitam-se os direitos trabalhistas e raramente há, segundo informam os entrevistados, quem faça horas extras, salvo a “equipe do financeiro”. Há espaço até para o exercício de práticas tidas comumente como esotéricas, mas que servem como válvula de escape para as pressões do lado mais *hardcore* da organização. Mas, levantado o véu da objetividade, surgem nódoas que mesmo alguns dos entrevistados preferem não ver ou discutir. Cruzando informações dos entrevistados, descobre-se, por exemplo, que o fato de não se permitir as horas extras está atrelado à exigência de instalação do ponto eletrônico, que evidenciaria qualquer esforço além do horário normal, gerando custos adicionais para a organização. Não há mais uma possível correspondência entre o volume excedente de trabalho e horas adicionais que a ele se possam dedicar. Há que se trabalhar mais em menos tempo e o resultado é o acúmulo de falhas, que vai aumentando a frustração dos trabalhadores e a insatisfação dos chefes, numa espiral que termina em cinismo, doença ou demissão.

Conforme se discute em Pagès *et al.* (2008, p. 158), a organização hipermoderna caracteriza-se por uma “substituição do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização”. Ocorre uma dissolução de qualquer instância crítica e da censura de eventuais formações discursivas que possam se contrapor à narrativa oficial. Com esse movimento, o trabalhador faz seus os interesses do empregador, que não mais tem que se valer de coerção explícita para obter os resultados que busca.

U113 – Não posso reclamar disso porque eu escolhi ir para a organização A. Eu tenho uma gratidão. Por outro lado, a única coisa que eu preciso controlar mais é a mim mesma.

As entrevistas mostram ser comum o adoecimento, que se plasma de diversas maneiras e em diversos níveis. Não se trata de algo que afete somente os diretamente implicados, mas a todos aqueles que tomam conhecimento do fato. Siqueira (2009) conecta o estado mental do autogestor, sempre em busca da superação, com o tema da doença no trabalho:

No intuito de se destacar das outras pessoas e ser uma espécie de herói a ser seguido, mas com a fantasia de herói caindo por terra em pouco tempo, sobram inúmeros problemas para o indivíduo, boa parte deles o acompanhando pelo resto da vida e comprometendo não apenas a sua saúde, mas também a maneira como ele se relaciona com outras pessoas (Siqueira, 2009, p. 197).

Siqueira (2009) segue explicando que o contexto presente, no tocante à cultura organizacional predominante, leva o sujeito ao seu limite emocional, de modo que há cada vez mais pessoas doentes. Apesar disso, a organização limita-se a lidar com o tema no campo discursivo e nas formalidades funcionais, tais como provimento de planos de saúde e direito a licenças. O que não se faz, entretanto, é discutir abertamente o papel dela como causadora desses problemas (Siqueira, 2009).

Igualmente preocupante é a tolerância ao sofrimento subjetivo, aceitando-se a psiquiatrização do problema, tomado como algo normal, um dado da realidade que pode bem ser fruto da debilidade do indivíduo e não da pressão do contexto. Com isso, conforme expôs Gaulejac (2007), a organização externaliza os custos da doença, tirando de si a responsabilidade pelos seus impactos. O trabalhador, com medo de se mostrar efetivamente débil, também minimiza o problema tentando mostrar sua *thick skin*.

U1I3 – Eu já tive um surto bipolar, eu me tratei, fui ao psiquiatra. Simples assim. Demorou um pouquinho. Isso tem um remédio que resolve [...] Desde que você treine a pessoa e desde que ela tenha o mínimo para ser adequada àquele ambiente, desde que ela tenha o mínimo de *expertise* para trafegar no meio ou na função em que ela está querendo ficar, para mim, tudo é possível, com maior ou menor dor.

A visão da dor como algo aceitável e, portanto, gerenciável e conversível em prazer tem sido estudada desde os anos 1980 pela psicodinâmica do trabalho. O entendimento do processo de psicodinâmica do reconhecimento, pelo qual o indivíduo confere valor e sentido ao sofrimento, convertendo-o em prazer, significou um importante avanço em relação ao conceito anteriormente predominante, que reduzia a clínica aos aspectos psicopatológicos (Mendes, 2007).

A corrida para fazer cada vez mais com menos leva as pessoas a recortarem o tempo e a preenchê-lo de forma doente e hiperativa, com o objetivo de suprir o vácuo causado pela falta de sentidos resultante de estratégias permanentemente cambiantes. Nesse contexto, “cada uma das etapas parece útil e necessária, mas o conjunto desemboca em nada” (Gaulejac, 2007, p. 173).

