



**Gerencialismo e subjetividade do trabalhador no terceiro setor ambientalista Brasileiro**

Mario Salimon

## **Gerencialismo e subjetividade do trabalhador no terceiro setor ambientalista brasileiro**

**Mario Salimon**  
mariosalimon@mariosalimon.com

### **RESUMO**

Este artigo trata do 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, eficiência, efetividade e posicionamento de marca. Neste 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 se chocam 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.

### **ABSTRACT**

This article deals with the impact of managerialist strategies on the subjectivity of workers from environmental organizations. Such NGOs are the fastest growing type of third sector organizations in Brazil. These agencies have played a key role in the processes of political change and democratization. They built their image as humanist platforms committed to sustainability. In recent years, these organizations began to face mounting competition from their peers, governments and corporations. Since funding is becoming increasingly dependent on the organization's performance and accountability, NGOs are resorting to imitation and importing knowledge from the private sector. Corporate culture is usually oriented by a managerialist ideology, which sees economic determinism, not values, as the main strategy driving force. Tactics such as the cult of excellence and mobilization of the psyche are used to frame subjects as strategic assets in a context of job intensification and acceleration. The managerialist environment is also marked by quantophobia and precarization of labor relations. This qualitative study has covered four of some of the foremost environmental organizations in Brazil, half of them being cosmopolitan agencies with headquarters in metropolises and half peripheral, situated in the Amazon region. The results of discourse analysis show that workers are assimilating the managerialist discourse and using it to justify behaviors contrary to their substantive value system. The interviews also indicate that the establishment of financial efficiency as the most important strategic factor is leading organizations to hire their new collaborators on a more precarious and sometimes illegal basis. Ultimately, the studied subjects consider themselves to be growing apart from their representations of humanist and politically active social actors.

**Keywords:** Restructuring in the third sector. Managerialist ideology. Conflicts of rationality and subjectivity.

## **1. Introdução**

O presente trabalho expõe 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 a prática, que é calculativa e finalística. Apoiar-se fortemente em teoria e procedimentos da sociologia clínica, sendo 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. Buscaram-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; analisar como o sujeito reage a e, eventualmente, se defende de ou adere a estratégias gerencialistas e também os efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador no terceiro setor.

Na primeira parte do texto, apresentam-se 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, também, nessa etapa, as formas de transferência de tecnologias gerenciais entre os diferentes setores de agenciamento da sociedade. Num segundo momento, apresentam-se as definições e procedimentos metodológicos que orientaram o desenvolvimento do estudo. Finalmente, analisam-se os resultados das entrevistas e se apresentam 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 70, puseram em cheque Estado e mercado, 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 seguintes relações e analogias:

<b>Esfera de agenciamento</b>	<b>Analogia</b>	<b>Função</b>
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

**Quadro 1 – Esferas de agenciamento da sociedade.**

**Fonte: FRANCO, 2001.**

Organizações do terceiro setor atuam em um espaço situado entre as lógicas dos interesses privado e público. Uma 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 frente aos processos dos quais participa (RAMOS, 2006).

O encontro dessas racionalidades é bastante conflitivo e costuma decorrer da tentativa de implante, no setor público, de modelos de gestão eminentemente finalísticos, importados do mundo empresarial. Os embates se dão, basicamente, em duas dimensões: social e intra-psíquica. O âmbito social estaria coberto pela definição dada por Bobbio (1983), a qual entende o conflito como uma dentre várias formas possíveis de interação entre indivíduos, grupos e coletividades. No pólo 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.

O surgimento de conflitos, em si, não seria um problema, uma vez que estes fazem parte da vida, são ubíquos e inevitáveis, delimitando grupos e campos de alteridade (DAHRENDORF, 1959; COSER, 1956). O problema estaria no fato de as empresas modernas o negarem, recalçando-o via processos de antecipação e compensação (Pagès et al 2008).

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*, 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 adoção de uma lógica negocial (*businesslike*) e a aquisição de capacidades para melhorar métodos de trabalho.

Mendes (1999, p. 60) aponta um movimento no sentido da profissionalização das organizações brasileiras do terceiro setor já nos anos 80, 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”. A busca dessas organizações 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. Os modelos são importados por isomorfismo mimético ou coercitivo, ou ainda pela criação e adaptação de instâncias formais de educação, tais como currículos universitários ou, mais recentemente, programas de MBA, universidades corporativas e cursos de especialização (MARCH, 2007; MENDES, 1999; MUMFORD, 1995). Landsberg (2004) também menciona a importação pelo terceiro setor de quadros empresariais, que se encarregariam de impor, seja pela via prescritiva ou da mobilização psíquica, o novo modelo e as formações discursivas subjacentes.

