



**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação – FACE
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA**

**IDEOLOGIA GERENCIALISTA E SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR NO
TERCEIRO SETOR**

Mário Ibraim Salimon

BRASÍLIA

2011

MÁRIO IBRAIM SALIMON

**IDEOLOGIA GERENCIALISTA E SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR NO
TERCEIRO SETOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação e Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira.

BRASÍLIA

2011

MÁRIO IBRAIM SALIMON

**IDEOLOGIA GERENCIALISTA E SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR NO
TERCEIRO SETOR**

Dissertação defendida e aprovada no Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Universidade de Brasília - UnB
Orientador

Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes
Universidade de Brasília - UnB
Examinadora interna

Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas
Examinador externo

Brasília, 07 de dezembro de 2011.

Aos que tem sofrido, silenciosamente, em
organizações onde sofrimento e silêncio não
fazem o menor sentido.

Agradeço a Fred Pabst por haver insistido em me ver no mestrado, lastreando com teoria tudo aquilo que eu vinha vivendo na prática.

Ao Marcus Vinicius, meu agradecimento pela orientação, dedicação e paciência, mas, sobretudo, por haver aberto para mim as janelas da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. Levo esse conhecimento comigo não para enterrar em uma estante, mas para aplicação pela vida afora.

Sou muito grato aos professores Ana Magnólia Mendes, Christiane Girard e José Newton Araújo por haverem me dado o prestígio de sua atenção e de seu aconselhamento, sem os quais este trabalho seria, certamente, menos maduro.

Aos professores e funcionários do PPGA, cuja intensa oferta de atenção e conhecimento me permitiu entender, em pouco tempo, muito mais sobre as organizações do que eu havia aprendido e apreendido antes de ser aceito no programa.

A Andrés Ibarra e Eladio Oduber, pela segurança que me deram para seguir em frente.

A meus amigos e amigas, que me aturaram e apoiaram nesses dois anos intelectual e emocionalmente intensos.

É preciso notar a coragem dos que aceitaram expressar suas críticas, dores e desejos. Este trabalho não seria possível sem a contribuição dos entrevistados, que têm minha mais respeitosa gratidão.

A minha família – queridos pais, irmãos, esposa e filhos, pelo amor incondicional que sempre me ofereceram, agradeço, também, de coração.

RESUMO

O terceiro setor, formado por organizações privadas de interesse público, cresce em tamanho e relevância no Brasil. Há uma ligação histórica dessas organizações com a benemerência, o humanismo e a luta por direitos. Entretanto, 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, nota-se uma crescente adoção de modelos importados do segundo setor – privado de interesse privado. Entre os elementos importados, destacam-se modelos de gestão movidos pela ideologia gerencialista, orientada por uma racionalidade finalística e marcada por processos de hipercompetição, aceleração, quantofrenia e precarização das condições de trabalho. Também se investe no culto à excelência e na mobilização psíquica do sujeito como formas de se manipular a pessoa como recurso estratégico da organização. Tal ideologia conflita com a racionalidade substantiva, baseada em valores e ética, geralmente ligada à fundação e à manutenção de organizações do terceiro setor. Desenvolveu-se pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com profissionais de quatro organizações da área ambiental, sendo duas cosmopolitas e duas periféricas. Buscou-se, por meio da análise de conteúdo e do discurso, a percepção dessas pessoas 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 há distanciamento crescente do terceiro setor 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

Environmental NGOs are the fastest growing type of third sector organization 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 as the main strategy driving force and causes organizations to see their staff as assets. Their contribution is a matter of cost-efficiency and not commitment to a certain mission. Third sector organizations and their work force are alternatively bound by a substantive rationality and act based upon values. The attempt to impose such practical and finalistic measures such as goals and indicators upon value-oriented workers generates conflicts of rationality and subjective suffering. Subjects struggle to hold to their affective identification with the organization but will generally either succumb to cynicism and calculative commitment or desist and leave voluntarily. 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 show that workers are assimilating the managerial 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.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Terceiro setor: um filho crescido que, nem bem foi batizado, vive uma crise de identidade	15
2.1.1 <i>Em busca de uma visão unívoca para o terceiro setor</i>	15
2.1.2 <i>Racionalidade própria do terceiro setor e conflitos a ela inerentes</i>	18
2.2 Ideologia e reformas gerencialistas	22
2.3 Discurso organizacional e o sequestro da subjetividade do indivíduo nas organizações contemporâneas	24
2.4 Transferências de tecnologias gerenciais do setor privado para o público	31
3. METODOLOGIA	36
3.1. 3.1 Caracterização da pesquisa	36
3.2 Sujeitos da pesquisa	37
3.3 Seleção dos entrevistados	38
3.4 Instrumento de coleta de dados	39
3.5 Procedimento de coleta de dados	42
3.6 Análise dos resultados	44
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	101

1. Introdução

“Uma boa maçã comestível, firme e agridoce, nunca nos é dada pela natureza; resulta de um longo desenvolvimento desde algo pequeno, azedo e duro, que mal serve como ração animal. Então, deve-se propagá-la cientificamente e protegê-la. Por outro lado, plantas ou animais altamente desenvolvidos podem desandar, perder o sabor e firmeza, ficando moles e imprestáveis. É uma faca de dois gumes. Acontece sempre com nossos servos. É preciso dar cabo dos criadores de caso, não deixando que se reproduzam. Por outro lado, esses mesmos criadores de caso são um plantel reprodutor impagável que não se pode perder. Os que são mediocrementemente ruins, castramos e mantemos. Os piores dos piores, como vocês, encorajamos que fujam. Se vocês sobrevivem – e alguns conseguem – nós os resgatamos mais tarde e os devolvemos, calculadamente, a um plantel que já se tenha tornado tão dócil, mole e estúpido a ponto de quase não compensar sua manutenção.”
Robert Heinlein em Farnham’s Freehold, de 1964

O trecho acima reproduz sermão de Sua Caridade Ponse, senhor feudal de um tempo futuro, ao intrépido viajante do tempo Hugh Farnham que, ainda que bem alimentado e tratado na propriedade senhorial, tentara fugir com a mulher e dois filhos para as montanhas por simplesmente não aceitar o subjugo ao sistema vertical e dogmático pelo qual fora capturado. Mais que isso, Hugh acabara de descobrir, em uma de suas incursões pelo feudo, que a carne servida em lautos banquetes como sendo de porco era, na verdade, preparada de cortes selecionados de jovens servos de outras fazendas. Não haveria como conviver, ao mesmo tempo, com servidão e canibalismo.

Se tomado metaforicamente, o dilema de Farnham é vivido por grande parte dos profissionais da contemporaneidade. Na presente economia global, que vive em uma espécie de tectonismo permanente, o trabalhador se vê crescentemente controlado por gente e máquinas, ao passo que assiste, quase sempre passivamente, à devoração de seus colegas pelos próprios pares. Isso porque, nos regimes de escassez, a falta de recursos leva a máquina a tomar pessoas como combustível de suas empreitadas.

A questão é preocupante vista por qualquer ângulo, mas causa maior receio quando se constata que a sociedade civil organizada, que historicamente se apresentou como crítica e reivindicante na figura das chamadas ONGs, não somente se omite diante dessas práticas como também passa a aceitar, em suas organizações, práticas desumanas, que instrumentalizam e fazem adoecer as pessoas.

O terceiro setor, formado por organizações privadas de interesse público, cresce em tamanho e relevância no Brasil. Associa-se, igualmente como causa e consequência, a processos de democratização. Há uma ligação histórica dessas organizações com a

benemerência, o humanismo e a luta por direitos, que se confirma nos dados apurados, em 2008, pelo IBGE, em conjunto com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (IBGE, 2008). Informa o estudo que, entre 2002 e 2005, manteve-se a tendência de crescimento mais acentuado das organizações de defesa dos direitos e interesses dos cidadãos e, ainda, do meio ambiente. O mesmo documento mostra que, ainda que haja uma desaceleração em relação à pesquisa anterior, o número de organizações entendidas como privadas de interesse público cresceu 22,6% no período estudado.

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.

Adicionalmente, crises econômicas de âmbito mundial vêm afetando a sustentabilidade financeira dessas organizações, sobretudo as fundações privadas. Afirma o Relatório 2009 de Indicadores e Tendências do BISC – *Benchmarking em Investimento Social Corporativo*, promovido por um grupo representativo de organizações do mundo corporativo, que um de seus dez principais resultados aponta a busca de maior eficiência como uma das três principais estratégias de realinhamento para mitigar o impacto das crises globais sobre o investimento social (OLIVEIRA et al., 2009).

Neste contexto, nota-se uma crescente adoção de modelos importados do segundo setor – privado de interesse privado –, acompanhada por paralela imigração de quadros gerenciais de empresa privada. Estes trazem consigo cultura e ideologia muitas vezes conflitantes com as encontradas no terceiro setor. Um exemplo digno de destaque é a ideologia gerencialista, orientada por uma racionalidade instrumental/finalística e marcada por processos de hipercompetição, aceleração, quantofrenia e precarização das condições de trabalho. Fala-se de uma visão de mundo que tem na burocratização e no controle a solução para todos os dilemas organizacionais, reduzindo o que se encontrar pela frente a unidades passivas de análise custo-benefício e fazendo das pessoas a variável de ajuste preferencial nos momentos de crise.

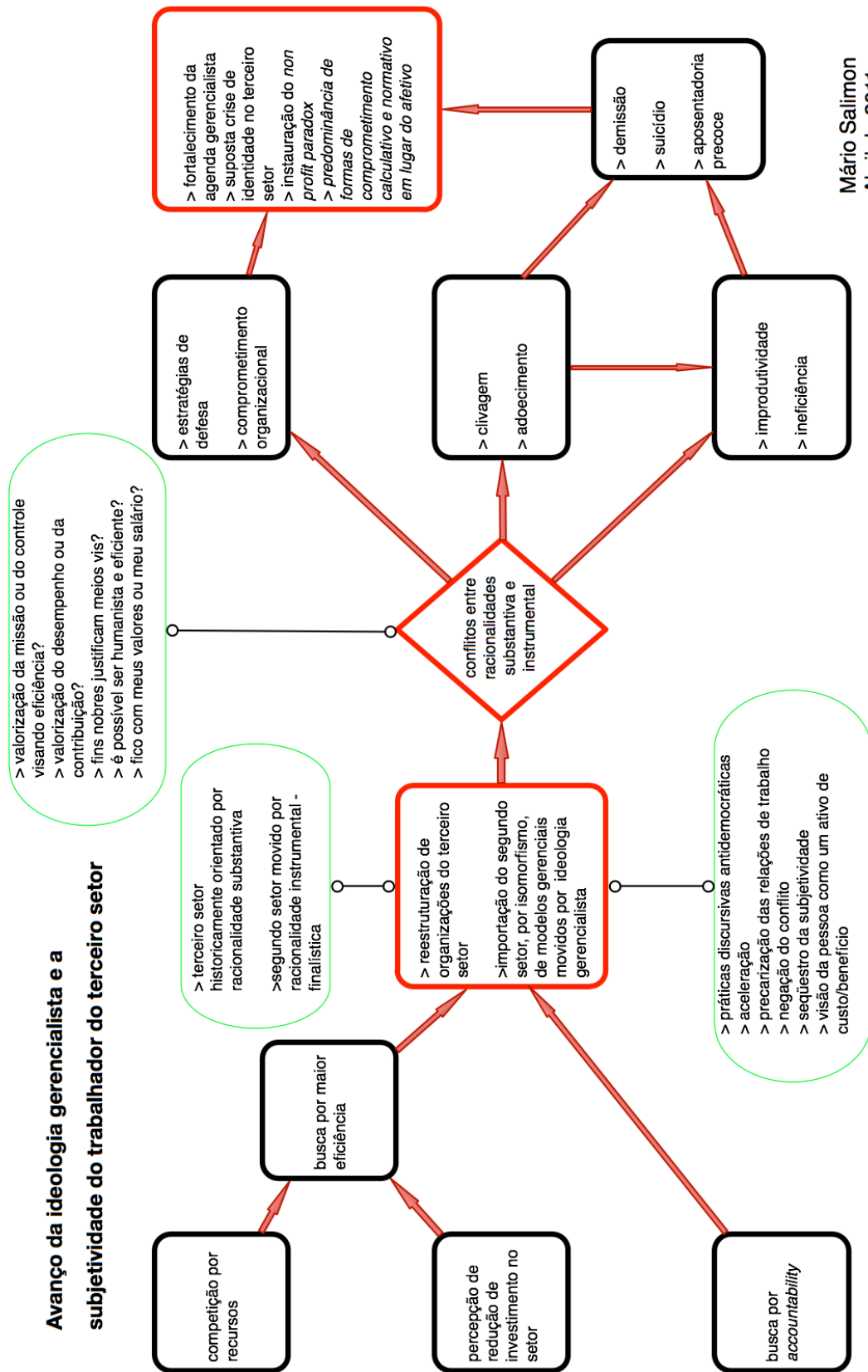
O gerencialismo se instala, geralmente, em momentos de reestruturação organizacional, mascarado como esforço de racionalização orientado a maior eficácia, eficiência e efetividade dos processos de negócio. Impõe-se uma primazia dos aspectos financeiros da gestão, uma vez que o determinismo econômico é peça-chave na estrutura

discursiva desses movimentos. Embora a sustentabilidade seja, frequentemente, posta como a razão precípua das reestruturações, a prática mostra um peso muito maior do componente financeiro em detrimento dos fatores humanos. Os aspectos cognitivos, ligados aos atributos técnicos do ato de gerenciar, são exacerbados, enquanto que os de ordem emocional-afetiva são vistos como acessórios e não prioritários, podendo ser cuidados em momento posterior. Nota-se que a instabilidade e as assimetrias de informação acabam gerando muito do sofrimento que se vê nas organizações, inclusive naquelas que são economicamente bem resolvidas.

A implantação de modelos gerencialistas se baseia em esforços comunicacionais voltados para a mudança de cultura. Novas formações ideológico-discursivas surgem e se embatem no intuito de fazer valer suas agendas políticas (BALL, 2005; FAIRCLOUGH, 1995).

A organização, ao tentar impor os novos valores e crenças, busca a identificação e a internalização dos funcionários, com o estabelecimento de contratos psicológicos nos níveis meso e macro (quando se trata de comprometimento normativo) e micro (comprometimento afetivo e de continuidade). A cooptação do trabalhador se dá arditamente, via mecanismos psíquicos sutis, como o sequestro da subjetividade e a sedução. Os conflitos são antecipados e recalçados.

Ao realizar cálculos racionais sobre a situação, o trabalhador se vê dividido entre o instrumental e o substantivo. A afetividade (relação com a missão) se confronta com o cognitivo, expresso pela necessidade de cumprimento da norma e pela manutenção de posto de trabalho (comprometimento normativo/calculativo). O resultado é sofrimento, com perdas para a pessoa e a organização. As investidas voltadas para a busca da eficiência geram, paradoxalmente, efeito contrário ao esperado.



Mário Salimon
Abril de 2011

Esquema 1 – Avanço da ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador do terceiro setor.
(Nota: Elaborado pelo autor deste trabalho.)

O contexto exposto leva a crer que a implantação de modelos de gestão baseados em ideologia gerencialista conduziria as organizações a tal conjunto de conflitos em que tanto os trabalhadores como as organizações sairiam perdendo. Estas porque se instalaria uma crise de identidade que poderia anular o diferencial do terceiro setor como agência. Aqueles porque os conflitos de racionalidade levariam as pessoas à ineficiência, ao adoecimento e ao rompimento com a organização, com significativos impactos para os indivíduos e seu entorno social.

A partir do estudo do referido fenômeno, tem-se como **objetivo geral** analisar efeitos do avanço da ideologia gerencialista na subjetividade de profissionais do terceiro setor.

Quatro **objetivos específicos** apoiam o estudo:

- a. Identificar, no discurso dos entrevistados, traços da ideologia gerencialista.
- b. Verificar como o sujeito simboliza e articula, em termos discursivos, os conflitos de racionalidade decorrentes da adoção da ideologia gerencialista.
- c. Analisar como o sujeito reage a e, eventualmente, se defende de ou adere a estratégias gerencialistas.
- d. Analisar efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador no terceiro setor.

Este estudo tem caráter exploratório e busca prover elementos para a compreensão de um fenômeno relativamente recente, sobre o qual ainda parece haver pouca reflexão. O terceiro setor cresce no Brasil e no mundo e, dada a tendência à liberalização de mercados e a notada incompetência dos governos em suprir as necessidades dos cidadãos, seu papel operativo complementar e, mais ainda, sua função de crítica e mediação entre os outros dois setores se fazem muito necessários.

Pareceu importante compreender se o avanço da ideologia gerencialista e os modismos da gestão poderiam vir a constituir um risco à identidade profissional dos trabalhadores desse setor, cujas organizações tenderiam, muito facilmente, a se converter em apêndices para-governamentais ou corporativos, a depender da orientação gerencial assumida. Tal guinada traria conseqüências relevantes para as dinâmicas organizacionais implicadas com a esfera pública. Isso porque, como afirma Lopes (2004):

Gerir políticas sociais é mais que governar e satisfazer as necessidades públicas, pois é aderir ao projeto de instituição de uma esfera pública. Esse

objetivo é central, sob pena de confundir até mesmo o que são as necessidades públicas, ou de relativizá-las sob perspectivas ideológicas distintas. (LOPES, 2004, p. 59)

Ainda que as organizações atuantes no âmbito social, segundo Madeira e Biancardi (2003) venham ganhando espaço no debate acadêmico e esforços intelectuais para seu posicionamento como força política (ESCOBAR; GUTIÉRREZ, 2008), ainda faltam estudos no campo da teoria das organizações que, mais do que focar aspectos funcionalistas, detenham-se no sentido de suas práticas internas (ANDION, 2005).

Ferrarezi (2007) sugere, por exemplo, a realização de pesquisas empíricas para verificar até que ponto há reflexividade nas organizações da sociedade civil. A autora acredita haver possibilidade de transporte para as organizações de vícios oriundos de projetos políticos enraizados na própria sociedade, não necessariamente motivados pela racionalidade de algum setor específico de agenciamento.

O momento presente, em que se desenrolam experimentos de transposição de tecnologias gerenciais entre setores, é único. Rico em oportunidades de captação de entrelinhas discursivas aninhadas no campo subjetivo dos trabalhadores do terceiro setor – potencialmente exprimíveis em silêncios, gestos, contradições e atos falhos – pode prover um padrão não textual ou intertextual para interpretação (KAUKUA; LÄHTEENMÄKI, 2010) do fenômeno e chaves para a diminuição do impacto de determinismos históricos associados ao sofrimento humano e à não realização de projetos emancipatórios de âmbito pessoal e social.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Terceiro setor: um filho crescido que, nem bem foi batizado, vive uma crise de identidade

1.1.1 Em busca de uma visão unívoca para o terceiro setor

Wolfe (2002) explica que, durante muito tempo, Estado e mercado dominaram a forma de se pensar o desenvolvimento. Entretanto, afirma que não se poderia prever o sucesso de diversos fatos históricos ocorridos nos últimos 30 anos apenas com base nas teorias econômicas e políticas disponíveis no período. Faltava um terceiro elemento no modelo explicativo desses fenômenos. A democratização de vários países latino-americanos seria um exemplo, e o Brasil, o caso, talvez, mais relevante de explicitação da importância da sociedade civil na transição para a democracia.

Estado e mercado vinham gerando, historicamente, insatisfações (WOLFE, 2002). 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). A análise da dinâmica de congruência entre os ambientes interno e externo das organizações, muito esclarecedora no que toca a compreensão das identidades setoriais, estabelece regimes de alteridade e três esferas de agenciamento para a sociedade: Estado, mercado e sociedade civil. A importância histórica dada ao Estado se vê no fato dele ser o único grafado com caixa alta no início da palavra. O mercado pouco se importa com isso, desde que fature. Já o terceiro setor ainda luta por sua afirmação.