U1I2 – Já parei para fazer relatório do que fiz o dia todo, para provar que não tive tempo de fazer o primeiro que eu tinha que ter entregado naquele dia. [...] Era para termos entregue o relatório anual em março. A minha parte do relatório anual estava toda adiantada. Aí vai parando. Para na superintendência. Depois, para na secretaria-geral. Volta pra ela: “Corrige isso”. Corrige. Volta para lá, para ali. A gente chama de cipoal. É aquele que tem na floresta. [...] Depois que entrou no cipoal, você reza. Vai terminar o ano e o relatório anual não está pronto.

O fato de essa entrevistada ter que fazer um relatório para explicar por que não conseguiu realizar outros relatórios mostra o quanto o gerencialismo se distancia da gestão, convertendo-se em um pesadelo kafkiano, em um labirinto tanto físico quanto psíquico. Nele, o indivíduo sofre, sabendo que, mesmo com todo o seu esforço, está condenado a errar. E errará mesmo, pois a organização parece conduzi-lo sistematicamente a esse desfecho.

A crítica mais comum relativa aos dispositivos gerenciais implantados nas reestruturações não decorre do entendimento de falta de mérito nas exigências, mas da visão de que elas são, geralmente, incompatíveis com a realidade das organizações. É recorrente a afirmação de que, embora se exijam grandes mudanças, a maioria dos financiadores se recusa a investir em capacitação, de sorte que as adaptações são feitas, muitas vezes, às custas dos próprios funcionários, que devem se dobrar para acomodar, num mesmo espaço/tempo/salário, as novas atribuições. Tal açodamento incomoda os entrevistados, gerando frustração.

U4I2 – Hoje, os financiadores não oferecem mais cursos de capacitação para quem trabalha nesse setor. O que se manda é uma série de exigências [...] Esse processo é muito cruel. Acabamos vendo nessa situação a falta da reflexão. Vivemos num mundo hoje de resultado e velocidade que não há mais tempo para fazer a pessoa entender.

A frase final é significativa por expressar descontentamento com um comportamento típico da organização gerencialista: o foco nos produtos e não no processo. A significação está no fato de que o produto não é a pessoa ou seu conhecimento, nem mesmo a tentativa de aplicação desse conhecimento numa determinada cadeia de valor. É o tudo ou o nada, o sucesso ou o fracasso. Isso nos remete a Foucault (2004, p. 230) quando afirma que, no caso de um capital cujo único retorno é um salário, não há como separá-lo de quem o detém: “A competência, o poder fazer a coisa, tudo isso não pode ser separado daquele que é competente”. Desta forma, entende-se a “competência do trabalhador como uma máquina, mas uma máquina que dele não pode se separar”. Com isso, fica claro o porquê de os entrevistados não aceitarem o açodamento e a falta de espaço para os

aspectos qualitativos das relações. Sua atuação como máquina produtiva traz embutida a política, sendo, portanto, difícil para ele ou ela se entregar à gestão sem o componente crítico.

A avaliação dos resultados, sem levar em conta os processos, disfunções da organização e a falta de foco dos superiores, é motivo de frustração, e o trabalhador se sente injustamente acusado de incompetência:

U1I2 – Eu começo a atualizar a lista, cai outra coisa aqui na minha mesa: “fulana, você tem que fazer a lista Y até amanhã”. Eu disse: “Mas e a lista X?”. “Não. Esse aqui é mais importante” [...] Isso me dá uma sensação de frustração. Eu termino o dia assim: “Gente, eu não concluí nada. Comecei quatro coisas e não concluí nada”. Depois, dizem que a gente não faz nada. Você faz tudo que é pedido, mas, no fim das contas, você não faz...

5.2. Categoria 2: Conflitos de racionalidade e intrapsíquicos

A organização moderna quer ser vista como entidade suprema e agente privilegiado da história, da qual seria um prazer fazer parte e pela qual seria um privilégio ser assimilado. O trabalhador deve tê-la no mesmo patamar de uma religião, assimilar seus caprichos e repetir seus ritos. Deve deificá-la (Pagès *et al.*, 2008) sem, entretanto, poder dela esperar igual comprometimento. O discurso organizacional, propalado via processos e produtos de comunicação, provê os conteúdos simbólicos a serem assimilados ou rejeitados — de qualquer modo, vividos — pelo sujeito.

Buscaram-se, nas falas dos entrevistados, dois tipos de conflito. Primeiramente, surgiu a necessidade de mostrar-se a oposição entre as racionalidades substantiva, baseada em valores, e finalística, sendo que às duas se associaram, respectivamente, tipos de comprometimento afetivo e calculativo. Posteriormente, pareceu importante ir além das oposições que discutem a compatibilidade entre o sujeito e a organização, de modo que se procuraram também, nas falas dos entrevistados, elementos que pudessem indicar conflitos intrapsíquicos. Nos dois casos, coube bem uma pergunta, que se deixou pairando no ar, como um filtro, uma função, durante as conversas: O que está em jogo nessa relação?