### **3. Discurso gerencialista e mobilização psíquica do trabalho**

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.

A literatura pesquisada trata do gerencialismo como uma ideologia pelo fato dele incorporar um conjunto de crenças e valores associado a um conjunto operacional de práticas. Além disso, há, geralmente, por trás dessas crenças, 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 (GAULEJAC, 2007; SIQUEIRA, 2009 e DEJOURS, 2007).

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.

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.

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 (2001) como outro dispositivo de negação do sujeito em favor do coletivo. Para o autor, fala-se de “um mecanismo central que permite a toda sociedade instaurar-se e manter-se e a todo indivíduo viver como um membro essencial desse conjunto, correndo um mínimo possível de riscos (ENRIQUEZ, 2001, p. 32).

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).

Neste estudo, articulam-se as posições 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 (1997, p. 29), é “aquele que vivencia afetivamente a situação em questão”.

Conclui-se que, 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. Dessa forma, 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).

## 6. Aspectos metodológicos do estudo

O presente trabalho se apoia 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 da pesquisa foi analisar os efeitos do avanço da ideologia gerencialista sobre a subjetividade de profissionais do terceiro setor.

As organizações selecionadas para esta pesquisa 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.

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

<b>Estudo de caso: Avanço da Ideologia Gerencialista e a Subjetividade do Trabalhador No Terceiro Setor</b>				
<b>Unidade de caso</b>	<b>Grupo de caso</b>	<b>Indivíduo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa etária</b>
Unidade 1 Organização A Cosmopolita	Grupo de caso 1 – Ativos	Indivíduo 1	Masculino	30-35
		Indivíduo 2	Feminino	40-45
		Indivíduo 3	Feminino	30-35



	Grupo de caso 2 - Desistente	Indivíduo 4	Masculino	45-50
Unidade 2 Organização B Cosmopolita	Grupo de caso1 - Desistentes	Indivíduo 1	Masculino	30-35
		Indivíduo 2	Masculino	45-50
Unidade 3 Organização C Periférica	Grupo de caso 1 - Ativos	Indivíduo 1	Masculino	45-50
		Indivíduo 2	Masculino	45-50
Unidade 4 Organização D Periférica	Grupo de caso 1 - Ativos	Indivíduo 1	Masculino	45-50
		Indivíduo 2	Masculino	45-50

**Quadro 2 – Organização das unidades para estudo de caso.**

**Fonte: nome do autor, 2011.**

A coleta de dados se deu 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.

O estudo se vale, para a consecução de seus objetivos, de análises de discurso, baseadas no material levantado, seja em pesquisa documental ou nas entrevistas e anotações de campo a elas associadas. O produto das entrevistas confirmou a viabilidade das categorias léxicas pré-estabelecidas, apresentando verbalizações e manifestações não textuais que confirmam as hipóteses aventadas na fase de desenho do estudo. Ademais, tanto os elementos de conteúdo como discursivos corroboram e reforçam o referencial teórico que sustenta este trabalho, como se poderá ver a seguir.

## **7. Gerencialismo: uma moda que chegou para ficar**

Dado que a primeira característica do gerencialismo é o fato dele se constituir 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. Em um mesmo trecho, o profissional sintetiza o conflito hoje vivido no terceiro setor ao afirmar a coexistência de aspirações – que denotam um sentido de missão, ligado à racionalidade substantiva – e o tratamento cartorial destas, 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.

O fato de os trabalhadores do terceiro setor se situarem em um campo supostamente humanista não os tem poupado de esforços que os aproximam, em termos do entendimento deles como um capital aplicado a resultados, das pessoas e máquinas coordenadas em uma linha de produção industrial. O trabalho em si – e não somente a empresa, como propôs Foucault (2004) – converte-se em um conduto econômico, de modo que o trabalhador, ele próprio, “passa a ser, nas análises econômicas, não somente um objeto, o objeto de uma oferta e de uma demanda em forma de força de trabalho, mas um sujeito economicamente ativo”.

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.

U114 - É uma coisa louca. Quando você entra, você já cai no vulcão. Automaticamente, você estando dentro daquela ONG, você 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 tal, moderna e eficiente, justa e humanista, que é, na verdade, totalmente distinta da vivida no dia a dia, daquela que é percebida subjetivamente pelos trabalhadores.

Nesse sentido, existe uma preocupante aparência de estabilidade e correção dada pela formalidade nos diversos subsistemas das organizações cosmopolitas estudadas, inclusive de gestão de pessoas. Mas não há mais, pelo que se depreende dos relatos, uma possível correspondência entre o volume excedente de trabalho demandado e as 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.