Uma mudança de paradigma importante para o avanço do terceiro setor foi a propagação da ideia de que público não é sinônimo de governamental. 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:

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

Quadro 1 – Esferas de agenciamento da sociedade.

Fonte: FRANCO, 2001.

Para o autor, nenhuma atividade de um desses setores se sustenta sem alguma participação dos demais. O debate proposto por Franco (2001) trata não somente da suposta suficiência ou insuficiência de cada setor, mas da necessidade de interação entre eles nos distintos âmbitos de agenciamento das carências surgidas na pólis. Portanto, supõem-se múltiplas formas possíveis de associação entre organizações dos três setores, as quais a sociedade vem ainda timidamente explorando.

A expressão “terceiro setor”, por si só, expressa as dificuldades de formação de uma identidade própria vividas pelas organizações privadas de interesse público. Estas foram, por muito tempo, definidas negativamente, ou seja, pelo que não eram: nem Estado nem mercado (COELHO, 2000). O termo, que veio batizar um filho já crescido, foi usado, inicialmente, nos anos 70, por pesquisadores nos Estados Unidos e assimilado, na década seguinte, na Europa. Ferrarezi (2007) conta que a expressão adquiriu projeção com a divulgação de pesquisa comparativa realizada em 40 países *Comparative Nonprofit Sector Project* feita pela Universidade norte-americana Johns Hopkins em 1990. O projeto propunha uma definição estrutural-operacional para a coleta de dados sobre o setor sem fins lucrativos, que segue em amplo uso e compila as seguintes características para as organizações:

- são estruturadas (alguma forma de institucionalização);
- autoadministradas;
- privadas (fora da estrutura do Estado);
- não há distribuição de lucros entre sócios ou membros;
- e há adesão voluntária dos indivíduos às atividades.

No Brasil, o termo passou a surgir com força na segunda metade dos anos 90. 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. Estas são um divisor de águas na história do terceiro setor brasileiro porque sua regulamentação – derivada de um relevante debate conceitual promovido no âmbito do Conselho da Comunidade Solidária – decorre de amplo processo de discussão, do qual

participaram representantes dos três setores de agenciamento da sociedade (FERRAREZI, 2007). Como o próprio nome diz, as OSCIPS se dedicam a atividades de interesse público, o que cria no setor dois claros subgrupos (COELHO, 2000). O resultado é a filtragem e exclusão imediata daquelas organizações privadas que, mesmo não tendo fins lucrativos, são voltadas ao interesse de seus próprios membros e não da sociedade como um todo.

Tal diferenciação é relevante para uma análise de cunho político dessas organizações, dado que a definição da esfera pública, ao longo da história, dependeu da lente usada pelos que a registraram. Foucault (1997) propõe, por exemplo, que

ao invés de se entender a distinção entre Estado e sociedade civil como um dado histórico universal que nos permite examinar todos os sistemas concretos, podemos tentar vê-la como um forma de esquematização característica de uma tecnologia de governo em particular. (FOUCAULT, 1997, p. 75)

Habermas (1999) distingue a visão clássica da dimensão pública de outra mais recente, associada à sociedade burguesa. Enquanto a primeira trata de um coletivo de indivíduos livres, convergindo para a ágora por funções predominantemente mercantis, e em oposição a uma condição em que o indivíduo se encontrava em seu próprio domínio, a segunda fala de um agente mais político, que “reclamou a esfera pública regulada de cima indo contra as próprias autoridades, conclamando-as a debater as regras gerais que governam as relações, basicamente privatizadas mas de relevo público, de troca de mercadorias e trabalho” (HABERMAS, 1999, p. 27). A interpenetração das lógicas de Estado e sociedade e o grau de liberalidade nos mercados têm sido determinantes nesse jogo de definição de fronteiras.

A expressão “terceiro setor”, que trata de organizações privadas de interesse público, veio trazer precisão às discussões sobre as organizações que não fazem parte nem do Estado nem do mercado. As organizações privadas de interesse público vinham sendo, historicamente, chamadas de ONGs (organizações não governamentais). Entretanto, a lógica do nome levaria a crer que estariam também, no contingente, empresas privadas de interesse privado. Essa sigla tornada palavra segue em uso, mas carece da sofisticação conceitual da OSCIP, que abarca, em sua definição, o setor não estatal e não lucrativo de interesse privado. Entretanto, nem toda organização da sociedade civil de interesse público pode ser assim chamada oficialmente, uma vez que, para tanto, precisa passar por um processo de qualificação junto a órgãos governamentais. Várias dessas agências seguem registradas como associações ou fundações.

O debate não se restringe a terras brasileiras. Escobar e Gutiérrez (2008) reivindicam uma visão unívoca do terceiro setor para que se possa compreendê-lo em sua complexidade. Para tanto, propõem a seguinte definição:

[...] o espaço social formado por um conjunto heterogêneo de entidades cuja finalidade é desenvolver funções de denúncia e reivindicação social (função profética), ou prestar serviços que primem por um encontro com o beneficiário (entendidos como serviços relacionais), que contribuam para a garantia e promoção de valores sociais (função axiológica), o que constituiria uma base institucional para o exercício da solidariedade voluntária de muitos cidadãos (função integradora). (ESCOBAR; GUTIÉRREZ, 2008, p. 87)

A compreensão da esfera pública e, portanto, sua construção, seja no campo institucional ou imaginário, padecem de uma visão histórica que coloca o bem público como sendo algo que é, ao mesmo tempo, de todos e de ninguém. O fato de as estruturas estatais e privadas de interesse público se ocuparem com o objetivo de apropriação privada de investimentos públicos não tem contribuído para uma avaliação positiva dos setores. Igualmente problemática é a carência de educação política, que afasta os cidadãos da participação e interação em processos democráticos. Tais fatores favorecem uma polarização no debate, o que impede avanços efetivos nas reformas institucionais (FERRAREZI, 2002).

1.1.2 Racionalidade própria do terceiro setor e conflitos a ela inerentes

As 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. Ramos (2006. p. 1) afirma que tais organizações “possuem como marca a autonomia, ainda que a dinâmica dos projetos e programas sociais gerenciados no terceiro setor conte com múltiplas fontes de recursos e a interveniência de atores sociais do mundo privado, estabelecendo-se aí influências da lógica privada”.

Dessa forma, oscilam entre duas racionalidades, uma instrumental e outra substantiva. A primeira seria finalística, de caráter utilitário, mais afinada com a lógica do mercado. A segunda teria caráter emancipatório, com base em valores e na autonomia do sujeito frente aos processos dos quais participa (RAMOS, 2006). A ideia converge para a análise de Kalberg (1980) que, ao compilar o pensamento de Max Weber, encontrou menção a quatro tipos de racionalidade que orientariam o comportamento humano: prática, teórica,

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

A história de formação do terceiro setor o identificaria mais no segundo caso. Espera-se dos indivíduos envolvidos com organizações desse segmento um comportamento altruísta. Para Escobar e Gutiérrez (2008, p. 89), pelo menos um percentual relevante dos profissionais lotados nessa esfera de agenciamento deve esperar da relação “mais do que gratificação financeira, sintonizando-se também de forma significativa com a missão, objetivos, valores e cultura organizacional da entidade”.

O fato de a orientação ser, no terceiro setor, pautada por valores é determinante na formação da cultura das organizações. Hofstede (2005, p. 8) os coloca no centro de um sistema radial de manifestações culturais, o qual chama de “cebola”. Para o autor, valores são “sentimentos com uma seta: um lado positivo e outro negativo”. De modo que as comparações e os embates, bem como avaliações qualitativas e julgamentos, fazem parte do cotidiano do mundo privado de interesse público, sendo o debate acerca da pertinência ou não do lucro o elemento central – um divisor de águas – em grande parte das discussões sobre o setor. Tratando do conflito entre missão e lucro, Landsberg (2004) afirma categoricamente:

O objetivo de uma empresa cujo negócio é comercial é a lucratividade e não os produtos ou serviços específicos que provê. O que difere fundamentalmente de uma organização sem fins lucrativos, que existe somente para cumprir sua missão. Para uma organização sem fins de lucro, saúde financeira é um meio; para a que visa lucro, saúde financeira é o fim. Quando pessoas desses dois setores colaboram em uma organização, seja como funcionários ou conselheiros, desenvolve-se uma ambigüidade em torno da missão, especialmente quando aqueles orientados ao lucro predominam. (LANDSBERG, 2004, p. 3)

Os episódios conflituos se dão, basicamente, em duas dimensões: social e intrapsíquica. 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. O aspecto econômico, mais especificamente a luta por recursos escassos, apresenta-se como elemento importante da definição e seria possível estabelecer que tanto os meios materiais para sustentação das organizações como o próprio poder de afirmação ideológica por trás das tomadas de decisão estariam no centro das disputas relacionadas a reestruturações no terceiro setor.

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. No primeiro caso, fala-se do atrito, claramente elaborado do ponto de vista discursivo, entre um desejo (de ser útil à estratégia, por exemplo, ou de fazer parte) e de um imperativo moral forte, como filiação ideológica, formação familiar ou religiosa. Já o conflito latente se expressa mais sutilmente, em sintomas, perturbações de caráter e mudanças de comportamento.

O surgimento de conflitos, em si, não seria um problema, uma vez que estes fazem parte da vida. Dahrendorf (1959, p.162), ao delinear sua teoria coercitiva da sociedade estabelece que, além da inevitabilidade da mudança e da coerção de uns por outros, “toda sociedade apresenta, a cada etapa, dissenso e conflito. O conflito social é ubíquo”. Também o conflito intrapsíquico é apresentado, na teoria freudiana, como elemento constitutivo do sujeito, “já inscrito de forma pré-subjetiva como conjunção dialética e originária do desejo e da interdição” (LAPLANCHE e PONTALIS, 2010, p. 92).

Coser (1956) explica que a existência do conflito viabiliza a manutenção das relações ao delimitar grupos e campos de alteridade. O problema é o fato de as empresas modernas o negarem, recalçando-o via processos de antecipação e compensação. Pagès et al. (2008) afirmam que organizações são, sobretudo, sistemas de mediação entre o indivíduo e o mundo ao seu redor, que se prestam a antecipar, atenuar ou, até mesmo, anular o conflito antes mesmo que este se deflagre. Esse comportamento contrariaria o que Franco (2001) apresenta como necessidade das organizações que procuram se reinventar em busca de congruência com o meio. Para o autor, “precisamos aprender a suportar, valorizar a diferença, a conviver com o contrário e adotar um modelo democrático de lidar com os conflitos que, necessariamente, vão surgir quando as opiniões das pessoas forem liberadas” (FRANCO, 2001, p. 39).

Esta questão é de relevo para o desenvolvimento no terceiro setor. Se este tem, por natureza e história, uma orientação política, vocação e vênua para a crítica dos demais setores – e, portanto, de significação e enfrentamento de conflitos –, corre sério risco de perder sua identidade com a acomodação ideológica e o isomorfismo decorrentes da aplicação de

modelos gerencialistas. Mais do que esse risco, que pode ser visto pela perspectiva das estruturas, há que se buscar entender as estratégias e os processos de defesa que ocorrem no nível individual, tais como a clivagem e o recalque de conteúdos psíquicos associados às posturas de vida, aos ideais, desejos e outros elementos pertencentes à subjetividade (DEJOURS, 2007).

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 forma como se busca atingir as metas pode importar mais aos protagonistas que a própria meta em si. Portanto, o trabalhador do terceiro setor tem, também, suas peculiaridades. Como afirmam Nogueira e Rossini (2007, p. 75), este 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, enfim, pois os significados têm papel mediador nas relações dos indivíduos com o mundo ao seu redor (BARTHES, 1988-1992). Também pesa o fato de os próprios atos reais, como o trabalho, o consumo, o amor, serem, como diz Castoriadis (1982, p. 142), “impossíveis fora de uma rede simbólica”.

A construção dessa identidade tem sua gênese na busca por diferenciação, por parte das organizações da sociedade civil, que sempre procuraram se associar a processos de transformação social em abordagens que deixassem claro seu distanciamento da máquina estatal e de atividades exclusivamente de assistência social (TEIXEIRA, 2001). 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 tanto no sentido popular ou estrito (neste caso, de inspirar conjuntamente). Encaixa-se bem na análise da obra de Freud feita por Enriquez (1991, p. 32) em *Da Horda ao Estado*, na qual o autor afirma, concordando com o fundador da Psicanálise, que “o primeiro projeto, aquele que permite exatamente a tomada de contato e o estabelecimento de relações comunitárias, só pode ser uma conspiração contra um outro, contra um poder vivenciado como maléfico”.

As noções de liberdade – e esta é inerentemente política (FOUCAULT, 1997) – e de emancipação estão fortemente impressas nessas representações. As organizações do terceiro setor tiveram, historicamente, que prever flexibilidade e margem de manobra política para a criação de espaços públicos de diálogo. Também são induzidas a permitir, mesmo que isso

implique riscos, a livre expressão do indivíduo, sem o que não haveria espaço para questionamento do *status quo* e a possibilidade de extensão da esfera pública (FERRAREZI, 2002). A ideia de convencimento como o ato de se vencer junto, pregada por Arendt (2008), faz muito sentido aqui e ajuda a explicitar a vocação política do terceiro setor.

1.2 Ideologia e reformas gerencialistas

Relata Fromm (1961) que o termo “ideologia” foi, primeiramente, usado pelo filósofo francês Conde Antoine Destutt de Tracy, que viveu entre 1754 e 1836. Entende o autor que uma ideologia é um sistema de ideias baseado na articulação e sistematização de ideais universais humanos, tais como a liberdade e a igualdade, que são apropriados por um determinado grupo e convertidos em rituais com o objetivo de emprego em estratégias de manipulação e controle da maioria.

Já o gerencialismo, ainda que muito discutido em livros e *journals*, carece, pelo menos na bibliografia aqui citada, de uma definição constitutiva. O fato de se tratar de um “ismo” o coloca, com certa segurança, no campo das ideologias, mas vê-se que, geralmente, fala-se dele, também, 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.

A literatura pesquisada trata do gerencialismo como uma ideologia pelo fato de ele incorporar um conjunto de crenças e valores associado a um conjunto operacional de práticas. Além disso, há, geralmente, por trás dessas crenças, um projeto de poder (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) aponta quatro características dessa ideologia. Um primeiro elemento seria a primazia da eficiência econômica ou a busca do máximo de resultado com o mínimo de insumos. O segundo, uma crença exacerbada na capacidade de solução de problemas pelas ferramentas e técnicas da ciência da gestão. Haveria ainda uma tendência de se extrapolar essa fé das organizações para a sociedade como um todo. O terceiro elemento seria uma consciência de classe capaz de servir como força unificadora entre os gerentes, reforçada pela literatura e por sistemas de treinamento. Para o autor, essa comunalidade “coloca a

responsabilidade pelo bem-estar organizacional totalmente sobre os ombros dos gerentes e justificaria, em certa medida, o recurso à hierarquia e controle inerentes às estruturas burocráticas” (EDWARDS, 1998, s.p.). Finalmente, o autor afirma que o gerencialismo enxergaria o gerente como um agente moral, cujo trabalho não somente visaria ao bem da organização, mas da sociedade como um todo.

Se o gerencialismo é uma ideologia, resultando da conversão de ideais em rituais, o gerente seria o sacerdote e as estruturas burocráticas que cria a suposta oportunidade de redenção dos demais e consagração da organização como deidade. Ele se entende como parte em um contrato de agenciamento quase divino, em que o chefe acaba sendo entendido como o pai, a quem ele e os colegas (representados como irmãos) devem respeito e temor. Essa transferência é quase automática, visto que, na opinião de Enriquez (1991), não há cultura concebível sem a referência paterna.

A ênfase na importância da estrutura, em detrimento da autonomia individual, é amplamente destacada, para além da literatura americana, na escola francesa. Tanto a sociologia clínica como a psicodinâmica do trabalho, nascidas e desenvolvidas em terreno francês, dedicaram estudos e originaram produção literária referente ao tema. Gaulejac (2007), da primeira corrente, alerta para a instrumentalização do ser humano no modelo gerencialista. Diz ele:

Sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesmas, as ciências da gestão servem definitivamente de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como recursos a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização. (GAULEJAC, 2007, p. 36)

Dejours (2007) aporta à discussão no que toca o papel do discurso na formação e reprodução da ideologia gerencialista. Em *A Banalização da Injustiça Social*, afirma que “hoje, afora seu objetivo principal – o lucro – o que caracteriza a empresa não é mais sua produção, não é mais o trabalho. O que a caracteriza é sua organização, sua gestão, seu gerenciamento” (DEJOURS, 2007, p. 41). Para ele, esse deslocamento é essencial e marca as práticas discursivas do neoliberalismo. Na mesma obra, o autor trata de outro elemento relevante para esta pesquisa, que é o esforço de racionalização feito pela empresa com o objetivo de naturalizar, via discurso, o que é inaceitável. A tentativa de cooptar funcionários, para que aceitem uma racionalidade finalística como motor de suas ações, se faz pela pressão

por colaboração com o projeto ideológico da empresa, que seria a forma racionalmente estratégica de se escapar das listas de demissão, da singularização e do fracasso.

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, o que pode refletir na saúde física e mental do trabalhador, bem como em aspectos comportamentais, com impactos na estrutura estratégica e na subjetividade dos indivíduos (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.

1.3 Discurso organizacional e o sequestro da subjetividade do indivíduo nas organizações contemporâneas

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. Gaulejac (2007) fala de um sistema “managinário”, em que trabalhador e organização realizam uma espécie de simbiose. O sujeito encontra na organização um conduíte para canalizar suas frustrações e energia narcísica, enquanto a organização viabiliza seu projeto gerencialista, provendo ao sujeito a excitação permanente, a oportunidade de vencer e aplacar angústias. Diz ele que, “por meio desses viés, a tensão se transforma em energia produtiva, ou seja, em força de trabalho, canalizada sobre os objetivos fixados pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 122).

Esse sistema cai perfeitamente bem em processos de reestruturação, pois promove de forma eficaz o alinhamento entre os interesses imediatos da organização e do trabalhador. Este se deixa fascinar pela possibilidade de sucesso e poder, conteúdos que são vendidos pelas marcas às quais se filia com a devida erotização. Já aquela está propensa a prover, com ajuda dos altos e baixos do contexto, a adrenalina quase esportiva de que necessita o sujeito para converter o sofrimento em prazer. Um poder que opera na interioridade se instala de

forma soberana. Como nota Gaulejac (2007), a contestação vai se tornando difícil, pois o indivíduo se vê preso a uma situação marcada por paradoxos.

O sujeito vai se submetendo de forma consentida, pois precisa daquilo que se lhe oferece. “A gestão gerencialista prefere a adesão voluntária à sanção disciplinar, a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância” (GAULEJAC, 2007, p. 115).

Estudos sociológicos recentes citados por Halford e Leonard (2005) mostram que processos de mudança organizacional podem ser bem sucedidos com a articulação de discurso gerencial e subjetividade dos funcionários. Tal afirmação converge com a visão de Ball (2005), que define as reestruturações organizacionais como reformas de subjetividades. 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 construção de um imaginário organizacional abrangente, maternal, que o indivíduo possa abraçar como seu.

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.

Não caberia aqui elaborar, em profundidade, definições constitutivas sobre a subjetividade, mesmo porque parece não haver significado claro ou unívoco para o termo (GEORGALIS, 2006). Entretanto, uma abordagem teórica mínima da questão será fundamental para o estabelecimento de uma definição operativa que facilite o entendimento do fenômeno estudado e para a compreensão do terceiro setor como esfera orientada a valores.

As discussões sobre subjetividade são, geralmente, travadas no campo da filosofia e, podem, portanto, configurar-se, elas próprias, em peças extremamente subjetivas, de difícil transferência. 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” (LACAN, 1985, p. 74). É decomposto, despedaçado, encontrando sua unidade “na imagem, ao mesmo tempo enganadora e realizada do outro, ou, igualmente, por sua própria imagem especular”.