A resposta mais óbvia seria a sobrevivência, da organização de um lado e, de outro, do trabalhador. A organização espreme o trabalhador com o objetivo de atender às necessidades de quem a financia e o trabalhador suporta tudo porque precisa de seu ganha-pão. Dos dois lados, o processo é calculativo. A organização tem ciência de seus valores — tanto que os expressa em seus documentos —, mas gerencia com o viés do financiador, de sorte que a racionalidade prática, que é finalística, prepondera em suas decisões. O trabalhador também tem seus valores e os expressa ao narrar sua trajetória e os casos de inconsistência da organização, com os quais discorda abertamente. Mas a

racionalidade substantiva não tem potencial suficiente para superar o da prática, pois há que se colocar o pão na mesa, de modo que a opção é por aceitar o jogo. Notem-se as duas falas abaixo, uma de um ex-diretor e outra de uma funcionária ativa, ambos de organizações cosmopolitas:

U2I2 – Você não pode se omitir de uma área que você considera que a qualidade das decisões é importante para ser tomada. A grande transformação que as organizações do terceiro setor tiveram é que, ao crescer, você muda de ser um executor de projetos para trabalhar na questão de apoio à tomada de decisões, políticas públicas. [...] O dilema da reestruturação das organizações do terceiro setor é como se manter presente na atividade fim mas ao mesmo tempo poder trabalhar em mais larga escala e trabalhar em situações em que você não vai controlar o resultado.

U1I2 – Eu tenho uma filha de 20 anos, moramos só nós duas aqui e precisamos ter uma renda. E tem mais, o salário lá não é o salário. A gente tem um salário indireto que vale super a pena, que é plano de saúde, tem assistência dentária, tem o cartão-alimentação, que é uma grana. Se você somar, dá um salário razoável.

O discurso do diretor é marcado pelo conflito de racionalidades. Tanto que a frase final sintetiza o tema, expondo como dilema das reestruturações a oposição entre as expressões “se manter presente na atividade fim” e “poder trabalhar em mais larga escala e trabalhar em situações em que você não vai controlar o resultado”. A primeira, apesar de conter a palavra “fim”, conota apego à missão, que deriva geralmente dos valores apregoados pelos que fundam a organização, não pelos que a financiam. Já a segunda trata de crescimento em escala, ganhos de eficiência e subordinação a uma estratégia exógena, claros indicadores de uma racionalidade prática e finalística, orientada a resultados e não a processos. A segunda fala é clara e vale-se da palavra “precisamos”, que estabelece já um elemento não negociável que, em si, converte-se em justificativa para o amortecimento de toda a carga negativa do trabalho.

Contudo, pelo que mostram os conteúdos e sentidos apurados nas entrevistas, o fato de o trabalhador também instrumentalizar a organização passa a ser uma interpretação possível.

U1I1 – Com relação ao ambiente, muitas pessoas chegam justamente porque fazem trampolim. Entram para o setor do meio ambiente, terceiro setor, fazem sua cara e vão para a responsabilidade social de empresa. Isso acontece demais! Demais!

U1I2 – Mas não é o salário. O que me motiva hoje é que os cursos que tenho pedido para fazer, eles têm atendido. Acho legal isso. [...] Tudo que ajuda lá no meu trabalho, porém vou levar isso para a minha vida toda, então, é um investimento.

5.3. Categoria 3: Mecanismos de defesa e adesão à estratégia gerencialista

“Salvemos o planeta. Mas, antes, salve-se quem puder!” — lema da rádio-corredor de uma das organizações cosmopolitas. Discutir as estratégias de defesa contra o gerencialismo ou as formas de adesão a ele não é tarefa fácil, pois a impressão que se tem é que, salvo no caso da desistência, todas as ações redundam em fortalecimento da agenda gerencialista. Existe tal sofisticação nos discursos gerados que passa a ser temerário fazer qualquer afirmação taxativa sobre o que se apurou. Resta ao pesquisador relatar e discutir, como possibilidades, aquilo que capta seu próprio aparelho interpretativo. O principal apoio teórico foi Dejours (2007), que sugere para as análises foco nas manifestações de **normalidade**.

Uma primeira estratégia adotada pelos entrevistados parece ser a de não reconhecer, em seu âmbito consciente, que as reestruturações estão ocorrendo.

U1I3 – A reestruturação de fato, mudar a cadeira, ir para outra sala, ainda não aconteceu. Eles estão fazendo as reuniões junto com a consultoria. Eles quem? Os coordenadores, junto com o superintendente.