Igualmente digna de nota é a tolerância ao sofrimento subjetivo, aceitando-se a psiquiatrização do problema, que é 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*:

U113 - Eu já tive um surto bipolar, eu me tratei, fui ao psiquiatra. Simples assim. Demorou um pouquinho. Isso tem um remédio que resolve.

### **8. Conflitos de racionalidade e intrapsíquicos: a luta entre valores e sobrevivência**

Buscaram-se, nas falas dos entrevistados, dois tipos de conflito. Primeiramente, surgiu a necessidade de se mostrar 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, de um lado, da organização e, de outro, do trabalhador. 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 - 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.

O discurso do diretor é marcado pelo conflito de racionalidades. 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 explícita e se vale 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.

Mas, 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, faz sua cara e vai para responsabilidade social de empresa. Isso acontece demais! Demais!

## **9. 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.

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 que 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. Dessa forma, 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 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 [...] 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 se colocar 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 são amigos de verdade e têm esse perfil. Acabamos de perder um, na semana passada, porque abriu o bico: “Tô fora.” Entendeu? “Putz! Perdemos. Vamos fortalecer aqui, galera.”

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.

U111 - 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. 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. Pediu 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.”

Importante notar na fala as referências à questão freudiana apontada tanto por Enriquez (1991), em sua análise psicanalítica do vínculo social, como por Pagès (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, mas controlada. Mas a essa altura, não há mais identificação e o vínculo deixa de ser possível.

## **10. Subjetividade e identidade pessoal e profissional**

Enriquez (2001) 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 3 ou 4 hierarquicamente mais bem posicionados.

U1I3 - Lembro-me de um caso que você vê a pessoa brava, mas, como o mundo é muito pequeno... [...] 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 suas organizações como democráticas e justas. 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. Isso porque 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.

U2I1 - 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. O primeiro deles 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:

U1I3 - Para mim, não interessa se é ONG, empresa privada ou governo [...] “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 também a primazia da função econômica na racionalização dos conflitos. 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 estes seriam demasiadamente relevantes em um setor eminentemente político como o privado de interesse público. Dessa forma, os profissionais vão perdendo o sentido de pertinência a uma classe específica.

### **11. Considerações finais**

O cruzamento do referencial teórico com os resultados 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 como o sujeito se valem dessa importante função para calcular e tomar suas decisões, seja em favor de seus valores ou 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 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 suas vantagens competitivas, aproximando-se muito da esfera governamental ou da empresarial em sua forma de agir, de tratar seus colaboradores e de se apresentar 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, subjetividade e 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 como 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. Outra agenda de pesquisa possível seria duplicar este estudo, porém trocando-se o ponto de vista do trabalhador pelo do financiador, a bem de se entender o modelo mental motor das ações e os conflitos dele decorrentes.

## Referências

- ARAÚJO, R. R. D.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, Instituto de Educação da Universidade de Londres, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. F. **Dicionário de Política**. Brasília: Editora da UnB, 1983.
- COSER, L. A. **The functions of social conflict**. London: Routledge Kegan Paul, 1956.
- DAHRENDORF, R. **Class and Class Conflict in Industrial Society**. Stanford: Stanford University Press, 1959.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- DENHARDT, R. B. **The pursuit of significance: strategies for managerial success in public organizations**. Prospect Heights: Waveland Press, Inc., 1993.
- EDWARDS, J. D. Managerial influences in public administration. **International Journal of Organizational Theory and Behaviour**, v. 1, n. 4, 1998.
- ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e "desconhecimento". In: ARAÚJO, J. N. G. D. e CARRETEIRO, T. C. (Ed.). **Cenário Sociais e Abordagem Clínica**. Belo Horizonte: Escuta, 2001
- \_\_\_\_\_. **Da Horda ao Estado - Psicanálise do Vínculo Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.
- FAIRCLOUGH, N. **Critical discourse analysis: the critical study of language**. Londres: Longman, 1995.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade. In: FARIA, J. H. de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERRAREZI, E **A reforma do marco legal do Terceiro Setor no Brasil: a criação da Lei das OSCIPs (Lei 9.790/99)**. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

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

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

FROMM, E. **A sobrevivência da humanidade.** New York: Zahar, 1961.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social.** Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

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

LAPLANCHE; PONTALIS. **Vocabulário de Psicanálise.** São Paulo: Martins Fontes, 2010. **em Perspectiva**, v. 18, n. 3, p. 57-66, 2004.

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

MENDES, L. C. A. **Visitando o Terceiro Setor (ou parte dele).** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, : 68 p. 1999.

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

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

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

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

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

SOUSA, I. F. D.; MENDONÇA, H. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 4, 2009.

WOLFE, A. Três caminhos para o desenvolvimento: mercado, estado e sociedade civil. **Aminoácidos**, Brasília, Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), v. 4, p. 131-173, 2002