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

O *Vocabulaire de Psychosociologie* (Barus-Michel, 2006), ainda que não traga verbete específico para a palavra, indica que a subjetividade seria um atributo natural do sujeito e estaria ligada à projeção deste no mundo e a um “projeto de ser”, uma intenção de futuro.

Neste estudo, entende-se por subjetividade¹ um processo mental, íntimo (ligado ao *self*), que se desenvolve na relação do sujeito com o outro; expressa intencionalidade; indica autonomia e autodesenvolvimento, reflexão e posicionamento crítico em relação à realidade, estabelecendo, concomitantemente, identidade e noção de alteridade.

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 (1997, p. 29), é “aquele que vivencia afetivamente a situação em questão”.

A subjetividade é, senão um fator crucial em qualquer âmbito, um elemento extremamente importante na cultura do terceiro setor. De natureza historicamente política, as organizações públicas não estatais dependem sumamente de perfis militantes para se posicionar. Surgem de necessidades específicas da sociedade e se desenvolvem com base em agendas e atividades políticas. Ora, sem sentimento, reflexão, reflexividade e crítica não há posicionamento político que não seja a omissão. Como diz Gaulejac (2007), a ideologia do gerencialismo mata a política pela imposição de práticas centralizadoras e uniformizantes, as quais destroem a motivação e o sentido dado pelo trabalho à vida das pessoas.

¹ O conceito foi desenvolvido pelo próprio autor do trabalho.

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

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”. Os autores seguem oferecendo elementos relevantes para a pesquisa proposta, no que toca aos possíveis posicionamentos do profissional do terceiro setor frente ao avanço da ideologia gerencialista. Ponderam que é também pelo discurso que o indivíduo se nega como sujeito, desconectando-se da realidade e perdendo sua autonomia. “Neste movimento contraditório”, afirmam Faria e Meneghetti (2007, p. 133), “o indivíduo cria mecanismos cada vez mais sofisticados para que as organizações o dominem e guiem os seus destinos enquanto ser humano e enquanto profissional que vende sua força de trabalho”.

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, é

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

Associando os temas de subjetividade e identidade, Martins (2007) apresenta elementos que ajudam a analisar a posição do indivíduo que atua no terceiro setor, em termos da relação autonomia/heteronomia, frente à manipulação do sentido dado a seu trabalho. A autora explica que a identidade é, em grande parte, determinada por processos dinâmicos, longitudinais, que sustentam a posição subjetiva da pessoa, de modo que a identidade está em constante processo de construção. Assim, o sofrimento possivelmente vivido em um processo de reestruturação organizacional seria também uma força capaz de permitir a resignificação do trabalho, dos sentimentos e das relações a ele associadas. Para Martins (2007, p. 143), “o sofrimento está sempre impelindo o sujeito ao mundo – e também ao trabalho – na busca de

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

Faria e Meneghetti (2007) definem um elemento importante para estudo no âmbito do terceiro setor, que é o sequestro da subjetividade. As práticas discursivas relacionadas à implantação de um novo sistema gerencial buscam submeter o indivíduo a um processo de identificação organizacional, de internalização de crenças e, por conseguinte, de sua ideologia. Isso se faz de maneira calculada, com o apoio de produtos, canais e meios de informação. Afirmam os autores:

O seqüestro da subjetividade por parte da organização consiste no fato desta apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais ou coletivos que a compõem (trabalhadores, empregados). Estas atividades formam a base da percepção e da representação que permite aos sujeitos interpretarem o concreto pela via do pensamento e tomar atitudes (agir). O seqüestro da percepção e da elaboração subjetiva priva os sujeitos de sua liberdade de se apropriar da realidade e de elaborar, organizar e sistematizar seu próprio saber, ficando à mercê dos saberes e valores produzidos e alimentados pela organização seqüestradora. (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 50)

A pervasividade do trabalho – e de sua racionalidade – tem, também, sido objeto de frequente discussão na literatura acadêmica. No mundo hodierno, o trabalho se tornou uma atividade potencialmente ubíqua e de tempo integral, sobretudo pelos avanços da computação e da conectividade. “O tempo livre inexistente ou é escasso. Passou a ser, por outros meios, um mero prolongamento do trabalho”, afirmam Araújo e Sachuk (2007, p. 64). É importante notar, no novo contexto, uma cobrança por aceleração intelectual nos processos de produção (REGO, 2008), expressa nos conceitos de *multitasking* (realização concomitante de tarefas), redação semântica e pensamento computacional. O trabalhador é levado a se aproximar do modelo racional da máquina para realizar várias tarefas ao mesmo tempo, e em tempo sempre calculadamente menor, o que se traduz em doenças físicas e mentais.

Além disso, o emprego passou a ser instrumento de mediação entre o indivíduo e a sociedade de consumo, viabilizando projetos pessoais de cunho erótico e de poder posicional na sociedade (GAULEJAC, 2007; PABST, 2008). Como bem explicou Foucault (2004, p. 232), “o homem do consumo, na medida em que consome, é um produtor. Ele produz o que? Ora, ele produz tão simplesmente sua própria satisfação”. De sorte que a adesão a contratos psicológicos, sobretudo para comprometimento organizacional, é o preço que se paga para se fugir do ostracismo, do isolamento e da obsolescência profissional e material.

A análise de artigos sobre a categoria Contrato Psicológico de comportamento humano nas organizações mostra uma preocupação quase que onipresente com a adaptação organizacional aos novos paradigmas, numa busca por compreender os mecanismos de vinculação entre indivíduo e organização. Estes seriam muito importantes para a consecução dos objetivos estratégicos das instituições (LLAPA-RODRÍGUEZ; TREVIZAN; SHINYASHIKI, 2008) e, portanto, o modo de se incluir formalmente – via desenho de estrutura – dispositivos gerencialistas de sequestro da subjetividade.

Rousseau (1995) é citada por Anbreu e Silva (2006), Lopes e Silva (2009) e Rego, Cunha e Souto (2007). E é a ela que se atribui a definição contemporânea de Contrato Psicológico, traduzida por Anbreu e Silva (2006, p. 95) como o “entendimento subjetivo do indivíduo sobre a reciprocidade existente no relacionamento de troca entre ele e um terceiro, baseado nas promessas feitas explícita ou implicitamente nessa relação”.

Lopes e Silva (2009) reiteram a importância do termo reciprocidade nos estabelecimento dos contratos psicológicos, colocando a organização como participante da moldagem do conjunto de crenças subjacentes aos acordos. Siqueira (2005) amplia a discussão afirmando que os indivíduos estabelecem esquemas mentais de reciprocidade baseados em conceitos como doador, receptor, retribuição, obrigatoriedade, credor e devedor, com base nos quais estabelecem e operam contratos psicológicos no mundo do trabalho.

Organizações buscam explicitar contratos psicológicos no intuito de criar compromisso com seus empregados. Promessas que comprometem ambas as partes são usadas “para motivar as pessoas e focalizar seus esforços em apoio a metas de negócio e à estratégia” (Rousseau, 1995).

O movimento de implantação de sistemas gerencialistas no terceiro setor depende pesadamente de processos de identificação e internalização organizacional. Segundo Kiddera (2002, p. 603), um contrato psicológico possui tanto elementos econômicos como sócio-emocionais. Embora contratos de trabalho costumem ser, inicialmente, mais fortes no foco econômico, vão crescendo em termos de elementos sócio-emocionais com o passar do tempo.

Ademais, como já notava Mumford (1995), os contratos psicológicos passaram a ser marcados por distorções negativas e contradições preocupantes. Numa condição de justiça proporcionalmente inversa, garantias de permanência e satisfação no trabalho vão diminuindo, na medida em que se espera do trabalhador cada vez mais lealdade e alta produtividade.

Lopes e Silva (2009) e Siqueira (2005) destacam a importância do fator reciprocidade nos contratos, o que evidencia a força da racionalidade instrumental na construção de

representações – e, portanto, de identidade – sobre os componentes relacionais do mundo do trabalho. Interessante ponderar que esses modelos mentais não são necessariamente impostos pela organização, mas provêm de uma memória histórica, primeva, estabelecida com os primeiros mercados. As nações se desenvolveram com base na confluência de ofertas e demandas, materiais e abstratas, e os povos se acostumaram a certas regras – fossem justas ou não – que surgiram para regular as transações.

Partindo do nível organizacional para o global, vê-se uma aceitação quase que incondicional da racionalidade de mercado, do determinismo econômico. Como diz Gaulejac (2007, p. 28), “hoje tudo se gere, as cidades, as administrações, as instituições, mas também a família, as relações amorosas, a sexualidade, até os sentimentos e as emoções”. Na era da autogestão, cada pessoa é instada a entender-se como um ativo, com relação custo-benefício, a ser gerenciado de forma eficiente, a bem de tender a escapar da obsolescência. É corresponsável, quando não a única protagonista, pela sua viabilidade econômica na organização.

Cabe notar que Foucault (2004) já havia ressaltado, em uma aula proferida em 1979, o fato de essa racionalização ser praticada pelo próprio trabalhador. Na ocasião, o autor tratava do conceito de capital humano num contexto comparativo do neoliberalismo nos Estados Unidos e na Europa. Para ele, seria fundamental pensar uma grade de análise que tivesse como ponto de vista o próprio trabalhador, que “poderia ser entendido, pela primeira vez, não como força de trabalho objeto de transações de oferta e demanda, mas, sim, um sujeito econômico ativo” (FOUCAULT, 2004, p. 229).

Tais representações, sejam de autopercepção ou coletivas, são construídas pelo discurso e este é, na organização contemporânea, calculado em detalhe. Há que se considerar, neste ponto, a importância dada pelas organizações à manipulação do campo simbólico, pois, como afirma Castoriadis (1982), um novo imaginário não se exprime, convertendo-se em real, sem a mediação dos símbolos. A expressão concreta desse discurso são os processos e produtos de comunicação interna e institucional, muitas vezes conduzidos de forma a distorcer os fatos e vender uma visão ou elementos da organização prescrita em detrimento de aspectos relevantes constitutivos da organização real (DEJOURS, 2007). São práticas de informação, e não comunicação, pois, geralmente, não há espaço para *feedback* ou o mesmo é ocupado por silêncio, dado o medo que as pessoas sentem de expor seus pontos de vista.

O silêncio pode dizer muito sobre um contexto de reestruturação gerencialista. Em sua tese de doutorado sobre a desestruturação da vida do trabalhador, Rego (2008) afirma que:

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

A dificuldade de internalização e identificação de novos valores tem estrita relação com o processo de comunicação. Se tomado o componente afetivo, a vinculação só ocorrerá se houver coerência entre os objetivos efetivamente comunicados e as expectativas do indivíduo, o que não é fácil, visto que a significação idêntica pode ser comprometida por interpretações subjetivas, resultantes de diferenças cognitivas, assimetrias de informação e de referência entre as partes (ANBREU; SILVA, 2006; SOUKI, 2009).

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. 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).

1.4 Transferências de tecnologias gerenciais do setor privado para o público

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.

Wilson via diante de si uma sociedade em franca mudança, aplacada por um crescimento assustador do setor industrial, das fortunas baseadas em cartéis e de um serviço público cartorial e ímprobo, totalmente defasado em relação às demandas que se lhe apresentavam. As mudanças de contexto, sobretudo quando acompanhadas de processos de

democratização, pedem a assimilação, pelos governos, de novas ferramentas gerenciais, políticas e legais que possam dar conta das carências resultantes (FERRAREZI, 2007).

Foi o que se viu, também, em dois momentos diferentes da história do Brasil, quando se promoveram as chamadas Reforma Administrativa, de 1967, e Reforma do Estado, ocorrida na segunda metade dos anos 90. O governo se viu obrigado a rever a legislação relativa às organizações do Estado, no primeiro caso para reduzir burocracia, e da sociedade civil, no segundo, a bem de viabilizar suas estratégias de cooperação com o terceiro setor (FERRAREZI, 2002; PECI et al., 2008). Fomentou-se, à época da Reforma do Estado, a criação da Lei das OSCIPs (Lei nº 9.790/99), que tratou de separar, dentre as organizações da sociedade civil, aquelas manifestamente orientadas a interesses públicos das que se dedicavam a interesses privados.

Um dos atributos claramente visados nessa segunda reforma, bastante influenciada pelo *New Public Management*, foi a eficiência. Ao trocar controle por compromisso, nos moldes do contrato de gestão francês, a Lei das OSCIPs trazia para mais perto de si a flexibilidade do mundo empresarial e das ONGs, mas a um preço alto para o terceiro setor, despreparado em termos de gestão. O novo modelo pressupunha autogestão e autocontrole para a consecução dos níveis buscados de efetividade e eficiência.

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”.

Ocorre que a noção de profissionalização implica revisão não somente das estruturas, mas, também, ressignificação dos próprios profissionais. Ressignificação essa baseada em regras geradas de forma exógena (BALL, 2005). Muito frequentemente ver-se-á uma tentativa de conter os componentes políticos da atuação do trabalhador, um expediente de gestão do capital humano em que, como critica Foucault (2004), separa-se a “competência-máquina” do indivíduo humano que a comporta.

Um exemplo dessa tendência a se descartar, com facilidade, o que é subjetivo na gestão de organizações do terceiro setor está em um artigo de Kaplan (2001), criador do método *Balanced Scorecard*. No texto, o autor admite ver mérito nos valores pessoais, que motivam os profissionais a contribuir com a sociedade, mas, ao mesmo tempo, afirma que essa seria uma perigosa fonte de difusão de energias organizacionais.

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, sobretudo, *accountability*. 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. Um indicador apresentado por Landsberg (2004) seria a absorção mais frequente, pelo terceiro setor, de profissionais provenientes desses últimos segmentos, os quais viriam a fazer parte não somente do corpo técnico como também dos conselhos diretivos. Isso seria uma resposta à competição por recursos, que ocorre não somente entre organizações do terceiro setor, mas, também, entre organizações de diferentes segmentos, visto que tanto o segundo como o terceiro setores têm se aventurado na seara tradicionalmente alheia.

Nesse contexto de estresse, ocorre o que DiMaggio e Powell (1983) cunharam como isomorfismo mimético: quando o conhecimento sobre um campo é pouco e o ambiente adverso, organizações olham para seu entorno e buscam imitar aquelas que parecem bem sucedidas. Isso vale para a tentativa de cópia de métodos, estruturas e até da cultura organizacional, como se pode verificar no chamado toyotismo.

Uma forma de se viabilizar a mímese seria, como notado por Landsberg (2004), a importação de quadros do segundo setor, que se encarregariam de impor, seja pela via prescritiva ou do sequestro de subjetividade, o novo modelo e sua cultura subjacente. Outra, notada por Mendes (1999), ao discutir a importação pelo governo de modelos empresariais, é a criação ou adaptação de instâncias formais de educação, tais como currículos universitários ou, mais recentemente, programas de MBA, universidades corporativas e cursos de especialização, de modo a assimilar, em seus conteúdos de formação, as soluções tidas como bem-sucedidas.

Mumford (1995) e March (2007) também percebem os sistemas formais de educação como veículos de ideologia gerencialista. Ao analisar os estudos organizacionais desde 1945, March nota uma adoção massiva da lógica de mercado nas escolas – e nos alunos e professores – após a queda do império soviético, símbolo sobre o qual haviam se apoiado, historicamente, esforços de questionamento das vicissitudes do mercado e do capitalismo selvagem.

Na lógica do que DiMaggio e Powell (1983) chamariam de isomorfismo coercitivo, muitas organizações adotam, alternativamente, novos modelos gerenciais pelo simples fato de que seus financiadores ou *stakeholders* assim o querem. Esse fator é destrutivo no caso do terceiro setor. Para Ferrarezi (2007), a capacidade de abrir espaço para agendas políticas não tradicionais, trazendo à baila assuntos que nem sempre seriam de interesse das forças políticas hegemônicas implicadas com a democracia representativa – e que é característica nos grupos e movimentos sociais geralmente precursores das organizações do terceiro setor –, perde-se, nas organizações resultantes, com a burocratização e a subordinação a interesses de financiadores (ROTHSCHILD; MILOFSKY, 2006).

As consequências podem ser vistas na discussão de Landsberg (2004) sobre o fenômeno que cunhou de *non profit paradox*. As pessoas do mundo do *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 um 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 dificuldade de comunicação entre os dois campos estabelecidos, um orientado à missão e o outro à saúde financeira. O que ocorre é uma baixa no moral da equipe orientada à missão, com consequente queda de produtividade. Dessa forma, afirma Landsberg (2004), as organizações meramente “acabam trocando um problema por outro”.

Um elemento trazido à discussão por Siqueira (2009), que confirma a ideia de Landsberg, é o da violência simbólica presente nesses processos de transferência. Ocorre que o poder das organizações é tamanho que a mera probabilidade de seu uso vem se constituindo em força capaz de fazer com que o sujeito, ele próprio, se controle e se force a exceder sempre seus limites. Isso porque as flutuações já crônicas do mercado levam as organizações a fomentar um clima permanente de ameaça, que paira como uma espada de Dâmoqueles sobre a cabeça do trabalhador, que adocece e acaba sendo menos produtivo.

Essa prática, comum no ambiente privado, chega ao terceiro setor como resíduo nos pacotes de reestruturação, que são baseados em modelos não filtrados conforme a

racionalidade do setor público. Há uma crença quase que religiosa nos métodos provenientes da iniciativa privada e a propagação de promessas que poucas vezes podem ser cumpridas, sobretudo 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”, diz Siqueira (2009), “esta existe de modo que não haja o envolvimento no estratégico”. O compromisso, nas transferências de tecnologia gerencial, deve ser trocado pelo controle.

3. METODOLOGIA

3.1.3.1 Caracterização da pesquisa

Realizou-se pesquisa qualitativa e descritiva, baseada em estudo transversal de casos. A escolha deste método se baseia no fato de a pergunta de pesquisa ser do tipo “como”, não requerendo o contexto o controle de eventos comportamentais, e por se tratar de estudo de eventos contemporâneos (YIN, 2009). A abordagem é construtivista e o modo de análise indutivo, sendo o autor o principal instrumento de pesquisa.

Este trabalho se apoia fortemente em teoria e procedimentos da sociologia clínica. Trata-se de um estudo de caso instrumental, voltado a uma população organizacional específica, sobre cujos problemas se debruça de forma próxima, mas visando à compreensão de um fenômeno mais amplo: o avanço da ideologia gerencialista nos três setores de agenciamento da sociedade.

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

Neste estudo, acata-se a forma de organização acima exposta, estabelecendo-se um estudo de caso composto de 4 unidades, cada qual comportando grupos de casos com dois ou mais indivíduos. A codificação dos casos se mostra no Quadro 2.

Estudo de caso: Avanço da Ideologia Gerencialista e a Subjetividade do Trabalhador No Terceiro Setor				
Unidade de caso	Grupo de caso	Indivíduo	Sexo	Faixa etária
Unidade 1 Organização A Cosmopolita ²	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 caso 1 - Desistentes	Indivíduo 1	Masculino	30-35
		Indivíduo 2	Masculino	45-50
Unidade 3 Organização C Periférica ³	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: SALIMON, 2011.

3.2 Sujeitos da pesquisa

As organizações selecionadas para esta pesquisa fazem parte do que se entende comumente como grupo conservacionista, com foco em atividades – ainda que muito diversas – circunscritas ao tema ambiental. Estudaram-se dois subgrupos distintos de organizações ambientais: um composto por agências cosmopolitas, gerencialmente bem equipadas e financiadas por grandes grupos empresariais; outro formado por aquelas com sede em região periférica e que estão na ponta ou frente de trabalho, em contato mais direto com os beneficiários.