Não parece provável que uma pessoa bem formada e sagaz como a entrevistada fosse incapaz de detectar sinais mais sutis de reviravolta que o **mudar de sala**. Faria mais sentido pensar que o problema está sendo manipulado mentalmente como uma externalidade que não a afeta e pode ser, pelo menos por hora, ignorada.

Não ver as reestruturações como um problema sobre o qual se tem incidência, mas como algo natural, parece ser a segunda estratégia. E, nessa tarefa, a situação econômica é quase sempre a melhor aliada. Assim, as crises mundiais, a concorrência de outras organizações e injunções legais vêm sempre a calhar quando o sujeito precisa de uma razão para deixar que o discurso organizacional sobrescreva os seus valores. Tudo teria uma explicação racional, em cadeia de causas e efeitos, plasmando-se no que Mendes (2007, p. 38) chama de “discurso teleológico”. Como aponta Dejours (2007, p. 91), o “trabalho sujo torna-se assim um trabalho de arrumação, de faxina, de enxugamento, de saneamento, de limpeza a vácuo, etc.”.

U4I2 – Aqui, na organização D, há o sistema de que a pessoa é contratada por projeto, então, encerrou o projeto todo mundo é demitido [...] E infelizmente acabou o projeto, acabou o vínculo, porque é uma opção de gestão daqui. E é correta... Uma coisa que mata as instituições é a alta taxa de encargos trabalhistas.

Outra estratégia de defesa é a criação de redes de proteção. O trecho seguinte mostra o sujeito social em ação, o surgimento de um **nós** e a possibilidade de colocar-se o comportamento gregário em movimento na organização, em defesa de comportamentos que certas subculturas organizacionais consideram relevantes:

U1I1 – Aqueles que têm maleabilidade, que têm mais mandinga, vão tentando levar. Há muitos aqui. Igual a mim há alguns. Acaba que o gueto... Até mesmo entre essa galera, você cria gueto. [...] O meu grupo de amigos aqui dentro é de amigos de verdade e eles têm esse perfil. Acabamos de perder um, na semana passada, porque abriu o bico: “Tô fora.” Entendeu? “Putz! Perdemos. Vamos fortalecer aqui, galera.”

Como se vê no discurso, o grupo também funciona para a organização, pois a rede de apoio amortece o impacto causado pelos desistentes, diminuindo potencialmente a dissidência futura. De qualquer forma, existe no coletivo uma estratégia para enfrentamento das investidas da organização ou dos impactos dessas ações.

São muito fortes no conjunto das entrevistas os indícios de deificação organizacional como estratégia de amortecimento dos efeitos da ideologia gerencialista. O objetivo das falas, que as pessoas parecem dirigir a elas mesmas, é de convencimento. Elas se apoiam no discurso teleológico, acrescido do argumento de grandiosidade da organização à qual se subordinam.

U1I1 – É um trabalho digno, muito digno de ser reverenciado [...] Não foi assim, da noite para o dia. Tem que respeitar esse limite e tenho que me satisfazer em 15 anos de trabalho bem feito. E satisfazer realmente. Não é satisfazer só da boca para a fora. Tem que satisfazer com certeza, com convicção. Olha, são 15 anos, 15 anos de trabalho muito bem feito. E funcionou. Se você tem suas frustrações, se está com problema, vai para terapia, resolve os seus problemas primeiro.

A estratégia extrema de defesa pressupõe total incompatibilidade com a noção organizacional de normalidade. É a desistência. Melchior (2010, p. 160) afirma que, se a organização encontra obstáculos na manipulação, a seu contento, da subjetividade, “é porque ela não mais corresponde, nos dias de hoje, ao sentido dado pelos assalariados a seu trabalho”. Sem sentido, como se discutiu anteriormente, não há como converter sofrimento em prazer e, de tal forma, torna-se impossível qualquer tipo de contrato psicológico.

Os três desistentes entrevistados têm em comum o fato de terem sido parte de organizações cosmopolitas, trazendo bagagem intelectual relevante e senso crítico aguçado. Os fatos deflagradores podem ter sido diferentes, mas a questão de fundo foi parecida, tendo a ver com a incapacidade da organização de acomodar a expansão do indivíduo, seja em termos de sua

necessidade de obter novos conhecimentos ou mais espaço político para a socialização de questões por ele consideradas muito importantes para ficarem “sob o tapete”.

U114 – Ele (o chefe) me levou para o meio da ponte para dizer que eu não devia fazer isso, que eu repensasse o meu papel, que a instituição tem os seus embates, mas que era importante estarmos lá dentro construindo, refazendo. Pedi que eu repensasse. Falei: “Vou sair.” “Aonde você vai?” “Não sei aonde vou.” “Como você vai sair se você não sabe aonde vai?” “Não sei aonde vou. Eu sei que vou trabalhar. Morrer de fome não vou. Mas não tenho condição de permanecer mais.”

É importante notar na fala as referências à questão freudiana apontada tanto por Enriquez (1991), em sua análise psicanalítica do vínculo social, quanto por Pagès *et al.* (2008). A ruptura com a organização, ainda que seja decisão tomada, é tratada como situação de risco relacionada a um desmame, a uma separação da figura materna que acolhe e nutre. A conversa com o chefe pode ser interpretada como uma última tentativa de castração, de colocar o trabalhador em seu lugar, numa posição confortável, porém controlada. Mas a essa altura não há mais identificação, e o vínculo deixa de ser possível.

5.4. Categoria 4: Subjetividade e identidade pessoal e profissional

Enriquez (2001a) resume em seu ensaio *Instituições, poder e “desconhecimento”* o dilema vivido atualmente por aqueles trabalhadores do terceiro setor ainda motivados por valores e não por uma racionalidade puramente prática: o poder é entendido nas organizações como propriedade, e não relação. Fica patente nas entrevistas um entendimento comum de que a política é um processo que deve ser fomentado do lado de fora da organização. Do lado de dentro, deve imperar a obediência aos ditames da estratégia montada pelos três ou quatro hierarquicamente mais bem posicionados.

U113 – Lembro-me de um caso que você vê a pessoa brava, mas, como o mundo é muito pequeno [...] Também é o julgamento de cada um, porque se a pessoa fala que vai fazer do jeito que está falando, mesmo tendo discutido, é um direito dele, ele tem as razões. E às vezes são posicionamentos nem sempre por questões políticas, às vezes é um posicionamento interno.

Os trabalhadores entrevistados não somente se ressentem de não poder fazer política como também duvidam das afirmações que colocam as suas organizações como democráticas e justas. Há um sentimento geral de que o que fazem é seguir uma força inercial maior do que eles e a própria organização.

São mais uma peça numa máquina global coordenada por “estrangeiros”, pelo “outro”. As falas indicam que, conforme suposto na fase de desenho deste estudo, organizações do terceiro setor estão deixando de ser motores de formação política e de opinião para se converterem em apêndices para-governamentais ou de iniciativas ligadas à responsabilidade social empresarial. Sua identidade histórica, e a daqueles que o constituem, está em cheque.

Os principais elementos constituintes da identidade do trabalhador do terceiro setor são a preponderância dos valores como força motivadora e a capacidade de incidência política de sua atuação, seja como pessoa ou parte de um coletivo. São esses bens que os entrevistados lamentam estar perdendo nos presentes arranjos organizacionais.

U211 – Penso que não podemos exacerbar as desvantagens dessas reestruturações. Mas agora que já dei muitos elogios para as reestruturações, deixe-me falar algumas coisas que são negativas nisso. A primeira delas é justamente essa percepção de que as ONGs estão abandonando o seu espírito de voluntariado. Quando as pessoas mais antigas que estão lá por idealismo saem, você tem esse risco de que aquilo ali seja uma empresa igual às outras.

A confirmação vem na forma do depoimento de uma entrevistada de uma geração mais nova, bem formada nas ferramentas de gestão, mas que não vê motivo para que haja diferenças nos modelos de gestão pensados para as três esferas de agenciamento da sociedade:

U113 – Para mim, não interessa se é ONG, empresa privada ou governo [...] se você me perguntar: “Como você vê, em um minuto?” Eu ia dizer assim: “Para mim, é igual porque entra um orçamento, entra um dinheiro [...], você executa, você tem uma série de coisas para as quais você consegue receber pelo orçamento, sai um produto e você presta contas.” Esse é o processo bem simplificado. Para mim, a pessoa que está trabalhando numa organização qualquer tem que respeitar, porque, primeiro, é dinheiro de alguém.

A afirmação confirma a visão, bastante discutida neste trabalho, da função econômica das relações como sendo primaz. A satisfação do cliente, o “alguém” de quem provém o dinheiro, é o único norteador necessário para a formulação dos modelos de gestão, seja de qual setor for. O processo pouco importa desde que o produto, que é a satisfação do cliente final, esteja conforme. Ocorre que a ideologia opera precisamente nos processos, o que sugere que eles seriam demasiadamente relevantes em um setor eminentemente político como o privado de interesse público. Não há como o terceiro setor atuar de forma diferenciada se aceita igualar-se aos outros dois na finalidade.