As primeiras são marcas internacionais e se encontram entre as maiores organizações ambientais do mundo. Possuem escritórios em metrópoles brasileiras e seus funcionários gozam de direitos trabalhistas, mobilidade e acesso à tecnologia. Constituem-se nos moldes tradicionalmente adotados pelas organizações benemerentes dos Estados Unidos, sendo geridas verticalmente por um conselho diretor, o qual repassa suas expectativas a um diretor executivo encarregado de coordenar os subsistemas a ele subordinados. Os recursos para o financiamento de suas atividades provêm principalmente do meio empresarial, razão pela qual os conselhos supracitados são compostos predominantemente por grandes empresários ou seus prepostos. Uma delas chega a ter mais de uma centena de funcionários no Brasil.

² São marcas internacionais, situam-se em metrópoles e possuem complexos sistemas de gestão.

³ Situam-se na região amazônica, possuem estrutura organizacional simples e menor mobilidade e acesso a financiamento.

Já as agências periféricas estudadas se situam na região amazônica. Organizam-se de forma mais modesta, com cerca de uma dezena de pessoas em seus quadros, sendo que, em um dos casos, nenhuma é contratada em regime formal. Sobrevivem com grande dificuldade e realizam seu trabalho em permanente estado de improviso e sob todo tipo de restrições. O financiamento vem de prestações de serviços a governos, minguantes doações de organizações estrangeiras e das vantagens que possuem em termos de conhecimento local.

Em anos recentes, ambos os tipos de organização vêm aumentando sua dependência em relação às fontes governamentais de financiamento, com sérias implicações para sua autonomia política e capacidade de incidência. Isso ocorre porque sucessivas crises econômicas internacionais fazem com que o aporte empresarial deixe de fluir, diminuindo tanto os investimentos feitos diretamente por corporações como aqueles que passam por fundações privadas ou fundos de fomento para os quais aquelas contribuem.

3.3 Seleção dos entrevistados

Por se tratar de pesquisa qualitativa e, mais especificamente, de estudo de caso, não se procurou caracterizar, na escolha dos entrevistados, qualquer lógica de representatividade.

Diferentemente do que ocorre na pesquisa quantitativa, a pesquisa qualitativa não se vale de amostras probabilísticas para a definição dos sujeitos de uma pesquisa. Recorre à amostragem propositada, definida em função de estratégias relacionadas à pergunta de pesquisa. Um tipo de amostragem propositada é a de bola de neve, em que se escolhe um grupo inicial de sujeitos, os quais indicam amigos que passam a ser parte da amostra. Outro é a amostra teórica, apropriada ao desenvolvimento de teorias emergentes, sobretudo no campo da Teoria Fundamentada. Esta permite que o pesquisador vá definindo, ao longo do percurso de coleta e análise – e com base na interpretação dos resultados –, que dados deve buscar em seguida e onde poderia encontrá-los (BRYMAN, 2008).

A definição dos sujeitos foi propositada e teórica, em função dos casos selecionados. Estes foram indicados pelo potencial de relação com o sistema fenômeno/fundamentação teórica (MILES; HUBERMAN, 1994). Conforme sugerido por Stake (2005), muito embora a escolha dos casos tenha sido feita de antemão, houve espaço para escolhas subsequentes, que geraram casos imbricados ou minicasos.

Partiu-se de um grupo inicial de quatro entrevistados, provenientes de três distintas organizações. Com o avanço das negociações e o efeito bola de neve, chegou-se a cinco

organizações e onze entrevistados, dos quais 10 eram de organizações ambientais, motivo pelo qual o 11º sujeito e sua organização foram expurgados da fase de análise e discussão.

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. A desistência é aqui analisada à luz da teoria psicanalítica. Acatando-se a afirmação de Pagès et al. (2008) de que a organização é, na sociedade hipermoderna, vista como entidade feminina, as desistências podem ser vistas como ruptura; um desmame precoce, uma abdicação ao acolhimento e nutrição, decorrentes de tentativas de castração, em que os chefes tentam colocar os profissionais “em seu devido lugar” na estrutura organizacional, hipotetiza-se, por entenderem o exercício da subjetividade e da política como comportamento gozoso.

Profissionais implicados com dois níveis dos processos de reestruturação participaram das entrevistas: aqueles envolvidos com o desenho da estratégia e, portanto, com papel relevante na definição das estruturas, do discurso e da operação da mudança; e também aqueles que podem ser entendidos como objeto da mudança, para quem, supõe-se, teria sido mais patente o conflito entre as racionalidades finalística e substantiva, entre lucro (relação custo-benefício dos ativos) e missão.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O roteiro completo utilizado como guia para o entrevistador se encontra nos Anexos desta proposta. Sua construção visou a levantar elementos que pudessem construir uma ponte entre as teorias utilizadas como fundamentação do estudo e a realidade observada. Desta forma, tem-se um conjunto de perguntas cujo objetivo foi, em parte, conectar, por meio de afirmações textuais ou intertextuais feitas pelos entrevistados, os elementos da proposta, abaixo esquematizados.

I. Objetivo geral do estudo	II. Objetivos específicos	III. O que se busca em termos de referências	IV. Perguntas
<p>Descrever o impacto do avanço da ideologia gerencialista sobre a subjetividade de profissionais do terceiro setor.</p>	<p>a. Buscar, no discurso dos entrevistados, traços da ideologia gerencialista.</p>	<p>Mudança de racionalidade de missão para relação custo/benefício.</p> <p>Visão instrumental da pessoa.</p> <p>Aceleração.</p> <p>Ênfase na tecnicidade da operação.</p> <p>Naturalização de práticas inaceitáveis.</p> <p>Censura do comportamento político.</p> <p>Censura à expressão.</p> <p>Pervasividade da organização na vida da pessoa.</p>	<p>1. Como anda hoje sua vida, e a de seus colegas, na (nome da organização)?</p>
	<p>b. Verificar como o sujeito simboliza e manipula, em termos discursivos, os conflitos de racionalidade decorrentes da adoção da ideologia gerencialista.</p>	<p>Descrições pessoais do processo de mudança.</p> <p>Expressão de modelos mentais, preferencialmente comparativos, sobre a reestruturação organizacional.</p> <p>Verbalização de análises, críticas e sentimentos referentes ao processo de reestruturação.</p> <p>Expressão de conflitos entre a racionalidade substantiva e a finalística (dinheiro versus ideais; razão versus emoção; missão versus relação custo/benefício).</p>	<p>2. Consideremos sua visão da (nome da organização) em dois momentos distintos de sua história na organização: quando entrou e passou por um processo de indução e depois ao participar do processo de mudança.</p> <p>a. Como você compararia esses dois momentos,</p>

			<p>tanto os seus, de sua própria vida, como os da organização em si?</p> <p>b. Que balanço você faria, em termos de perdas e ganhos, tanto individuais como coletivos?</p>
	<p>c. Analisar como o sujeito reage a e, eventualmente, se defende de ou adere a estratégias gerencialistas.</p>	<p>Indicadores de apropriação e naturalização do discurso comunicacional oficial.</p> <p>Indicadores de rejeição do discurso comunicacional oficial.</p> <p>Indicadores de conflito entre adesão ao ou rejeição do discurso oficial.</p>	<p>3. Pensem no seu cotidiano de trabalho, em sua relação com superiores e subordinados e também em momentos de desenho de estratégias e tomada de decisão.</p> <p>a. Como você se posicionou e agiu em relação às mudanças que foram propostas no processo de reestruturação da (nome da organização)?</p> <p>b. Você se lembra de alguma situação específica em que teve que marcar com força essa sua posição?</p> <p>c. Como o tema foi tratado no coletivo e que mudanças você</p>

			notou no comportamento das pessoas após a discussão do assunto?
	d. Analisar efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador no terceiro setor.	Elementos discursivos referentes a ideologias, consciência de classe e profissão, principalmente que indiquem transição. Expressão de opiniões sobre o contexto, sustentabilidade e identidade do terceiro setor.	4. Pensemos agora num contexto maior. a. Como você vê essas mudanças na (nome da organização) em termos de tendência no terceiro setor? b. Que tipo de influência você acha que essas mudanças têm sobre o perfil dos profissionais e do próprio setor?

Quadro 3 – Caminho lógico: de objetivos a resultados e indicadores.

Fonte: SALIMON, 2011.

Outras questões tiveram função protocolar ou surgiram de inquietações decorrentes da interação. Igualmente, admitiu-se a possibilidade de as entrevistas iniciais fomentarem novas hipóteses, as quais poderiam redirecionar a condução do estudo e, por conseguinte, pedir reformulação do questionário.

3.5 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados se deu por entrevistas individuais, semi-estruturadas, realizadas presencialmente. As conversas foram registradas em meio eletrônico, com posterior anotação de elementos não verbais ou intertextuais relevantes

Os entrevistados foram informados, no início de cada entrevista, sobre o objetivo e a relevância da pesquisa, bem como a importância da sua colaboração. Também se explicitou o caráter confidencial das informações prestadas.

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 objetivo era ir além do discurso oficial, manifesto. Nesse sentido, o uso de um roteiro foi entendido como apoio e não camisa de força que impedisse a fala livre dos entrevistados.

Tal atitude foi fundamental para o sucesso da maioria das entrevistas, pois, nos dois primeiros encontros, dois problemas ficaram patentes. O primeiro tinha a ver com o fato de que os sujeitos pareciam ficar muito preocupados em “pescar” os conteúdos das anotações, perdendo a concentração na formulação das respostas. Por esse motivo, passou-se a realizar as gravações com dois aparelhos, para que houvesse redundância e menor risco de se perder conteúdos, mas sem o processo de anotação. Os detalhes em termos de expressões não textuais tiveram que ser memorizados e anotados imediatamente após o término das conversas.

O segundo problema tinha a ver com o fato de a narrativa pessoal não necessariamente obedecer a uma estrutura linear do questionário, o que ocasionava necessidade permanente de se romper com o fluxo natural da fala do entrevistado. Dessa forma, a partir da terceira entrevista, induziram-se conversas mais abertas, que permitissem relatos mais fluidos e espontâneos. Com a memorização das ideias centrais de cada pergunta e o aproveitamento de ganchos, que surgiam com notável facilidade, todos os temas puderam ser explorados de forma natural, respeitando-se a retórica dos entrevistados.

A introdução de certo grau de viés nessa forma de condução das conversas foi consciente. Frey e Fontana (2005) utilizam a pesquisa contemporânea para exemplificar abordagens abertamente enviesadas, subjetivas, em métodos de entrevista. A postura é engajada e isso justifica as escolhas metodológicas. Afirmam os autores que “a entrevista é indissociável e inevitavelmente ligada à história, à política e ao contexto” (FREY; FONTANA, 2005, p. 695). Essa ligação refutaria a tradição acadêmica positivista, pela qual a entrevista produziria dados objetivos, a serem usados de forma neutra para propósitos científicos.

Coletaram-se documentos oficiais, tais como manuais de indução, *charters* de projeto, planos estratégicos e kits comunicacionais com objetivo de se obter informação relevante sobre a organização prescrita ou manifesta.

3.6 Análise dos resultados

O estudo se vale, para a consecução de seus objetivos, de análises de conteúdo e de discurso, baseadas no material levantado, seja em pesquisa documental ou nas entrevistas e anotações de campo a elas associadas.

Entende-se por análise de conteúdo a técnica de pesquisa que permite a categorização das unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente (CAREGNATO; MUTTI, 2006). A vertente utilizada é qualitativa, sendo que a preocupação é com a presença ou não de certos conteúdos, e não com a frequência com que surgem. Entende-se a ocorrência desses conteúdos nos depoimentos como indicador de coincidência entre a teoria adotada como fundamentação e a realidade observada, de sorte que a análise teria certo caráter confirmatório, buscando encontrar na práxis do terceiro setor elementos já teorizados e referentes ao segundo setor.

A análise do discurso e do interdiscurso (CAREGNATO; MUTTI, 2006) busca, pela via da interpretação, encontrar indicadores da ideologia gerencialista na fala dos entrevistados. Buscaram-se, também, na observação dos gestos e da retórica dos entrevistados, traços de conflito de racionalidade. Mendes (2007, p. 73) sugere ainda que se estabeleçam núcleos de sentido, a partir dos quais se possa desenvolver uma “rede de significados revelados no conteúdo dos núcleos, que têm expressão em particularidades da linguagem”. Para a autora, paradoxos, metáforas e chistes podem encerrar informação relevante para a compreensão do fenômeno estudado. Tais elementos surgiram frequentemente nas falas e são tratados nas análises.

Para a busca, nos conteúdos e sentidos, de padrões comuns aos casos, Eisenhardt (1989) propõe a seleção de categorias a partir de elementos sugeridos pela pergunta de pesquisa, a literatura existente ou mesmo a liberdade de escolha do pesquisador. Essas categorias permitiram, considerando-se o modelo apresentado no Quadro 4, buscar similaridades intraunidades e diferenças interunidades.

Conjuntos Categoriais para Análise de Conteúdo

Obj. A	Obj. B	Obj. C	Obj. D
Estabelecimento da ideologia gerencialista no terceiro setor	Conflitos de Racionalidade e Intrapsíquicos	Mecanismos de defesa de e adesão à estratégia gerencialista	Subjetividade e identidade pessoal e profissional
Identificar, no discurso dos entrevistados, traços da ideologia gerencialista.	Verificar como o sujeito simboliza e articula 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.	Analisar efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador no terceiro setor.
Pressão	Valores versus benefícios	Luta	Dúvida quanto ao futuro
Avaliação/medição	Cooptação/compra	Reação	Reconhecimento de pertença
Burocratização excessiva ou opressiva	Acomodação	Adesão	Posicionamento político

Quadro 4 - Conjuntos Categoriais para Análise de Conteúdo

Fonte: Salimon, 2011

Neste estudo, também se considera a dinâmica das formações ideológico-discursivas (FAIRCLOUGH, 1995) e seu impacto nos processos de reestruturação organizacional e, no nível micro, na subjetivação dessa reestruturação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O produto das entrevistas confirmou a viabilidade das categorias de conteúdo 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.

A abordagem do problema de pesquisa aqui tratado busca, em linhas gerais, entender como ocorre a adoção de modelos gerencialistas por organizações do terceiro setor, os conflitos de racionalidade decorrentes disso, a forma como os trabalhadores reagem ao fenômeno e os impactos dessa implantação sobre a identidade pessoal e profissional. Nessa ordem é que se analisam, a seguir, os resultados.

4.1 Categoria 1

Gerencialismo: uma moda que chegou para ficar

Como se afirmou anteriormente neste trabalho, o gerencialismo é uma forma distorcida da gestão, razão pela qual não é a esta, mas sim àquele que se dirigem as análises e críticas. Assim, quando se discutem os processos de reestruturação e/ou os impactos deles sobre o trabalhador, o que está em jogo não é a legitimidade da mudança (embora aí resida outro estudo bastante interessante), mas a forma como ela é conduzida e seus efeitos negativos. Quando se menciona a burocracia, não se fala daquela que decorre naturalmente da otimização, mas da que se constitui instrumento de controle, convertendo-se em elemento impeditivo do exercício da subjetividade e da política como instância emancipatória.

Nas quatro organizações estudadas, processos de reestruturação foram ou estão sendo marcantes na forma como indivíduos e grupos desenvolvem e percebem sua atuação. Todas foram, em anos recentes, afetadas por restrições de ordem orçamentária, apesar de continuarem subsistindo por força de sua importância histórica e das redes de relacionamentos formadas no curso dos anos, as quais viabilizam fluxos inerciais de recursos.

É digno de nota o fato de, para vários entrevistados, a reestruturação “não ter ainda começado” ou não ter chegado à fase de se “mudar de sala”. Isso apesar de todos os relatos indicarem relevantes mudanças na forma de organização e nas

relações de trabalho. Afora escassas exceções, vê-se que as reestruturações – como ações intencionais e estruturadas, com começo, meio e fim – são pouco tangíveis para o trabalhador dessas organizações do terceiro setor. Já seus indicadores são mais presentes e claros, como se poderá ver a seguir.

As duas organizações cosmopolitas coincidem em ter a influência de seus conselhos diretores propondo modelos gerenciais provenientes do mundo corporativo, em que a palavra “acionista” possui grande importância. A agregação de valor esperada decorre da capacidade de se fazer cada vez mais com menos recursos, o que tem significado redução no número de funcionários e agregação de novas responsabilidades sem qualquer contrapartida em termos pecuniários. Tanto este fato como o narrado no parágrafo anterior estão contidos na fala de U113, uma gerente da Organização A:

Vejo assim: não dá para perceber ainda porque a reestruturação de fato não começou. Imagino que tenha tido alguma outra mudança. Um pouco antes de eu ir para lá, havia duas superintendências, uma regional outra temática. Quando eu entrei já era assim. Agora, como saiu um superintendente, juntou as duas de novo e está acumulando função. 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.

As periféricas, por sua vez, sofrem maior influência ideológica, no momento, da esfera governamental, ainda que fique claro o tom gerencialista dado pela expressão “governo realizador”, mencionado por três dos quatro indivíduos incluídos no estudo, sendo o grau dessa realização medido por indicadores que têm sido fortemente criticados pela sua pouca factibilidade e descolamento da realidade. Adicionalmente, as organizações se ressentem de não poderem, por força de regras dos financiadores, capacitar seus quadros frente às novas competências exigidas. Assim, cada um tem que se virar para ter as ferramentas que, no final das contas, mal garantem recursos para manter os próprios salários.

Conforme notado no referencial teórico, essas organizações vivem espremidas entre as racionalidades da empresa e do governo, mas tendo em comum um elemento bastante significativo que, sabidamente, provém da cultura corporativa, mais precisamente daquela disseminada a partir dos Estados Unidos. Fala-se do gerencialismo.

Dado que a primeira característica do gerencialismo é o fato dele se constituir como uma ideologia, inicia-se a discussão dos resultados com a fala de U114, desistente de uma das organizações cosmopolitas:

Há um educador da África do Sul que dizia o seguinte: “Onde você vê muita luz, há muita sombra também.” Não fique pensando só na luz. Onde há luz, há sombra, então tome cuidado. 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 que, às vezes, elas não reverberam, e que muitas vezes, elas não estão em sintonia com as aspirações dos outros funcionários, e que muitas vezes, as aspirações desses funcionários são levadas a esses fóruns e instâncias, mas elas são simplesmente colocadas como uma questão cartorial. Na hora de tomar a decisão mesmo, o que prevalece sempre é a decisão do poder de 2, 3, 4 pessoas que dirigem a instituição e que têm rivalidade entre elas também. Não há gestão democrática. Não há democracia.

As palavras de U114 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 um sentimento de injustiça já por si capaz de causar sofrimento e descrença nos esforços públicos, na política. É disso que Gaulejac (2007) 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 um sentido de missão, ligado à racionalidade substantiva – e o tratamento cartorial destas, um claro indicador da racionalidade prática, finalística. Tratamento esse que, como afirma U114, é dado por grupos “gerenciais” que são vistos, nas palavras de Edwards (1998), “como um agente moral” responsável pelo bem-estar de toda a organização e, por conseguinte, da sociedade.

A clareza de visão de U114 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. A menção explícita da palavra “poder” em um contexto de assimetria estabelece o ponto de vista a partir do qual o sujeito vê a organização em que trabalhava; indicando, talvez, o porquê de ele haver preferido a instabilidade do desemprego à do emprego.

Semelhante comportamento foi notado por um desistente da Organização B, U2I1, que via, em seu cotidiano, um tipo de gestão vertical inconsistente com o discurso organizacional.

Você trabalha com organizações que estão na sociedade, atuam em comunidades e têm todo um discurso democrático de transparência, que é bem elaborado. Sua prática cotidiana não é assim, não vejo isso em nenhuma das organizações. A prática cotidiana das organizações é *top down*.

Diz ele que essa força decorre do fato de o poder verticalizador emanar do doador, sem o qual a organização – ou o emprego por ela gerado – não sobreviveria. Já U1I1, ainda lotado na Organização A, atribui o poder de controle a outro fator: o conhecimento gerado ao longo dos vários anos de existência de seu empregador. O lastro dos anos e o poder posicional decorrente, apropriado por uns e outros, justificariam, inclusive, o silêncio dos demais diante de práticas antidemocráticas, visto que, para a maioria, “manda quem pode, respeita quem tem juízo”.

Não menos significativa é a fala de U2I1 sobre sua formação em São Paulo e as dificuldades por ela engendradas durante sua adaptação ao “mundo real”:

As pessoas aqui de São Paulo têm uma mentalidade muito focada no trabalho, as pessoas são muito competitivas. Aqui em São Paulo, por exemplo, a formação das pessoas é assim: você é muito valorizado se você chega cedo e sai tarde. Aquele cara que chega cedo e é o último a sair é valorizado no trabalho, é considerado um bom trabalhador. Isso está muito presente no discurso das pessoas que estão se formando, os recém-formados ou em começo de carreira. Você tem de chegar cedo e ser o último a sair. Se possível, nem almoçar ou almoçar no escritório olhando para o computador, gerar bastante resultado.

Importante notar que a formação do entrevistado e subsequentes contatos com instituições de ensino se deram em escolas referenciais, cujos currículos e bibliografias são frequentemente copiados. Tais dados confirmariam, no âmbito do terceiro setor, o papel da educação formal como vetor de transmissão da cultura gerencialista, fato anteriormente notado, no mundo corporativo, por Mumford (1995) e March (2007).

Quem manda é o acionista

Nas quatro organizações estudadas, um mesmo poder mostrou ser mais forte e determinante que os demais: o do dinheiro. A força é tanta que o cumprimento da

missão passa a ser secundário em relação às formalidades de prestação de contas aos financiadores. Em seu cotidiano na Organização A, U1I2 tem visto como é difícil lidar com conservação em regiões remotas quando a prioridade é mostrar que o dinheiro dos acionistas está sendo bem empregado. Conta ela que, muitas vezes, tem que absorver, pessoalmente, custos com viagens pelo fato de as regras da área financeira, ditadas pelos doadores, não incorporarem as peculiaridades do interior, sobretudo o fato de os pequenos negócios familiares, geralmente improvisados, não possuírem nota fiscal que sirva de comprovante do gasto. Caso semelhante foi levantado por U3I2, que trabalha em uma das organizações periféricas e se ressentido de ter que amargar prejuízos para alimentar participantes de capacitações em áreas remotas. Isso porque os auditores de finanças tendem a reprovar as contas relativas a gastos com combustível por divergirem da média apurada no país. O que é um desvio natural para quem vive distante das capitais é entendido como superfaturamento pela burocracia. Um desperdício do dinheiro do acionista.

A excessiva importância dada aos aspectos financeiros foi estabelecida por Edwards (1998) como um dos indicadores do gerencialismo. Também foi explicada por Gaulejac (2008), que coloca o fato como sendo decorrência de um movimento global de orientação em que o uso estratégico do capital deixou de valorizar a produção em favor das bolsas de valores, das ações. Com isso, a figura do acionista e, por conseguinte, de sua satisfação, tornaram-se centrais nos cabedais simbólico e técnico dos gestores. Tomando-se uma visão estreita da natureza das esferas de agenciamento da sociedade como parâmetro, deveria parecer improvável a presença – e sobretudo predominância – do referencial financeiro (e financista) no terceiro setor. Mas, como a dotação de recursos é finalmente aprovada por conselhos de empresários ou burocratas governamentais gerencialistas, a satisfação do acionista é o objetivo final.

Na busca por essa satisfação, 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. 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. Segundo U1I1, uma das exigências do banco apoiador foi que a ampliação dos quadros fosse feita via contratos por produto e não pelo regime de CLT, utilizado para os funcionários da casa. Tal fato confirma outro indicador do

estabelecimento da ideologia gerencialista, que é a precarização das relações de trabalho em função da necessidade de aumento da rentabilidade financeira. Não bastasse a insegurança gerada pela contratação por produto, cria-se de saída um ponto de divergência, uma assimetria que já dificulta a integração dos trabalhadores e o surgimento de espaços políticos democratizantes. A assimetria é também inimiga da justiça distributiva e isso gera dificuldades em termos de comprometimento organizacional. Os contratos psicológicos gerados nesse tipo de contexto dificilmente serão de natureza afetiva, o que favorecerá relações marcadas por investidas da organização nos campos da gestão do afetivo e do sequestro da subjetividade.

A fala de U111 demonstra, ao mesmo tempo, o impacto da investida na saúde dos trabalhadores e indícios de uma formação discursiva orientada à compensação do lado negativo via valorização dos aspectos positivos, associados à grandiosidade e ao ineditismo do feito:

Em 2009, começou uma grande parceria que fizemos com o Banco. Uma parceria de grande escala. Começamos a conversar em 2009. Em 2010, começamos a desenhar o projeto e agora, em 2011, botamos o bloco na rua. Na história das ONGs do Brasil, nunca teve nada parecido com isso. Aumentamos, para a primeira fase, em 16 funcionários, mais de 10% em uma semana. E com valores diferentes. O financeiro já se mudou completamente em outra maneira de prestação de conta. Isso gerou um estresse. Teve mês que durante 3 semanas toda a equipe do financeiro estava de licença médica, por conta desse estresse que veio com o processo novo, bem na fase da transição.

Mas a questão da saúde não é a única decorrência da parceria. O Banco é estatal e, uma vez selada a parceria, a Organização A se viu amarrada em termos de sua capacidade crítica. Frente a uma crise política suscitada pela proposta de construção de um gigantesco empreendimento em área ambiental sensível, era fazer o que seria certo frente à missão e irritar o financiador ou se omitir. E, numa postura que gera desconforto nos entrevistados, a organização tem escolhido, nesse e em outros casos, a segunda opção. U112, por exemplo, ressentiu-se de ter que mentir para a imprensa para evitar discórdia com os financiadores:

É essa coisa da politicagem. Não tem outra maneira de você trabalhar, mas eu acho muito prejudicial para nós ter, não digo rabo preso, mas essa coisa de você ficar sempre devendo favor para eles para poder ter algum apoio. Trabalhamos com eles na Amazônia, um projeto enorme, superimportante e, por conta disso, não podemos falar mal deles. Aí você fica preso. O jornalista liga e fala: “Puxa, vocês estão fazendo um trabalho superimportante. O que é para vocês o Ministro ter feito tal coisa ou não ter apoiado?” (e ela diz) “Eu

estou sem fonte hoje e não tenho ninguém para falar com você. Agora está todo mundo em reunião, o outro está viajando”. “U112, consegue alguém”. (e ela diz) “Eu vou tentar mas está todo mundo lá”.

Contratos precários também se tornaram uma constante, quando não a regra, após as reestruturações mais recentes nas Organizações C e D. Informa U311 que, desde que as doações de organizações estrangeiras passaram a ser dirigidas à esfera governamental, a equipe foi reduzida ao mínimo necessário para a manutenção dos sinais vitais. Todos os demais quadros são contratados por projeto, sendo a relação terminada tão logo tenham sido cumpridos os produtos combinados com o financiador. U212, um desistente da Organização B, expressa sua visão sobre problema semelhante vivido em sua experiência como alto funcionário:

Há uma propensão nas instituições de não se ater muito à memória institucional, tanto do ponto de vista de projetos como também de atividades e inclusive de pessoas. O que acontece? Se você tem pessoas da organização que foram muito importantes em determinados momentos, na execução de projetos e na conceituação de iniciativas, mas aquele não é o seu momento atual, não existe uma pressão muito grande para que aquelas pessoas continuem. Agora, isso vem da estrutura do financiamento, porque quando você abre o projeto, você monta a sua equipe. Se aquela pessoa não é parte da equipe...

O uso de estagiários também é comum, pois têm um custo baixo do ponto de vista financeiro. O que ocorre, entretanto, é que há outros custos, geralmente não computados, que cobram energia da organização. Um deles é afetivo, pois, como diz U312, existe tensão sempre que um projeto vai se finalizando. As pessoas se apegam umas às outras e há também crise de consciência da parte de quem demite, pois há sempre “esperança de continuar”. Mas o gestor tem, na manga, algo que pode lhe dar alento, diminuir sua culpa no momento do conflito intrapsíquico: ele pode projetar a responsabilidade no regime trabalhista oficial:

É. 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. Aqui, para você ter uma pessoa ganhando R\$ 1.000,00, você paga mais R\$ 900,00 de imposto. O terceiro setor é comparado a uma empresa privada. É exatamente igual ao trabalho, sendo que não buscamos lucro. Isso, nessa forma de gestão, é algo que essa lei do terceiro setor não abrangeu.

Outra vítima do gerencialismo é o conhecimento. A volatilidade temática, decorrente das constantes mudanças de objetivo e escopo, faz com que as organizações mudem seus perfis de contratação. A cada reestruturação, vão-se pessoas e também seu conhecimento, muitas vezes tácito ou pobremente explicitado. Além disso, como relata U2I2, é comum uma organização, ao se mudar fisicamente, dispor de toda sua biblioteca ou dos materiais referentes a um tema que não mais está na moda.

ONGs têm pouco dinheiro e precisam de espaço. É muito comum. Você vê que... Eu gosto de livros. Estou cheio. Quando saí da Organização B, eu simplesmente encaixotei toda a minha sala e levei, porque eu sabia que não havia nenhum interesse... Se eu tivesse alguém para entregar aquele material, eu teria feito, mas ninguém... O meu programa não existia mais. Vi acontecer várias vezes de material ser disperso. Embora eu não concordasse com aquilo, eu entendo as circunstâncias que levam a isso. É como um parente seu idoso que morre. O cara tem uma superbiblioteca, mas não é da sua área, o que você vai fazer com aquilo? Você não sabe naquele material o que é bom, o que são coisas velhas que não têm mais valor, que já foram superados. Tem que ser alguém da área que conhece.

A volatilidade temática impacta diretamente as organizações menores, que poucas vezes têm meios para a adaptação ao novo léxico e as ferramentas técnicas específicas exigidas pelos financiadores ao encomendar novos projetos. Diz U3I1:

... eu brinco que a cada 3 anos, você tem as palavras mágicas. Vamos supor que você trabalha com unidade de conservação, como é nosso caso. Esse ano a palavra mágica é gênero, você tem unidade de conservação empurrando gênero aqui dentro. Daqui a pouco, agora é desenvolvimento sustentável. A moda atual é mudança climática. A cada 3 anos, os doadores criam uma palavra mágica e você tem que continuar fazendo o que você faz envolvendo aquela temática nova. Isso é difícil, porque você tem que mudar tudo que você está fazendo para aderir a uma nova modalidade se quiser recurso para trabalhar. Se você não quiser, fica sem. Isso também é uma forma de ingerência na instituição.

Esta situação evoca o caso da excessiva atenção dada pelas organizações financiadoras aos modismos gerenciais impostos àquelas agências que apoiam como condição para a continuidade da parceria. O nível extremo a que se pode chegar foi mostrado naquele caso, já citado nesta análise, em que a Organização A mudou seu modo de contratar para poder ter maior aporte para um determinado tema que ganhava vulto nas relações com o financiador. A Organização B, no curso dos anos e das mudanças nas tais “palavras mágicas”, acabou mudando até missão e logotipo.

Do ponto de vista da subjetividade, nota-se nas falas uma sensação de orfandade muito grande, um sentimento de injustiça pela não perenização de um trabalho caro às pessoas. Caro porque elas se afeiçoaram ao tema, às comunidades envolvidas. Criaram e fomentaram vínculos. E sentem também porque tiveram que dar sangue por ele, ainda que essa transfusão possa ser atribuída ao controle amoroso e pela gestão do afetivo. A organização sabe bem como mobilizar a subjetividade do trabalhador, de modo que este permaneça servil e, como diz Siqueira (2009, p. 82), gere uma condição em que “tudo permanece como está”.

Fazer cada vez mais por menos

Gaulejac (2007) lembra que, nos anos 90, instalou-se uma obsessão pela rentabilidade financeira, razão pela qual a gestão das relações de trabalho foi trocada pela gestão de recursos humanos. Ao buscar a maximização de saídas por unidade de investimento, a organização gerencialista passou a ver seus funcionários como objetos passivos de análise de relação custo-benefício. E a necessidade de cada pessoa produzir mais com menos recursos costuma se traduzir em algum tipo de sacrifício e sofrimento patológico.

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”. 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 a seus valores.

A ideia de aceleração e da dificuldade de com ela se lidar surge 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. Tomem-se as falas abaixo, que logo serão analisadas em maior detalhe:

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, situação 1 - Eu me sentia como numa delegacia de polícia, atendendo ao imediato, ao rápido. Você não tem muito tempo para pensar as coisas. Você fica muito no tarefeiro. Você nunca tem capacidade de fazer uma reflexão crítica, de pensar um pouco.

U114, situação 2 - A sensação que eu tinha é a de que eu estava num trem em alta velocidade, que eu precisava descer daquele trem e não conseguia. Isso começou a afetar a minha vida pessoal. Eu não tinha mais tempo para a minha esposa, eu viajava muito, minha filha tinha acabado de nascer, ela começou a crescer e eu não tinha tempo para ficar com ela. Esse foi um dos motivos pelos quais saí da ONG. Eu vivia naquele ritmo alucinado.

U114, situação 3 - É uma coisa louca. Quando você entra, você já cai no vulcão. Automaticamente, você estando dentro daquela ONG, você tem que se virar.

Ainda que os dois coincidam na descrição da organização como força super-humana há, também, que se notar um importante elemento de diferenciação nas falas de U111 e U114, o qual parece ser o elemento mais importante para análise: a forma como o sujeito se posiciona frente a essa força. U111 se apresenta, desde o início da entrevista, como pessoa espiritualizada e, portanto, vacinada contra as investidas do lado negativo dos relacionamentos. Diz ele que sua visão privilegiada dos fatos permite que se envolva somente com o que vale a pena, podendo dar sua contribuição para a melhoria do mundo. Suas explicações vão, geralmente, no sentido de justificar os meios pelos fins, valendo-se da importância da organização e um sentido, presente nas entrelinhas, de que o que conquistou pessoalmente é muito para ser perdido pela incompetência dos outros. Essa clivagem é preocupante pois, sendo ele pessoa influente, tem poder de multiplicar um comportamento de negação da organização real, impedindo, como sustenta o ensaio de Enriquez em Araújo (2001), o surgimento de qualquer arranjo coletivo que seja capaz de aceitar o conflito como um fato real, digno da atenção privilegiada da organização. Há risco pessoal também, pois a clivagem pressupõe recalque dos aspectos negativos da relação do sujeito com o

trabalho. Tudo que se recalca se acumula e, em algum momento, pode vir a cobrar atenção, o que, geralmente, ocorre na forma do adoecimento.

Já U114, demonstra, no curso da entrevista, inconformismo com o comportamento predominante no coletivo. Suas explicações geralmente conotam ou denotam uma visão crítica das inconsistências entre discurso e prática da organização da qual acabou desistindo. A distância entre a organização real e a prescrita lhe pareceu intransponível no seu arranjo subjetivo de tempo e espaço. Parafraseando Enriquez, em trecho do mesmo ensaio, U114 decidiu não uivar com os lobos, ainda que tenham tentado seduzi-lo com o fascínio da missão e da importância da organização/mãe/religião. Conta ele que, em uma passagem cheia de conteúdos simbólicos, seu chefe tentou convencê-lo a não deixar a organização, ao conduzi-lo ao meio de uma ponte, que teria usado como metáfora da tentativa de travessia de um ponto da vida ao outro, uma transição. Iniciou-se, então, uma conversa que o entrevistado classificou como “discurso de autoajuda” e que foi logo cortada, levando-o a pensar “que tudo estava mesmo perdido”. Pode-se inferir, pela interpretação do discurso de U114, que a intenção dos superiores fora geralmente de impedir que ele fizesse sentido de sua posição na organização. A ponte que ele provavelmente tentava atravessar, ao contrário do que pensava seu chefe, era aquela que ligaria a organização prescrita à real. O conhecimento resultante se tornaria um impedimento no processo de manipulação de sua subjetividade pela via do discurso organizacional e de uma cultura fascinante.

A distância entre a organização prescrita e a real é fator crítico para a compreensão do avanço do gerencialismo no terceiro setor. No caso da Organização A, notam-se vários pontos de discrepância entre discurso e prática. Os relatos dos entrevistados vão em sentido oposto do que se vê como aspirações institucionalizadas nos documentos produzidos pela organização, os quais comportam palavras como sustentabilidade, harmonia, participação e transparência.

Mais ainda, existe uma preocupante aparência de estabilidade e correção dada pela formalidade na organização dos diversos subsistemas, 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. Por um lado, o sistema que representa a organização prescrita é sofisticado a ponto de alertar quando o funcionário deixa de cumprir integralmente seu horário de almoço. De outro, a organização real cobra, inflexivelmente, o atendimento das demandas dos acionistas, sob pena de solução de continuidade no fluxo de financiamento, o que, na cabeça das pessoas, quer dizer desemprego. A solução é fazer com que os funcionários produzam mais em menos tempo, pois não há mais uma possível correspondência entre o volume excedente de trabalho e horas adicionais que a ele se possam dedicar. Nem horas nem pessoas, pois, como relata U113, até mesmo alguns altos cargos foram eliminados, havendo consolidação de postos e tarefas. 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. Conta U112:

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. São coisas que vão te desanimando. E ela (a chefe) é cobrada. E as coisas dela vão ficando acumuladas. 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, pára ali. A gente chama de cipoal. É aquele que tem na floresta. Aqueles cipós cruzando que têm na floresta é o cipoal. Quando entra no cipoal, para sair dali...Depois que entrou no cipoal, você reza. Vai terminar o ano e o relatório anual não está pronto.

O fato de U112 ter que fazer um relatório para explicar porque 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 como psíquico. Nele, o indivíduo sofre, sabendo que, mesmo com todo o seu esforço, está condenado a errar. E errará mesmo, pois a organização o conduz sistematicamente a esse desfecho. 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. O autor prossegue explicando que “a gestão se perverte quando favorece uma visão do mundo na qual o

humano se torna um recurso a serviço da empresa” (GAULEJAC, 2008, p. 63). Dessa forma, a onipresença do 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.

Ter tudo sob controle e aguentar calado o sofrimento

Conforme se discute em Pagès et al. (2008), a organização hipermoderna se caracteriza por uma “substituição do Ego dos indivíduos pelo ideal coletivo apresentado pela organização”. Ocorre uma dissolução de qualquer instância crítica e a censura de eventuais formações discursivas que possam se contrapor à narrativa oficial. Com esse movimento, o trabalhador faz seus os interesses do empregador, que não mais tem que se valer de coerção explícita para obter os resultados que busca. Cada indivíduo passa a ser o gestor de si mesmo (GAULEJAC, 2007), numa busca acelerada por excelência marcada por competitividade acirrada e contrapontos de sofrimento e prazer, pois a pulsão de morte é muito presente na ideologia gerencialista.

Era o caso do desistente U114, que se percebia, claramente, como gestor de si mesmo, a serviço da máquina de captação de recursos:

Eu não tinha chefe nenhum me cobrando, mas a circunstância organizacional fazia com que... Ou você corre atrás ou você faz isso ou você capta recurso. Ou você mostra produto ou você é marginalizado. Não interessa muito a qualidade do produto. Não é isso que está em questão.

É provável que nenhum outro sujeito deste estudo demonstre tão bem o estabelecimento da ideologia gerencialista quanto U113, que oscila, no curso de sua entrevista, entre a figura humanista e sensível estereotipada pelo terceiro setor e a gerente irascível, formada no ambiente darwiniano das corporações.