U4I1 – Somos OSCIP, mas nunca implementamos um termo de parceria porque nenhum desses governos tem iniciativa para isso. É um bando de bunda mole. Eu estou torcendo para isso porque assumíamos logo essa cara de viés de governo. [...] O doador tinha comentado há tempos sobre as diversidades de formas de dinheiro, que era montar uma atividade empresarial para gerar grana, botar o dinheiro aqui dentro para poder circular e ter certa autonomia. Fiquei pensando nisso como uma saída.

O depoimento traz um elemento forte, que é o fato de o entrevistado mostrar-se irritado com a ambiguidade vivida pela organização. Para ele, melhor seria ser assimilado pelo governo do que ter de se manter num limbo cuja relação com a sociedade e o mercado tem contornos difusos. Mas a incerteza e a falta de regularidade nas relações favorecem o financiador, pois é mais fácil manipular um grupo de pessoas quando o ambiente não tem contornos definidos, quando as fronteiras entre o dentro e o fora, o eu e o outro, são difusas.

U3I1 – Com a chegada deste governo, vive-se um segundo momento no terceiro setor aqui, que é extremamente conflituoso, porque você se vê governo, quando a proposta que você defende chega ao governo, você se vê parceiro e sem saber bem como se posicionar contra, porque você ajudou a construir aquilo [...] Como faço greve se ajudei a colocá-lo lá?

O elemento mais epidérmico e, portanto, mais visível da identidade corporativa é o subcomponente visual, capitaneado pelo logotipo. É o logo que se vê o tempo todo, nos cartazes, nos *banners e folders*, vídeos e papelaria burocrática. É essa peça de comunicação que encerra e sintetiza os elementos discursivos que fascinam e clamam por identificação e comprometimento. Do mesmo modo, quando o sentimento se inverte, é a ele que se atribui a culpa, dirige-se o ódio.

U1I2 – É horrível porque eu me decepcionei muito com esse (descreve o logo), porque eu olhava para ele e tinha um orgulho e uma admiração tão grande pelo trabalho, pela causa [...] Quando chega essas horas, eu falo: “Puxa vida, mas não é bem isso que a gente quer, a gente não está lutando para isso”. Todo mundo diz que o (menciona organização congênere) vai lá e mete a cara. Nossa organização fica em cima do muro. E infelizmente vamos ficando em cima do muro. É uma situação péssima, eu me sinto super mal.

Essa funcionária é hoje um claro caso de comprometimento calculativo. Ela move-se conforme a impossibilidade momen-

tânea de traçar um novo caminho para si própria ou de haver uma transformação que humanize a organização, dando novo sentido ao seu trabalho. Para quem vive e trabalha, pelo menos predominantemente, em função de valores, as contradições simbólicas hoje presentes nas organizações do terceiro setor vão se constituindo em uma barreira de difícil transposição. O abismo que vai se abrindo entre discurso e prática, entre o tratamento dado aos de fora e aos de dentro, assusta e desanima. Assim, os profissionais vão perdendo o sentido de pertinência a uma classe específica, a um grupo mais bem intencionado que costumava ter respaldo institucional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cruzamento do referencial teórico com os resultados das entrevistas apresentou suficientes evidências de que a ideologia gerencialista está em franco avanço em algumas das mais importantes organizações ambientalistas do terceiro setor. Não só se veem os impactos em termos dos danos causados às pessoas, mas no fato de que os sujeitos, eles próprios, já veiculam com convicção os discursos do determinismo econômico e do controle gerencial, este tomado como panaceia a se aplicar nas situações, já crônicas, de mudança. Há, ainda, uma preocupante aceitação do sofrimento, da psiquiatrização e da precarização das relações de trabalho.

Viu-se que o objeto principal de racionalização é a sobrevivência. Tanto a organização quanto o sujeito se valem dessa importante função para calcular e tomar suas decisões, seja em favor de seus valores ou de fins práticos. Também se concluiu que o sujeito implicado com ações humanistas no terceiro setor gosta de se pensar magnânimo e orientado por valores, mas também sabe ser prático ao usar a organização como trampolim para os seus projetos pessoais e finalísticos.

Os resultados mostraram que certos sujeitos tentam não enxergar a realidade ou, quando não conseguem fazê-lo, tratam de racionalizá-la, de modo que seja suportável. Outros buscam dar sentido ao sofrimento vivido, de forma a convertê-lo em prazer. Finalmente, notou-se um entendimento comum, mesmo nos casos daqueles que concordam com a agenda gerencialista, de que o terceiro setor está perdendo as suas vantagens competitivas, aproximando-se muito da esfera governamental ou da empresarial em sua forma de agir, de tratar os colaboradores e de apresentar-se à sociedade.