Vejo que entre uma certa faixa da vida, entre os 35, as pessoas começam a se questionar e falam: “Estou cansada de ficar naquela guerra”. Às vezes a organização é brilhante na estrutura mas é uma coisa extremamente nociva para a pessoa. [...] 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. Porque quando eu vejo um negócio ali, se eu não tenho domínio sobre aquilo, se eu já dei a minha sugestão, e ainda assim a coisa não está do jeito que eu acho que tem de ser, não é para

o seu bico. Se você quer continuar é simples assim. A maior força que eu tenho contra mim mesma é essa.

A gestão de si mesmo, entendida pela entrevistada como a maior força contra ela própria é, para a organização, uma competência fundamental para a sobrevivência, visto que, nas reestruturações com *downsizing*, as camadas intermediárias são as mais cortadas. E são precisamente essas as que se encarregariam de monitorar o desempenho dos demais. Assim uma pessoa que se pode autogerir é um achado. U113, ela própria, sabe que aquilo que lhe faz mal é parte do composto que a mantém na organização. Parece insensato, mas ela se vende, tacitamente, como ativo (um tipo de capital) usando um atributo que, no longo prazo, causará sua própria depreciação, pois uma organização eficiente não hesitará em relegar ao ostracismo ou substituir um ativo que entenda improdutivo, mesmo que por doença decorrente de seus excessos.

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. Os diretamente implicados sofrem com a doença em si. Aqueles que com eles se importam também se angustiam com a dor dos colegas, com o sentimento de impotência diante da situação e, por vezes, com a culpa decorrente dessa impotência. 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)

O autor segue explicando que o contexto presente, no tocante à cultura organizacional predominante, leva o sujeito a seu limite emocional, de modo que há cada vez mais pessoas doentes. Apesar disso, a organização se limita 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).

No caso da Organização A, são pilhas de atestados médicos sendo processados todos os meses pela área de recursos humanos. As visitas a um certo acupunturista filiado ao plano de saúde oferecido pelo escritório são tão frequentes – e seus serviços

requisitados por tantos – que U1I2 chegou a sugerir que ele desse plantões nas dependências da organização. Conta ela que tentou, sem sucesso, colocar o problema em evidência:

Há pessoas que têm 3, 4 atestados por mês. Achei aquilo demais. Falei: “Gente, isso dava uma matéria para a *intranet*”, mas o chefe não deixou. Eu falei: “Olha, isso daí dá uma pauta boa”. Ele disse: “Não vamos mexer com isso”. Entende? Vamos botar embaixo do tapete. Assim como Belo Monte, não vamos mexer com isso. A gente não concorda, mas é melhor não mexer, porque os de cima sabem o que estão fazendo.

Igualmente preocupante 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*. Note-se, no discurso dos entrevistados abaixo, a incompatibilidade entre a gravidade do que relatam e o tom usado para descreverem o problema:

U3I2 - Raiva é muito comum. Não chega a ser problema de saúde, é um grande *stress*. Às vezes, temos esses períodos de finalização de relatório ou captação de recurso, de virar 2, 3 noites trabalhando feito doido. Infelizmente, isso acontece muito e isso dá um desgaste físico emocional. Aqui, na Organização 3, há o sistema de que a pessoa é contratada por projeto, então, encerrou o projeto todo mundo é demitido. Principalmente, o pessoal do financeiro sofre muito quando tem que fazer isso, porque boa parte da equipe sempre tem esperança de continuar. E infelizmente acabou o projeto, acabou o vínculo, porque é uma opção de gestão daqui. E é correta...

U1I3, situação 1 - Eu já tive um surto bipolar, eu me tratei, fui ao psiquiatra. Simples assim. Demorou um pouquinho. Isso tem um remédio que resolve.

U1I3, situação 2 - Na minha opinião, nesse momento da minha vida, todos os seres humanos têm as mesmas dores, as mesmas virtudes, os mesmos defeitos e alguns afluem mais ou menos, dependendo da circunstância em que foi criada e da experiência. 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). É essa sutileza que faz emergir a dimensão que “resiste ao conhecimento, ao saber, ao *savoir faire* e, de modo mais geral, ao domínio”, como diz Dejours (2007, p. 29). Fala-se do sujeito como âmbito em que se ancora o “real” do trabalho.

Se, por um lado, o assunto vem sendo tratado em estudos e clínica há décadas, de outro, há organizações que pouco aparentam ter intenções ou condições de encarar o problema de frente. Seja pelo medo de libertar um monstro com o qual pensam não poder lidar ou mesmo por não terem elementos suficientes para operar sobre a situação – visto que a maioria opta pelo silêncio ou se retira com sua subjetividade na mochila –, o sofrimento do trabalhador do terceiro setor tem sido tratado como algo obscuro e clandestino.

O silêncio sobre o sofrimento surge no conjunto das entrevistas tanto literalmente como por meio da mudança de assunto ou geração de mal-entendidos, não se sabe se de forma proposital ou por ato falho. Em três casos, o surgimento do assunto “sofrimento” levou os entrevistados a entrar em um modo defensivo, marcado por afirmações, justificativas de conformismo diante do contexto ou mistificação da organização. Esses casos serão tratados nas categorias seguintes, pois, nesta etapa, destaca-se fato ocorrido em visita à Organização D, na região amazônica.

Para melhor aproveitamento da viagem, buscaram-se diversas organizações locais, das quais duas efetivamente marcaram entrevistas, que foram negociadas por telefone e confirmadas por email com a devida antecedência. Na Organização D, dois indivíduos falariam sobre sua experiência com processos de reestruturação ocorridos em anos recentes, sendo que um efetivamente gravou seu depoimento, dando detalhes importantes que muito contribuíram para o desenho do quadro contextual local. Já o segundo indivíduo, que codificamos como U4I2, driblou o cumprimento do combinado de maneira que pareceu significativa do ponto de vista da análise de discurso. Ocorre que, na chegada ao compromisso, o entrevistador foi recebido por U4I2 com suspeita expressão de surpresa. Este afirmava, de forma convicta, que o compromisso havia sido marcado para o dia anterior e que, naquele momento, não

teria disponibilidade para falar. Certo da correção da data, o entrevistador insistiu, sem sucesso, que ele revisasse o email que confirmava a reunião, pois a viagem havia sido longa e o investimento relevante. Também se mencionou a importância do depoimento no conjunto do estudo, mas U4I2 não se dobrava. Como seu colega U4I1 estava disponível, partiu-se para a conversa com ele. No curso da conversa, U4I2 permaneceu por perto, servindo gentilmente café e água. Seus ouvidos estavam muito atentos. Havia uma comunicação permanente entre ele e U4I1, que ocorria em um nível que o entrevistador não podia captar, apesar de ter consciência da mesma. O olhar de U4I2 parecia querer dizer algo, mas pouco de sua voz foi ouvida naquela tarde, ainda que um pouco de sua história fosse contada pelo colega de trabalho. Soube-se que U4I2 fora a pessoa mais marcada pela reestruturação, ainda que tivesse sido poupado dos cortes de funcionários. Vítima de depressão e raiva, tinha dificuldade de falar sobre o assunto. Tentou-se combinar um depoimento por escrito, uma conversa por Skype ou uma visita no dia seguinte, em local que ele escolhesse, mas a conversa com ele nunca ocorreu.

O depoimento de seu sócio na ONG, U4I1 diz muito sobre o que os dois devem ter passado e, de certa forma, explica o ressabiamento. Uma metáfora interessante foi apresentada quando se indagou os porquês do formato pouco comum da sede recém construída. Conta U4I1 que um dos projetos que haviam desenvolvido com sucesso girava em torno do manejo de pacas, um animal que, quando preso em ambientes com quinas, incomoda-se e começa a tentar cavar e fugir, podendo se machucar. Tendo aprendido isso, haviam criado uma sede arredondada, pois nela emulavam a condição em que a paca, por poder circular, não se sentia constrangida. Cada quina era entendida como um limite e a Organização D não queria se sentir controlada como nos tempos em que seu parceiro governamental havia tomado conta dos processos, demitindo seus aliados, manipulando fundos e impedindo o cumprimento de uma missão que U4I1 e U4I2 haviam criado e nutrido durante muito tempo.

Trata-se de uma explicação cheia de significados relevantes e possíveis interpretações. Uma é que a organização foi extremamente engenhosa ao desenhar uma estratégia de atenuação do sofrimento baseada em conhecimento desenvolvido no curso de suas atividades. Isso demonstra que seu aparelho interpretativo é sofisticado e que a capacidade mimética, ao contrário do que se vê geralmente, volta-se para a natureza e não para o modo de fazer do mundo corporativo. Por outro lado,

pode-se entender disso que os gerentes da organização se veem como animais acossados. Podem ter se livrado de um tipo de restrição, mas ainda se veem presos, mesmo que numa gaiola de ouro por eles mesmos desenhada, aos condicionantes de um mercado com recursos escassos, já mapeados e controlados pelos outros dois setores de agenciamento da sociedade.

Matar a cobra e mostrar o pau

- “Você tinha de ter colocado no escaninho ontem”.
- “Meu amor, eu saí daqui 8 da noite, não tinha mais ninguém aqui. Colocar no escaninho às 8 da noite ou te entregar as 9 da manhã, que é a hora que começa o expediente, qual a diferença?”
- “A diferença é que está escrito que você tinha de colocar no escaninho ontem”.

Sendo uma ideologia, o gerencialismo depende da ritualização e da repetição de procedimentos para que seus patrocinadores realizem seu projeto de poder. Muito do controle necessário, dos sulcos que são criados para um fluxo mais fácil dos processos, depende da racionalização, da normatização e da conversão do maior número possível de variáveis em números e métricas. “Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes”, nota Gaulejac (2007, p. 67). Os financiadores querem indicadores que demonstrem o valor gerado a partir de seu investimento e as organizações do terceiro setor, do mesmo modo como notado por Siqueira em artigo (2009) que cita o setor governamental, tentam se adaptar à demanda importando o “como” do meio empresarial. Ocorre que essa imitação carece de maior cuidado, como observa o autor:

É fundamental conhecer um pouco mais do que há escamoteado nos modelos importados do setor privado, e principalmente as dimensões do controle, especialmente do nível ideológico. [...] Percebe-se que o discurso hegemônico em gestão de pessoas atrai de modo incisivo as mais diversas modalidades de controle, de vigilância, de obsessão por resultados e por produtividade, entre tantos outros elementos gerenciais que preparam o indivíduo para ser cada vez mais peça dócil no processo produtivo.

Mesmo os que estão subordinados aos que diretamente se relacionam com os acionistas veem valor nesses dispositivos de controle. Edwards (1998) sustenta que a hierarquização e o controle por meio da burocratização seriam expedientes utilizados pelos gerentes para minimizar o peso que a organização coloca sobre seus ombros. Esses dois níveis de justificação dos dispositivos gerenciais – diretivo e gerencial –

são captados no discurso dos entrevistados, como se pode ver nas duas falas abaixo, a primeira de um ex-diretor da Organização B e a outra de uma gerente ativa na Organização A:

U2I2 - A restrição das organizações do terceiro setor é a questão dos doadores. Muitas vezes você tem um equilíbrio entre as suas atividades e a habilidade de motivar os doares a apoiar aquilo. No melhor dos mundos você tem um alinhamento perfeito, mas acontece muitas vezes que, para atividades que você considerava muito importantes, os doadores começam a escassear por vários motivos. E você não tem muita escolha. Ou o contrário: os doadores estão interessados, mas eles querem financiar coisas novas, diferentes e você não está fazendo. Isso aconteceu claramente com as grandes ONGs internacionais. A maioria delas era especializada em algumas áreas, os doadores passaram a cobrar uma interligação maior entre organizações. E gerenciar um consórcio é muito mais difícil do que fazer um projeto você mesmo. Passaram também a demandar indicadores mais transparentes de desempenho. Por exemplo, se você está trabalhando com duas ou três organizações no projeto, você teria de demonstrar ao doador qual a contribuição relativa daquela organização àquele projeto. Nós tínhamos experiência de doadores em Washington que chegavam e diziam: “Três organizações nos apresentaram o mesmo projeto para trabalhar na Amazônia. Quero saber quem vai fazer o que. Se eu der o dinheiro para a organização ‘a’, para a organização ‘b’ ou para a organização ‘c’, qual a diferença?”

U1I3 - Primeiramente, vou te responder a minha opinião. Como é que consegue cumprir suas metas? Como essas metas são estabelecidas? Pelo que estou entendendo até hoje, eles têm com cada doador... O escritório da Holanda está financiando projeto não sei onde, então com aquele doador, ele tem um projeto e lá ele tem o escopo do trabalho etc. Claro que ali ele vai ter as metas dele, mas daquele projeto para aquele doador. Há outro doador, vamos supor que seja do lado da Inglaterra, o cara manda o dinheiro, é outro projeto etc. Há outro de um grande banco, não sei de onde... O que vejo é um conjunto, há vários programas, que eu te falei, e os programas têm os seus projetos. Então, os programas têm seus financiadores, seus doadores [...] Também não consigo fechar essa conta não, mas pelo que entendo é assim, é um quebra-cabeças de projetos e os projetos têm seus objetivos, suas metas, seus prazos. O período de prestação de contas é por ano fiscal dos estrangeiros. E aí fecha essa conta. Mas por quê? Novamente, em minha opinião, tem gente doando dinheiro porque quer que aquela coisa seja feita, qualquer que seja a intenção deles, seja conservação da biodiversidade ou outro.

Os depoimentos têm em comum o fato de demonstrarem a compreensão da necessidade de algum nível de burocratização que viabilize a subsistência da organização. Ambos explicam e justificam o *status quo* como resultado de um fator não negociável, que é a vontade do financiador, mas divergem no foco, como seria

esperado no caso de duas funções diferenciadas em termos de acesso à informação e poder posicional.

A fala de U2I2 revela, além da menção aos imperativos econômicos, o fato de que as organizações do terceiro setor experimentam hoje uma dificuldade muito grande de se fixarem em uma missão de longo prazo, estando sujeitas às flutuações do que acaba sendo uma espécie de mercado temático. Essa afirmação encontra respaldo em relato de U3I2, transcrito anteriormente, e que fala do permanente surgimento de “palavras mágicas” que devem orientar as estratégias de uma organização, caso queira receber algum financiamento. A maneira de se buscar a diferenciação é o estabelecimento de metas e indicadores que possam mostrar qual o valor que a organização entrega como vantagem comparativa. Esses dispositivos são voltados para prover *accountability* junto aos financiadores, de modo que a noção de transparência nutrida nessas organizações é orientada aos públicos externos e não aos processos internos ou ao exercício da democracia.

Já o relato de U1I3 mostra outro impacto do gerencialismo, que é a visão fragmentada da organização, tematicamente fatiada conforme os interesses dos financiadores. As assimetrias geradas são de várias naturezas, sendo comum o acirramento da competitividade entre as áreas e pessoas e o fomento de agendas individuais. A uns se permite correr mais riscos que aos outros. As perdas são democratizadas, mas os ganhos não. Note-se também menção ao controle pelo “outro”, por uma racionalidade exógena, quando U1I3 conta que “o período de prestação de contas é pelo ano fiscal dos estrangeiros”.

O ex-colega de Organização A U1I4 também menciona a fragmentação e conecta a pressão por indicadores à lógica de captação de recursos, mas vai além, tecendo uma crítica à eficiência do processo. O comentário faz lembrar a afirmação de Gaulejac (2007) sobre o uso do discurso gerencial no nível da metalinguagem, sem que se desça aos conteúdos específicos da organização:

Havia pressão pela captação de recursos. Você tem que captar recursos. Agora, apregoa-se a necessidade de você implementar e de ter indicadores que apontam a eficiência, só que esse conceito de eficiência era muito subjetivo. O que era eficiente para um departamento não era para o outro. Não há um conceito mais homogêneo da instituição do que é ser eficiente. O que é ser eficiente? É ter x notas no jornal ou é transformar condutas e valores de determinados indivíduos no campo? É só fazer eventos? E continuidade disso?

A crítica mais comum relativa aos dispositivos gerenciais cobrados pelos financiadores não decorre do entendimento de falta de mérito nas exigências, mas da visão de que elas são, geralmente, incompatíveis com a realidade das organizações. Também é recorrente a afirmação de que, embora se exijam grandes mudanças, a maioria dos financiadores se recusa a investir em capacitação gerencial e, inclusive, em custos relativos aos salários ou à profissionalização dos quadros necessários para o desenvolvimento. De sorte que as adaptações são feitas, muitas vezes, às custas dos próprios funcionários, que devem se desdobrar para acomodar, num mesmo espaço/tempo/salário, as novas atribuições. Tal açodamento incomoda os entrevistados, gerando frustração, como se pode notar na fala abaixo de U3I2:

Hoje, os financiadores não oferecem mais cursos de capacitação para quem trabalha nesse setor. São raríssimos os que fazem isso. O que se manda é uma série de exigências. E agora está ficando um pouco pior. Além da exigência, tem o tal dos indicadores, que se perde um tempo com esse negócio de traçar indicador para a meta, para não sei o que, e provar aquilo. Alguém inventa as ferramentas de controle, mas não vem fazer na ponta. Se viesse, pensaria duas vezes para fazer isso [...] 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. Você informa, você joga, se ela entendeu, bem, senão você passa por ela. E temos um problema hoje, tudo é a curto prazo. Não se quer saber de processo de formação, mas de resultado.

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”. Dessa 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 as disfunções da organização e a falta de foco dos superiores, é motivo de frustração para U1I2, que se sente injustamente acusada de incompetência:

Há uma avaliação que deveríamos fazer anualmente. Não faço há um ano. Eles fazem uma avaliação, mas nela, por exemplo, digo o que me prejudica no meu dia a dia, se eu tenho metas, por que não cumpro essas metas, o que me prejudicou. Acho que o trabalho lá não tem foco. Eles colocam uma meta para mim: “Olha, você tem que atualizar a lista X”. Eu começo a atualizar a lista, cai outra coisa aqui na minha mesa: “U1I2, você tem que fazer a lista Y até amanhã”. Eu disse: “Mas e a lista X?” “Não. Esse aqui é mais importante”. Quando estou fazendo a Y: “U1I2, o negócio é o seguinte, faça a lista Z, vê quem está ativo e quem não está, quantos temos usado muito e por que.” “Mas e esta lista?” “Não. Essa aqui, você esquece”. Não há um foco. [...] Isso me dá uma sensação de frustração. Eu termino o dia assim: “Gente, eu não concluí nada. Comecei 4 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...

A corrida para fazer cada vez mais com menos leva as pessoas a recortar o tempo e a preenchê-lo de forma 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).

4.2 Categoria 2

Conflitos de racionalidade e intrapsíquicos: a luta entre valores e sobrevivência

Qualquer análise maniqueísta do fenômeno aqui estudado seria excessivamente simplista. O trabalhador – ainda que, pela assimetria na relação com o empregador, seja mais vítima do que algoz de si mesmo – não é um ente passivo em relação aos processos psíquicos relativos ao avanço da ideologia gerencialista no terceiro setor. Ao se colocar o trabalhador como um simples objeto, incapaz de reagir e se posicionar no sistema de relações operante no mundo do trabalho, subestima-se sua capacidade de incidência e se duvida da própria capacidade humana de superar o presente estado das coisas. As entrevistas realizadas neste trabalho mostram o quanto de racionalidade prática há onde se imaginariam vivendo somente os ideais

humanistas. Do mesmo modo, vê-se como certas pessoas abdicam de prestígio e segurança material a fim de manter sua integridade moral.

A organização hodierna 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 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. Na fase de qualificação, acatou-se sugestão da banca no sentido de 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. A organização espreme o trabalhador com objetivo de atender as 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. Num nível superficial, é fácil sustentar esta afirmação. Notem-se as duas falas abaixo, uma de um ex-diretor da Organização B e outra de uma funcionária ativa da Organização A:

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 que você perde? Perde aquela sensação gostosa de estar lá no campo fazendo, você passa a correr o risco de ter a pecha dos burocratas, do intermediário. Muita gente não quer trabalhar nesse tipo de organização e também é contra as decisões quando o pessoal decide que, para crescer, você tem de passar por um papel maior que esse. 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.

Note-se que o discurso de U2I2 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 fala de U1I2 é clara 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. No caso dessa funcionária, como demonstrado anteriormente neste estudo, o preço alto a pagar é a mentira, pois ela se ressentida de ter que esconder a verdade numa base quase que diária, a bem de manter a imagem da Organização A num patamar condizente com sua fama e histórico. De todos os entrevistados, foi a mais emocional em suas afirmações e interpretações. Nela se expôs, com maior contraste, o conflito entre as racionalidades prática e substantiva, além de uma consciência de que algo muito errado persiste no arranjo organizacional, já que, com todas as vantagens oferecidas, muito mais gente se demite do que é demitida. Nos primeiros três meses do ano, U1I2 viu cerca de 10% dos colegas desistirem, em comparação a apenas 1,3% que foram demitidos. Seu discurso, marcado pelo medo, indica sensação de ser indesejada e pressionada para que tome

ela própria, não a organização, alguma decisão que redunde em sua saída. Isso explicaria o porquê das demissões voluntárias. A organização não quer para si os ônus – sejam financeiros ou morais – da demissão. Mas permite uma pressão montante que dê conta dos mais fracos e dos que têm valores preponderantes na equação subjetiva. Opera com a racionalidade finalística e abdica de seus valores. Justifica seu comportamento pela via dos argumentos econômicos e da necessidade de rentabilidade financeira.

Não que as decisões sejam fáceis, sobretudo quando se trata de alguém que tem visão histórica, ocupa um posto alto e racionaliza cada elemento do conflito. É o caso de U2I2, que relata o conflito presente no exato momento em que surge a necessidade de reestruturação:

Lembro-me de que na Organização B a questão era esta: a cúpula de uma grande empresa diz para você que quer fazer a transformação, isso é uma oportunidade, mas por outro lado você está se dispondo a trabalhar com uma empresa que tem um histórico problemático e que se isso não der certo, você vai estar num lugar pior do que estava antes. São decisões difíceis e também muitas dessas organizações do terceiro setor são relativamente novas. Você tem de ir encontrando o seu espaço e, como são organizações novas, o número de pessoas não é muito grande. Você se juntou na época que todo mundo pensava igual, naquele assunto as visões eram conjuntas e ninguém pensa igual em tudo. Tinha uma agenda comum e, daqui a pouco, começam a vir essas decisões que são divisivas.

O dilema está em ter que se decidir entre ampliar o escopo da missão, perdendo foco nos valores históricos (“tinha uma agenda comum e, daqui a pouco, começam a vir essas decisões que são divisivas”), e perder capacidade de incidência (“fazer a transformação”). Há um processo permanente de análise do *tradeoff* dessas operações (ou seja, de conflitos) que pode ser visto nas falas de outros entrevistados:

U1I4 - Para que investir em transformação, em educação, organização popular? Para que gastar tempo e dinheiro com isso? Você fica em grandes hotéis, nos grandes eventos, nas grandes viagens, nos grandes eventos de política pública, porque isso dá mais destaque. Essa foi uma das coisas que me chocou muito. Fica nessa concepção neoliberal. Penso que fica muito nas aparências e não tem muita profundidade na essência. Não há muita essência, não há profundidade.

U1I1 - A gente perde mais. Sem dúvida, perde-se mais do que ganha. Acho que podia ser um ganha-ganha, mas é um perde-ganha, porque aquele se enriquece nos seus valores em detrimento do que ele tem mais ou menos do que aquele outro. Isso é evidente. E a gente

incorpora isso. Nesse nível *meso*, a gente incorpora isso sem dúvida. Acontece naturalmente, mesmo sem ver.

U311 - Você politicamente fica a mercê das parcerias e, caso você se posicione publicamente, você é ameaçado de aquela parceria não ter continuidade. E parceria significa recurso, implementar o objetivo da instituição, sobrevivência e, de repente, você se obriga a diminuir a intensidade das cobranças, das críticas, das denúncias. Ou então encontrar caminhos que possam representar não a omissão mas sim uma manifestação mais reservada do que você encontra no processo. É um dos problemas dentro da área que atuamos.

No último relato, a oscilação é clara e se pode ver o cálculo, quase que matemático, ocorrendo no curso da fala: “fica a mercê” é algo negativo, mas isso viabiliza “implementar o objetivo da instituição”, que é positivo, porém, com isso, você “diminuiu a intensidade das cobranças”, o que é negativo pelos seus valores, etc. E assim se estabelece o conflito de racionalidades, com os impactos decorrentes. Esses pensamentos se tornam circulares e desgastam a saúde mental e física. O próprio U311 conta que, em tempos recentes, andava tão perturbado com esses dilemas que adoeceu. Teve gastrite e tamanha era sua preocupação que, por não olhar por onde andava, caiu e rompeu um ligamento do joelho.

Faça a escolha, mas pague o preço

A racionalidade prática pode, também, ser vista em operação no discurso de U113, que sugere ser necessária certa acomodação aos desígnios da organização quando o passar do tempo coloca a empregabilidade em risco:

O lance do especialista sênior tem esse sofrimento, porque você tem que estar antenado aqui, mas os seus gestores e o seu ambiente organizacional têm que sacar que você tem uma bagagem de conhecimento e de sabedoria que só a vida vai te dando e que você tem que segurar a molecada que sai clicando em tudo, aí lá na frente dá aquela burrada, aí você vem e diz: “Está vendo? Era isso, era aquilo.” Mesmo que o meu pensamento seja um pouco acelerado em alguns pontos, chega um momento da vida que você não acompanha mais. Há um ano e meio, eu estava pensando o que vou fazer. A gente sempre com um orçamento apertado, sem grana.

Em outro trecho da entrevista, ela volta ao tema da empregabilidade, mas iniciando a fala com uma pergunta que expressa o sujeito em ação, contrapondo-se ao contexto, buscando uma posição. O conflito se desenrola no campo intrapsíquico. Não é uma luta da racionalidade preponderante em sua visão de mundo contra a imposta

pela organização. Vê-se que ela entende ter possibilidade de escolha, desde que se disponha a pagar o preço:

Afinal, quem sou eu? Vou ficar como especialista no meu trabalho ou em qualquer outra organização? É aquela coisa de pressão do mercado, temos de sobreviver, ajudar a família, então, preciso me aprimorar, porque faz 10 anos que estudei de verdade, que foi quando saí do mestrado e larguei a área acadêmica.

Quem está usando quem?

O relato acima é transicional e aponta para uma segunda resposta à pergunta sobre o que está em jogo nas relações de trabalho no terceiro setor. Ocorre que, dados os conteúdos apurados nas entrevistas, o fato de o trabalhador também instrumentalizar a organização passa a ser uma interpretação possível. Tomem-se as falas abaixo, bastante ilustrativas de como o trabalhador, em certas circunstâncias, usa a organização com base em uma racionalidade abertamente finalística.

U111 - 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! O ambiente, o viés, que a gente tem, infelizmente, nos dá essa possibilidade. Se você sai daqui com 5 anos de carteira assinada na Organização A, tenho certeza que você trabalha em qualquer empresa.

U112 - Mas não é o salário. O que me motiva hoje é que os cursos que tenho pedido para fazer, eles têm me atendido. Acho legal isso. Estou fazendo um curso de fotografia, estou fazendo um curso de inglês, que eles pagam. Fiz um curso de Excel, porque tinha dificuldade. Tudo que ajuda lá no meu trabalho, porém vou levar isso para a minha vida toda, então, é um investimento.

Tal depoimento quase não carece de comentários, tamanha sua clareza. Cabe notar, entretanto, que, no nível da subjetividade de quem adota tal perspectiva, opera-se um movimento calculativo, em que se pondera a relação custo/benefício de uma relação que, embora seja promissora no longo prazo (no curso de uma carreira), pressupõe suportar o sofrimento próprio e/ou daqueles com quem se convive. Mais ainda, há o conflito de conflitos. No campo intrapsíquico, opera-se o conflito entre as possibilidades do gozo (um resultado favorável em resposta ao cálculo) e de interdição pelo superego (a preponderância de valores). De qualquer modo, como se viu anteriormente em citação de Mendes (2007) referente à psicodinâmica do

trabalho, o sujeito é capaz de atribuir sentido a um eventual sofrimento decorrente do conflito, convertendo-o em prazer e combustível para a empreitada organizacional.

Desta forma, a interpretação pode ir tanto no sentido de o trabalhador ter uma visão prática da organização como instrumento ou, de outro, em que a visão de um futuro promissor se constrói como estratégia de defesa diante da necessidade de se ter que aceitar o que seria, no quadro de valores de uma racionalidade substantiva, inaceitável.

Mas há, também, prazer explícito nesse arranjo e ele está em jogo para o trabalhador. O prazer vem da mobilidade, do prestígio, do conhecimento e do poder posicional que se podem obter, pelo menos, no caso das organizações cosmopolitas. O fluxo de recursos nestas organizações é maior que o visto nas periféricas, de modo que as compensações vão além da busca da sensação de missão cumprida, como se pode ver nos depoimentos abaixo:

U2I2 - O que acontece? O que as ONGs oferecem? Talvez eu esteja assim numa perspectiva, uma ONG internacional é bastante atípica, o trabalho são 24 horas, não tem final de semana, não tem feriado, não tem férias nem nada, porque o pessoal fica te mandando coisa. Até hoje eu ainda tenho um Black Berry, só que esse é meu, não é mais corporativo. [...] Agora, essas ONGs, elas fazem parte de uma matriz muito extensa. O que eu tinha? Eu tinha um orçamento de viagem ilimitado. Se eu dissesse: “Amanhã, há uma reunião em Xangai, que preciso realmente ir.”, era reservar o avião e ir. No último ano que trabalhei, o ano inteiro na Organização B, viajei 250 mil milhas só numa empresa aérea, o equivalente a 25 viagens de ida e volta no Brasil. Nas reuniões do conselho da Organização B, você tinha algumas das pessoas mais influentes do setor e os convidados. Ou seja, você tinha um acesso a um nível muito rarefeito e diferenciado de informações. É uma organização muito respeitada, então, você chegava a um lugar, se apresentava, mais ou menos você falava com quem você quisesse. E existe também essa visão de você conhecer melhor o mundo como funciona. Então, todos esses são grandes atrativos. E a remuneração... É uma grande ONG internacional e você ganha relativamente bem, sem dúvida nenhuma. Ou seja, você não tem muitas preocupações financeiras.

U1I3 - Independentemente da organização por onde eu queira ir, apesar de gostar muito de onde estou... E gosto mesmo, senão não ficaria 4 anos. Não tenho isso também, nada me segura. Nada me segura! Dessa forma, tem gente querendo que aconteça e tem o engajamento de quem está embaixo, que vejo em mim, nos meus colegas. Primeiro, porque é um assunto gostoso de trabalhar, é uma organização com ambiente fisicamente agradável, porque é muito simples e tal, apesar de ser aquela tempestade de criatividade e o ser humano ter esse lado competitivo forte. [...] As pessoas que estão lá gostam do assunto, essa coisa da conservação da biodiversidade. Elas

gostam do lugar físico, uma casinha bonitinha, gostosa, um ambiente bem agradável, com quintal.

U114 também vê esses mesmos privilégios como parte do pacote de sedução do trabalhador:

O capitalismo é muito hábil nisso. Isso é formidável no capitalismo. Ele absorve a crítica, ele remodela a crítica, ele incorpora a crítica e lucra em cima dela. E o que acontece com as ONGS com vertente ambiental? É um pouco isso. Elas se interagiram nesse sistema, viraram empresas, têm seus milhões de capitais para girar com seus recursos e vivem em função disso. Conversei com os meus colegas e disse: “Tenho a sensação aqui de que estamos lutando pelo nosso salário, que precisamos captar recurso para manter nosso salário, para manter esse prédio aqui, para manter nossas passagens aéreas nacionais e internacionais, para participar de congresso na Índia, na Europa, para fazer viagens, para ter esse *status* nosso. Estamos lutando para manter esse status aqui.” A sensação que tinha era essa.

A sedução se diferencia da fascinação por não se caracterizar como relação simbólica ligada ao sagrado. Não há elementos fantásticos nessa transação, mas algo de mais mundano. “Em termos gerais, o sedutor busca, por meio de estratégias bem definidas, ser o detentor dos desejos de outras pessoas”, explica Siqueira (2009, p. 84). A organização detém precisamente o poder de distribuir o poder posicional e as passagens de avião para os lugares distantes.

Também se pode falar de sedução quando a organização se interessa pelos gostos de seus colaboradores e lhes provê mimos ou mostra sua capacidade física (tamanho e ambiente) como fatores de atração. Esses presentes podem ser a oportunidade de estudar o acesso à informação exclusiva que, como no caso das viagens mencionadas por U212, demandam mobilidade e abertura de portas de poder. Já o caso de U113 mostra que a organização responde ao imaginário do conservacionista, oferecendo-lhe, como parte do ambiente de trabalho, “uma casinha com quintal”.

Veem-se, nas falas acima, duas distintas formações discursivas supra organizacionais em ação, reagindo à sedução. A posição de U114 e as demais estão em franco conflito, pois ele aponta, em sua argumentação, a irracionalidade de uma máquina cuja existência tem se justificado quase que pela necessidade de sua própria nutrição. U212 e U113 posicionam, em seu discurso, os fatores de sedução como um dado da realidade. Não parece haver conflito ou necessidade de julgamento, mas pura constatação ou relato do que percebem como real.

O mundo era a organização A

Mas há também que se considerar a desistência como um dos possíveis resultados do conflito (ou de uma sucessão destes). Não que seja fácil, pois o relato dos desistentes é sempre marcado por certa nostalgia em relação ao que tinham de bom e tristeza pela sensação de oportunidade perdida. O que fica dos três entrevistados é um sentimento de haverem feito a coisa certa, de um acerto de contas bem resolvido entre o sujeito e o contexto que o oprimia. Ocorre que a identificação organizacional não é possível nesses casos extremos, em que o sujeito não encontra formas de justificar o atropelo de seus valores. Ao contrário dos casos em que há comprometimento pela via do cálculo e da racionalidade prática – quando não pela força normativa – a desistência elimina qualquer possibilidade de contrato psicológico entre as partes e, portanto, não pode haver comprometimento organizacional.

Chama bastante a atenção a fala de U114, que expressa a libertação da quase-religião organizacional:

Há uma coisa curiosa. Quando eu estava lá na Organização A, é um ritmo tão frenético, é uma situação tão *workaholic*, que o mundo era a Organização A, você só via a Organização A. Para mim, a Organização A era a melhor instituição que existia. Parece que há algo que fica na sua psiquê, você acaba internalizando na sua psiquê que a sua instituição é a que vai resolver os problemas do mundo ou parece que o mundo não existe sem ela [...] E não é parte nenhuma! Ela é um pequeno ponto de contribuição nesse infinito que existe de possibilidades no mundo de incertezas que vivemos hoje. Quando deixei a Organização A, percebi que existe vida além da Organização A. Nossa! As pessoas não falam tanto da Organização A assim!

Note-se a força das últimas afirmações, que demonstram como a organização se apropria do universo simbólico do trabalhador, clamando para si quase que todo o tempo/espaço possível. Na mesma conversa, U114 utiliza a palavra “farol” para qualificar a presença da Organização A em sua vida. Ela se havia encravado em sua mente como a luz que não somente o manteria fora das trevas, mas também proveria direção. Romper com essa fascinação significou, por um lado, a liberdade do sujeito mas, por outro, a necessidade de se buscar uma direção com a ajuda de outras fontes de iluminação.

Portanto, a separação, embora se assemelhe ao alívio sentido na remoção de um espinho ou farpa, nem sempre é tão simples quanto pode parecer. Ocorre que, mesmo nos casos em que a identificação não ocorre ou perdura, pode haver tempo suficiente para que a organização opere a mágica de introjeção de seu imaginário no

sujeito. Esse passa a idealizá-la como único “real” possível, havendo uma incompatibilização com outros quadros de interpretação da realidade. A pessoa pode se sentir incapaz de viver sem aquela referência a partir do momento em que se desliga do emprego, pois, como lembra Siqueira (2009, p. 143), sua “identidade se confunde com a da empresa, e o fracasso em sua atividade profissional é o fracasso de sua própria vida pessoal.”

4.3 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. Depreende-se isso da fala de U113, que tem um relevante currículo como gestora e é pessoa que conhece bem os principais processos de negócio de uma organização. Não parece provável que ela fosse incapaz de detectar, como aqui se relatou anteriormente, sinais mais sutis de reviravolta que o “mudar de sala”. Faria mais sentido, dado o fato de ela própria ter demonstrado o quão fragmentada é a organização, 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. Somente um “outro” pode vir a ser

entendido como inimigo comum, de sorte que uma ameaça externa é sempre mais facilmente aceita do que a que vem de dentro da organização. 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”. A seguinte fala de U3I2, anteriormente discutida no aspecto de precarização das relações de trabalho, mostra essa estratégia de defesa em ação:

Aqui, na Organização D, há o sistema de que a pessoa é contratada por projeto, então, encerrou o projeto todo mundo é demitido. Principalmente, o pessoal do financeiro sofre muito quando tem que fazer isso, porque boa parte da equipe sempre tem esperança de continuar. [...] 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.

Alguns entrevistados foram excessivamente cuidadosos na escolha de suas palavras, por vezes desviando do assunto proposto ou hesitando no momento de responder a questões mais comprometedoras. O desistente U1I4, talvez por já não ter tanto em jogo a esta altura, falou mais abertamente sobre todos os temas e, inclusive, apontou a autocensura como uma das estratégias de sobrevivência na Organização A.

Há uma preocupação que é a seguinte, muitas pessoas embora elas tenham uma proposta, uma ideologia, ficam muito presas a um padrão, a um modelo, por causa do receio, da mudança de não ir para o embate. Ela não quer ir para o embate porque ele desfavorece no sentido de que você fica exposto, você vai ser mais visado, então, muitos preferem ficar tranquilos, quietos.

Pode-se interpretar, a esta altura, o caso da construção semelhante ao cercado de pacas a um tipo de opção pelo silêncio, como uma autocensura temporária, como a construção de um estaleiro seguro em que se pudesse ancorar o barco, acalmar a gente, enquanto a tempestade não cessasse. A certa altura de sua entrevista, U4I1 profetiza, com certa felicidade, que “logo vai vir outro ciclo. Isso é natural. O ciclo partidário no poder já está cansativo. Na prefeitura já vai ter mudança”. Pode ser que a estratégia de defesa dele seja economizar energia para quando o novo ciclo vier. De certo modo, esse comportamento se assemelha ao que, no mundo corporativo, se chama de criar carapaça (*thick skin*).

A autocensura indica cerceamento da palavra livre e desprezo pela democracia, tanto quanto expressa a assimetria de poder nas organizações. Sabendo que há crises e possibilidade de mais demissões, quem terá coragem de se expressar, de se abrir no espaço coletivo? Ainda assim, as organizações querem crer que são democráticas e criam foros de discussão ou canais de comunicação para expressão dos funcionários. Na verdade, o que ocorre é uma falsa sensação de que está tudo bem com a maioria, sendo aqueles mais críticos singularizados e expostos como criadores de caso. A organização dificilmente levará em consideração o que escapa à autocensura e chega a esses canais. As críticas são engavetadas ou tomadas como elemento para renovação da estratégia discursiva da minoria dominante. A certeza dessa indisposição para a mudança leva as pessoas à frustração e ao cinismo.

Mas há outras estratégias de defesa. U111, por exemplo, é partidário da criação de redes de proteção. Ele percebe um sujeito social em ação, um “nós”, e vê a possibilidade de se colocar o comportamento gregário em movimento na Organização A em defesa de comportamentos que certas subculturas organizacionais consideram relevantes:

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. Não tem como. Você se identifica. As pessoas se unem. Um atrai o outro. Isso se fortalece. 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.” E há outros guetos, cada um no seu nível, no seu grau de subjetividade e objetividade. Mas há outros. Por essa onda ser muito forte, até os objetivos preferem surfar nela a ficar remando contra.