A produção deste estudo gerou questionamentos acerca da abrangência do estado da arte sobre os temas tratados, fortemente enviesado pelo foco na área privada e no setor terciário. A pouca disponibilidade de estudos, sobretudo empíricos, sobre o gerencialismo, a subjetividade e o comprometimento organizacional no terceiro setor estabeleceu, ao mesmo tempo, limitações para o sucesso deste estudo e uma série de pautas para pesquisas futuras, abrangendo aspectos tanto quantitativos quanto qualitativos do fenômeno em questão. Seria importante, por exemplo, aprofundar as análises aqui feitas em

um estudo de caso longitudinal, centrado em uma unidade e calcado em observação. Também poderia resultar interessante uma análise quantitativa que levantasse, em uma amostra mais ampla ou mesmo censitária, no caso de uma unidade única, dados sobre os níveis de comprometimento organizacional

ante as estratégias de controle amoroso da organização. Outra agenda de pesquisa possível seria duplicar este estudo, porém trocando o ponto de vista do trabalhador pelo do financiador, a bem de entender-se o modelo mental motor das ações e os conflitos dele decorrentes. ◆

REFERÊNCIAS

- Araújo, R. R., Sachuk, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. *Revista de Gestão USP*, 14(1), 53-66.
- Ball, S. J. (2005). Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, 35 (126), 539-564.
- Barthes, R. (1992). *Elementos de semiologia*. São Paulo: Cultrix.
- Barus-Michel, J., Enriquez, E., & Lévy, A. (2006). *Vocabulaire de Psychosociologie – positions et références*. Ramonville Saint-Agne: Érès.
- Bhatt, A. (2000). Building NGO-Corporate partnership for social development. *Perspectives*, 25(2), 11-18.
- Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (1983). *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Burchell, G., Gordon, C., & Miller, P. (Eds.). (1991). *The Foucault effect – studies in governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto – Enfermagem*, 15(4), 679-684.
- Castoriadis, C. (1982). *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Coser, L. (1956). *The functions of social conflict*. London: Free Press.
- Dahrendorf, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society*. Stanford: Stanford University Press.
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.
- Deleuze, G. (2008). *Empirismo e subjetividade – ensaio sobre a natureza humana segundo Hume*. São Paulo: Editora 34.
- Denhardt, R. B. (1993). *The pursuit of significance: strategies for managerial success in public organizations*. Prospect Heights: Waveland Press.
- Ebrahim, A. (2005). *NGOs and organizational change: discourse, reporting, and learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Edwards, J. D. (1998). Managerial influences in public administration. *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*, 1(4), 553-583.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Enriquez, E. (1991). *Da Horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Enriquez, E. (2001a). Instituições, poder e “desconhecimento”. In J.N.G. Araújo, & T. Carreiro (Orgs.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta.
- Enriquez, E. (2001b). O papel do sujeito humano na dinâmica social. In A. Lévy, A. Nicolai, E. Enriquez, & J. Dubost (Orgs.). *Psicossociologia – análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: the critical study of language*. London: Longman.
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2007). O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In J.H. Faria (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Ferrarezi, E. (2007). *A reforma do marco legal do terceiro setor no Brasil: a criação da Lei das OSCIPs (Lei 9.790/99)*. Tese de doutoramento, Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique: cours au Collège de France (1978-1979)*. Paris: Gallimard-Seuil.
- Franco, A. D. (2001). *Desenvolvimento e organização. Aminoácidos* (Vol. 1, pp. 13-70). Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED).
- Fromm, E. (1961). *A sobrevivência da humanidade*. New York: Zahar.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social*. Aparecida: Idéias & Letras.
- Halford, S., & Leonard, P. (2006). Place, space and time: contextualizing workplace subjectivities. *Organization Studies*, 27(5), 657-676.
- Lacan, J. (1985). *O Seminário – Livro 2 – O eu na teoria de Freud e na técnica da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Landsberg, B. E. (2004). The nonprofit paradox: for-profit business models in the third sector. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 6(2).

REFERÊNCIAS

- Laplanche, J., & Pontalis J. B. (2004). *Vocabulário de psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes.
- Lowell, S., Silverman, L., & Taliento, L. (2001). Not-for-profit management: the gift that keeps on giving. *The McKinsey Quarterly*, 1, 147-155.
- March, J. G. (2007). The study of organizations and organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1), 9-19.
- Melchior, J. P. (2010). L'intensification du travail: une atteinte à l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. In D. Linhart (Ed.). *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*. Toulouse: Érès.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, L. C. A. (1999). *Visitando o "terceiro setor" (ou parte dele)*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Mumford, E. (1995). Contracts, complexity and contradictions: the changing employment relationship. *Personnel Review*, 24(8), 54-70.
- Nogueira, A. J. F. M., & Rossini, V. B. (2007). Uma reflexão sobre as relações de trabalho em organizações sem fins lucrativos. *REGE Revista de Gestão*, 14(1), 67-76.
- Pabst, F. R. (2008). *Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Pagès, M., Bonetti, M., & Gaulejac, V. (2008). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas.
- Ramos, M. F. (2006). *Racionalidade nas organizações do terceiro setor: tensões e implicações para a avaliação de programas sociais*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Rothschild, J., & Milofsky, C. (2006). The centrality of values, passions, and ethics in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(2), 133-244.
- Scott, W. G. (1992). *Chester I. Barnard and the guardians of the managerial state*. Lawrence: University of Kansas Press.
- Siqueira, M. V. S. (2009). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. Curitiba: Juruá.
- Sousa, I. F. D., & Mendonça, H. (2009). Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 621-630.
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222.
- Wolfe, A. (2002). *Três caminhos para o desenvolvimento: mercado, estado e sociedade civil*. *Aminoácidos* (Vol. 4, pp. 131-173). Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento.

ABSTRACT

Managerialist ideology and the subjectivity of workers in the third sector

This article deals with the impact of managerialist restructuring processes upon the subjectivity of workers in environmentalist third sector organizations, historically connected to philanthropy and the struggle for human rights. The growth of this organizational population has generated competition for resources, with a consequent search for managerial systems and models capable of enabling survival of each organization via comparative advantage associated with efficacy, efficiency, effectiveness and brand position. In this context, there is a perceptible adoption of models imported from the second sector — private and private interest oriented. Elements peculiar to managerialism, such as work intensification and acceleration, precarization of labor relations and the primacy of economic determinism, are also assimilated in the process. There is an investment in the cult of excellence and mobilization of the subject's psyche as a means of framing the person as a strategic organizational asset. Resulting practices clash with humanist values generally nurtured in the third sector, causing conflicts of rationalities and intrapsychic turmoil. A qualitative and exploratory research, based on interviews with professionals from four relevant environmental organizations in Brazil, has been developed in order to reveal, by means of discourse analysis, how subjects perceive the given phenomenon. Results show that the managerialist ideology has been assimilated by workers, that labor relations undergo precarization in favor of financial rentability of the organizational investments, that defense and adhesion strategies cause subjective suffering and that the third sector is dissociating itself from its historical identity of a sphere of agency marked by a substantive rationality.

Keywords: restructuring in the third sector, managerialist ideology, conflicts of rationality and subjectivity.

Ideología gerencialista y subjetividad del trabajador en el tercer sector

En este artículo, se trata del impacto de reestructuraciones de estilo gerencialista sobre la subjetividad de los trabajadores en organizaciones medioambientales del tercer sector, históricamente vinculadas al voluntariado, humanismo y la lucha por los derechos. El crecimiento de esa población organizacional ha generado competencia por recursos, con la consecuente búsqueda de sistemas y modelos de gestión que permitan la supervivencia de cada organización mediante ventajas comparativas asociadas con eficacia, eficiencia, efectividad y posicionamiento de marca. En este contexto, vemos una creciente adopción de modelos importados desde el segundo sector — privado de interés privado. Elementos característicos del gerencialismo, como la intensificación y aceleración del trabajo, la precarización de las relaciones laborales y la primacía del determinismo económico, también se asimilan en el proceso. Se invierte en el culto de la excelencia y en movilización psíquica del sujeto como maneras para enmarcar a la persona como activo estratégico de la organización. Las prácticas resultantes chocan con los valores humanistas que prevalecen generalmente en el tercer sector, causando conflictos de racionalidad e intrapsíquicos. Se desarrolló investigación cualitativa y exploratoria, basada en entrevistas con profesionales de cuatro importantes organizaciones ambientales en el país, para hacer emerger, a través de análisis del discurso, la percepción de los sujetos sobre el fenómeno en cuestión. Los resultados muestran que la ideología gerencialista fue, al menos en los casos estudiados, asimilada por el trabajador, que las relaciones laborales se están precarizando en nombre de la rentabilidad financiera de las inversiones en la organización, las estrategias de defensa y adhesión implican sufrimiento subjetivo y que el tercer sector se distancia cada vez más de su identidad histórica de esfera de agenciamiento marcada por la racionalidad sustantiva.

Palabras clave: reestructuración en el tercer sector, ideología gerencialista, conflictos de racionalidad y subjetividad.

inspiração

**A administração eficaz
concretiza-se em ações,
mas começa com ideias.**

A Rausp está voltada à disseminação de pesquisas e ideias que agreguem valor ao trabalho de acadêmicos e praticantes de Administração.

Assine a Rausp

*Para informações ligue (11) 3091-5922 ou 3818-4002
e-mail: rausp@usp.br*

www.rausp.usp.br