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, sobretudo no caso da Organização A, 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. Nesse sentido, sentem-se como no cumprimento de uma missão quase que divina. Cita-se, antes das declarações dos entrevistados, um trecho publicado em Pagès et al. (2008, p. 84) para que se tenha ideia de como são consoantes a teoria, baseada em estudos realizados no mundo empresarial, e as entrevistas feitas com trabalhadores do terceiro setor:

Só pelo fato de enunciar grandes princípios, a organização erige-se em entidade suprema, em sujeito da história; em princípio ativo da criação. As crenças postulam que é a própria organização que tem consideração pelas pessoas, oferece o melhor serviço e realiza todas as tarefas com o cuidado da perfeição. (PAGÈS et al., 2008, p. 84)

UIII - Os produtos dessa instituição, para mim, que tenho um olhar um pouco refinado sobre a minha participação, me atraem. A maneira de conduzir diferencia entre um e outro colega, entre um e outro coordenador, mas chega um produto relevante, de peso. Não tenho dúvida nenhuma que chega. É um trabalho digno, muito digno de ser reverenciado. [...] Agora, não tem como cobrar de uma instituição que tem um histórico construído sobre essas bases. A Organização A é adolescente, ela tem 15 anos, ela é de 96. É muito adolescente e já tem um puta histórico de produtos bem feitos de conservação. [...] 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.”

UIII é um caso emblemático. Não há como colocá-lo facilmente em um ou outro extremo do dial. Uma vez, durante a entrevista, a palavra “religião” escapou na tentativa de se vocalizar algo parecido. Ele afirma fazer o jogo da organização – o que fica claro pela fala acima – mas o faria de maneira consciente e, como diz ele, sabendo “o tamanho de sua prancha” na hora de surfar as ondas, que nem sempre são boas. Ele o faz munido de um discurso bem articulado; uma estratégia de defesa, certamente, que inclui a luta pelo fortalecimento da subjetividade num entorno predominantemente cartesiano.

E eu vou conversando contigo e vou te minando sem você ver, minando a sua objetividade com um pouquinho da subjetividade que conheço. A ideia é essa, para mim. O que vejo é assim. O guarda-chuva que estou embaixo é muito tranquilo. Posso falar sem medo de me molhar. Agora, para um cara que esta num guarda-chuva de frevo, não posso falar pra ele não se molhar com as gotas da objetividade. É impossível. Essa visão me satisfaz. E a minha escolha se legítima, da Organização A, justamente porque são 15 anos de

processo bem construído, independentemente de ser cartesiano. O que não é 100% cartesiano, é 80%. Vamos por 80%. Não gosto de dar números, mas para termos uma imagem, com certeza, pelo menos 70%, 80% objetivo, cartesiano e de sucesso.

É interessante notar que a cultura cartesiana influencia até mesmo os que a questionam. O próprio U111 acaba recorrendo aos percentuais para dar ideia da força contra qual luta. Em outra fala, ele coloca sua visão sobre como os comportamentos críticos podem não ter lastro na realidade, sendo vistos como uma questão de escolha. Isso não deixa de ser outra forma de defesa, pois há uma projeção de responsabilidade no outro. O depoimento também confirma a afirmação de U113 sobre fragmentação de agendas e falta de foco da organização.

É ruim, mas é bom. Sabe? Eu gosto. Sinceramente, gosto muito. Uso boné na rua. Dizem: “Ah, tem problema...” “Você tem problema em casa, meu irmão! Como é que você não quer que tenha problema? Você tem problema com você e sua mulher que vivem só vocês dois, você vai falar que não vai ter problema com 150 pessoas? Que hipocrisia! Assuma a tua responsabilidade no processo. Tenta mudar você primeiro, para depois falar do outro. Se você tiver essa disposição, a gente conversa nessas bases. Se você não tiver essa disposição, deixa do jeito que está e faz o que você tem que fazer. Agora, não vem falar só por falar, porque você não tem moral para falar.” Esse é um discurso que tenho forte aqui. Penso que é por conta desse privilégio que tive, do meu histórico, por ter sido um adolescente um pouquinho desviante do convencional, mas na vida prática, no dia a dia, não tenho dúvida de que aqui me dá substratos positivos e negativos, e valorizo os dois da mesma forma.

U113 também entende comportamentos e posicionamentos de colegas na Organização A como uma questão de escolha pessoal e não decorrência de uma cultura gerencialista. Assim como U111, ela acha possível comparar a origem dos problemas vividos na organização – uma esfera pública – com a dos que se vive no âmbito privado da família.

No geral, elas (as pessoas) trabalham lá porque elas gostam, porque elas escolheram realmente. Não é aquela coisa assim: “Puxa, não gosto muito da empresa tal, mas eu ganho tão bem lá e vou ficar lá. É uma empresa boa”. Vejo que todo mundo está lá porque gosta, o ambiente é bom. E as crises ou dificuldades que existem, existem em qualquer lugar, até na casa da gente. [...] Outro dia, eu estava vendo um artigo da década de 90, as crianças vão achar que é coisa velha, mas é super-atual. O cara falava, acho que é o Stefen Kanitz, na Veja... Outro dia até um professor comentou aqui também que tem os inovativos e os acabativos. O inovador está criando, criando, criando, mas a vida não é só isso, alguém tem que implementar, alguém tem que implementar, monitorar, acompanhar.

Os dois veem normalidade no presente estado de coisas, apesar dele se caracterizar como um estado de “seleção” em que os não aptos são conduzidos pela pressão à desistência. Note-se que o tema da criatividade na organização é importante. Fica patente nas entrevistas que os “criativos” são mencionados em oposição aos “cartesianos”. No caso da segunda fala, nessa oposição entre a criatividade e a racionalidade, há clara conexão com os princípios gerencialistas apontados por Edwards (1998), sobretudo os que falam da primazia das ferramentas técnicas e do papel social do gerente.

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

No caso de U2I2, que alegou motivos pessoais para sua saída, a vontade de ver perenizado o conhecimento gerado no curso de seu trabalho falou mais forte. Ele preferiu apostar em um projeto de longo prazo – a academia – a ter que mudar o passo toda vez que um novo ritmo fosse apresentado pelos financiadores. U2I1 queria se aprimorar intelectualmente, o que implicaria flexibilização em termos de logística do trabalho, algo que a organização não pretendia fazer. Curiosamente, flexibilidade é algo que a organização exige o tempo todo de seus funcionários, seja no tempo ou no espaço. Por que não poderia haver reciprocidade? Porque o gerencialismo quer controle e não compromisso. A medição tem que ter hora e lugar. Tanto que algumas organizações contemporâneas até adotam o teletrabalho, mas posicionando câmeras

em frente aos computadores dos funcionários ou lhes atribuindo muito mais tarefas do que podem fazer, de modo a jamais pensarem na possibilidade de um minuto de ócio. U114, por sua vez, simplesmente sucumbiu à força da razão, não suportando as inconsistências de seu empregador. Para ele, o lapso entre discurso e prática, entre a organização prescrita e a real, era impeditivo.

A Organização A é bastante centrada em sua marca, que é claramente tomada como o principal capital disponível. É ela que atrai tanto financiadores como mão de obra para operação das tarefas. É essa marca que fascina os trabalhadores tanto no presente, quando veem na nobreza da missão o sentido que faz o sofrimento virar prazer, como no futuro, quando a marca em seus currículos é garantia de maior empregabilidade. Assim, uma ruptura nessa linha de vida em função da identidade corporativa tem um efeito libertador e esclarecedor. Um desses momentos de ruptura foi captado na seguinte fala de U114:

Fomos conversar (ele e o ex-chefe). Na parte da tarde, ele me levou a uma ponte porque ele queria usar uma simbologia, uma discussão de autoajuda. “Vamos conversar caminhando. Vamos em direção à ponte, porque a ponte liga um ponto ao outro, a ponte é a transição. Você está querendo fazer a transição...” Eu achei aquilo muito louco, muito maluco. Era um exemplo de como estava tudo perdido, de que as pessoas não têm uma perspectiva, não têm uma missão, não têm uma gestão clara. Ele 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.”

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.

No caso de U111, pode-se ver também o efeito, anteriormente mencionado, da “seleção”. A fala é taxativa e autoexplicativa:

É quase uma autocensura. Quem não está satisfeito sai. Foi o meu caso e de outros também. Não fui só eu que saí, mas saí porque achava que o processo estava muito engessado. Para ser dessa forma, prefiro sair. E saí.

Já U2I2 mostra o impacto da volatilidade sobre as organizações do terceiro setor. Um quadro com formação privilegiada e muitos anos à frente da organização – e, portanto, uma memória organizacional ambulante – parte por não se sentir mais vinculado à missão, o que, no texto abaixo, fica subentendido na menção às mudanças finalmente expressas na identidade visual.

Quando decidi voltar para a universidade, eu disse: “Isso é uma das coisas que quero fazer aqui; é perenizar essas experiências das ONGs, de uma forma que as próprias ONGs não estão estruturadas para fazer.” A Organização B ainda trabalha com clima, mas isto (o entrevistado mostra uma série de publicações em sua estante) reflete sim o momento da Organização B que não é o momento atual. Só biodiversidade. É um capítulo atrás do outro de biodiversidade. E hoje, biodiversidade não é mais a missão central da Organização B. Mudou a missão, mudou o logo. Esse logo que você está vendo aqui não existe mais.

O entrevistado termina a discussão do tema falando de um senso de orfandade relacionado à mudança, mas lembra que ele mesmo ajudou a viabilizá-la num esforço de manter a organização competitiva.

4.4 Categoria 4

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 mais bem posicionados. Tome-se a fala de U1I3 como exemplo:

Lembro-me de um caso que você vê a pessoa brava, mas, como o mundo é muito pequeno...a pessoa era do (menciona outra organização de porte semelhante), estava lá, só que ela era muito autônoma, dinâmica, e não batia com a cabeça do superintendente,

por mais que eles fossem amigos, o cara tem o jeito dele de fazer. Eu brinco muito com ele: “Você fala que não é autoritário, eu falo que sou e, se eu fosse você, eu assumia, pois seria mais fácil para você”. 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 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. Tome-se a fala de U2I2, que viveu e descreveu reestruturações na Organização B:

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 U1I3, que é de uma geração mais nova, bem formada nas ferramentas de gestão, que não vê motivo para que haja diferenças nos modelos de gestão pensados para as três esferas de agenciamento da sociedade:

Para mim, não interessa se é ONG, empresa privada ou governo. Também não estou dizendo que é o certo, mas é como vejo isso, é como um raio-x, 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 que vem ou do próprio lucro da empresa ou do investidor ou do dinheiro que a população tem que dar via impostos ou de um doador internacional ou nacional, no caso de uma ONG, 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 estes 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 se igualar aos outros dois na finalidade. As falas abaixo sustentam a análise:

U2I1 - Vemos que o idealismo é muito vinculado ao movimento socioambiental. Você não está aqui pensando em ficar rico. Todo mundo quer pagar suas contas, quer ter uma vida agradável, mas ninguém está aqui para ganhar rios de dinheiro. Rios de dinheiro você vai para o setor privado, vai trabalhar com foco e resultados financeiros e vai ter bônus por isso. Isso não existe no terceiro setor. É nesse sentido que estamos muito vinculados a pessoas idealistas, que querem fazer coisas novas e interessantes nesse rol enorme de ações que você pode trabalhar no socioambientalismo.

U3I1 - A Lei do Terceiro Setor foi fundamental para de fato termos uma cara mais bem definida, mas ela nos condiciona a ser ator de governo também. Esse é um ponto. 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. [...] Eu fiquei sempre pensando numa possibilidade de captação para a gente. O doador tinha comentado há tempos das 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 de U3I1 traz um elemento forte, que é o fato de ele se mostrar irritado com a ambiguidade vivida pela organização. Para ele, melhor seria ser assimilado pelo governo que ter que 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. As organizações periféricas são, geralmente, subcontratadas pelas cosmopolitas ou por governos para cumprimento de tarefas relativas a missões comuns. Essas são as mais penalizadas nos arranjos, porque acabam sendo totalmente incapazes de influir em tomadas de decisão, posto que vivem “de rabo preso” – expressão, aliás, que se ouviu de vários entrevistados – com diferentes níveis dos três setores de agenciamento. Têm que se adaptar às regras do governo, das ONGs maiores que as subcontratam e ainda às dos financiadores destas últimas. Ademais, ficam amarradas em termos de sua capacidade

de criticar seja lá o que for, pois sempre estarão incomodando alguém, como se pode ver a seguir:

U3I1 - Eu tenho pensado nisso nos últimos meses porque a gente tem uma característica de fazer denúncias, de cobrar, e a própria opinião pública nos cobra uma posição. Aqui o estado é muito pequeno e quem está no governo toma conta de tudo, toma conta da imprensa. A opinião é cerceada. Já tivemos um posicionamento de crítica a uma decisão de política de governo pelo atual governador, sobre a qual eu me manifestei, e isso redundou em uma série de discussões e até eventos públicos para discutir uma opinião. [...] Porque a gente passou a não ter mais autonomia, a gente está com o rabo preso.

U3I2 - 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. Isso gerou uma crise de identidade no setor rural, nos sindicatos, enfim, algo semelhante ao que aconteceu com a CUT e com o Lula na presidência. Como faço greve se ajudei a colocá-lo lá?

A Organização 1 é cosmopolita, mas também tem “rabo preso”, o que gera em U1I1 questionamentos relativos à identificação de seu empregador com o terceiro setor:

É uma situação dessa (um grande parceiro influenciando nas políticas de RH). Veio por conta disso mesmo. Naturalmente, precisava. Já estávamos dentro dos 100 funcionários. Com essa carga que a regulamentação do Ministério do Trabalho pede e com essa carga nova de responsabilidades, quanto mais puder ficar amarrado para evitar vacilos, é melhor. Considero legítimo. Mas aí vai perdendo um pouquinho. Até quando a gente consegue ser um terceiro setor, bater no peito e falar: “Eu tenho dinâmica de terceiro setor.” Até quando? Não sei. Mas isso não cabe a mim. Vamos ver como será o processo, mas, por enquanto, para mim, que tenho essa crítica, vejo assim: “Até que ponto você pode falar que isso é uma ONG?”

A autonomia almejada por organizações formadas em torno da atuação política tem significado o fechamento de portas dos financiadores, que não querem ver seus nomes associados a “criadores de caso”. É importante lembrar que muitas empresas investem no terceiro setor buscando retornos para componentes de suas estratégias de *branding* e que governos muitas vezes se ligam a ONGs para ter flexibilidade que não encontram em suas regras internas. A racionalidade que move esses investimentos é muito prática e se espera, das organizações do terceiro setor comissionadas nos projetos, que sejam mais um recurso disponível do que um elemento potencialmente perturbador de suas estratégias. Há também o fato de que

muitos formados na escola do terceiro setor estão hoje nas áreas de responsabilidade social de empresas ou em cargos relevantes no governo:

U3I2 - Há pessoas que iniciaram a trajetória política como adolescentes juntos, trabalhando. Hoje, uma, de repente, é secretária de estado, e a outra continua na ONG. De repente, você tem uma situação política que exige que, como instituição, o terceiro setor se posicione e cobre, mas você não está batendo no governo, você está batendo no seu amigo. [...] Você fragiliza o interesse social por conta de seus conflitos pessoais. Temos que dar um corte aí, está perdendo espaço político no sentido essencial da palavra política, de posição, de espaço de discussão, de construção de proposta.

U4I1 - As ONGs começaram a ficar debilitadas porque muitas pessoas dessas ONGs de esquerda que ajudaram a eleger o governo saíram e foram trabalhar para o Estado. Então enfraqueceu. E aquele parâmetro que se tinha, quando tinha o governo de oposição, as ONGs eram parâmetro para dizer se o governo estava bem ou mal. Se há movimento, não está bem. E hoje perdemos esse parâmetro. Você não escuta mais falar de ONG. Todas são caladas, foram cortadas todas.

A assimilação de novos parceiros financiadores, com suas regras e elementos de cultura organizacional, gera diferenças cognitivas, assimetrias de informação e de referência entre as partes (ANBREU; SILVA, 2006; SOUKI, 2009). O ambiente que então surge confunde o trabalhador em sua tentativa de identificação, pela via afetiva, com a organização, dificultando a manutenção dos contratos psicológicos existentes. Frases como “manda quem pode, respeita que tem juízo” demonstram claramente a troca do comprometimento afetivo, identificado com uma missão comum, pelo normativo, que é ditado pelas regras, pelo aparato institucional. Ou adotam uma postura calculativa, que pode até levá-las a deixar seus postos, migrando para o governo ou empresas:

U3I2 - É, porque muita gente que está no terceiro setor ainda trabalha por ideologia, por sonho. E quando você não consegue avançar com isso, você começa a ter reflexos. Você começa a ficar insatisfeito, há a questão da crise de identidade. Isso gera outro problema. A influência do terceiro setor leva os profissionais que têm esse perfil ideológico a se sujeitarem, por exemplo, no caso do nosso estado, o mais comum, a concursos públicos. Há pessoas que faziam um trabalho fantástico na ONG que hoje batem o ponto e contam os minutos para ir para a casa no setor público. Não é o perfil dele, mas ele está lá pela questão da sobrevivência.

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, como se pode ver na fala de U112.

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: “Que legal! Eu vou trabalhar por isso! Olhem que bacana, com essas pessoas que entendem pra caramba, vou aprender pra caramba!” 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 congênera) vai lá e mete a cara. A Organização A 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 se move conforme a impossibilidade momentânea de traçar um novo caminho para si própria ou de haver uma transformação que humanize a organização, dando um 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. Dessa forma, os profissionais vão perdendo o sentido de pertinência a uma classe específica, a um grupo mais bem intencionado que costumava ter respaldo institucional. Termina-se esta etapa de análise dos resultados com o exemplo eloquente e um tanto brutal dado pelo desistente U114:

Penso assim, se uma organização não governamental tem como missão propor e pensar alternativas de modelos de gestão que sejam menos impactantes na relação ser humano/natureza, ela também tem que ter uma conduta. Por exemplo, na ONG que sirvo, há alguns momentos supercontraditórios, os próprios funcionários, às vezes, pregam uma coisa e fazem outra. Falamos: “O desmatamento na Amazônia, a conversão de floresta em pastagem na Amazônia é fruto do consumo de carne vermelha.” Só que quando recebemos um monte de gringos e fazemos um *workshop* aqui, no último dia, levamos as pessoas para uma churrasceria. Isso é uma contradição imensa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se prestou a abordar, via pesquisa qualitativa em abordagem clínica, o avanço da ideologia gerencialista e o impacto desta sobre a subjetividade do trabalhador no terceiro setor. Dez sujeitos de quatro organizações foram ouvidos em três cidades de três regiões do país, sendo duas dessas organizações entendidas como cosmopolitas e duas periféricas. Os resultados foram analisados em termos de seus conteúdos e formações discursivas, à luz de amplo referencial teórico, que incluiu, principalmente, bibliografia das áreas de psicossociologia, sociologia clínica e psicodinâmica do trabalho. Também se revisou uma vasta gama de artigos científicos.

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. O fato é relevante porque a categoria das organizações ambientais é a que mais cresce. É referência para as demais e atrai o interesse de investidores, que se animam com a visibilidade que o envolvimento com o tema pode dar a suas marcas e, conseqüentemente, o retorno positivo em termos de satisfação de seus acionistas e partes interessadas. Se essas organizações referenciais estão descuidando do lado humano das relações, há uma probabilidade muito grande de que outras venham a fazê-lo inercialmente, por isomorfismo mimético.

Quatro categorias de conteúdo foram analisadas. A primeira gira em torno de evidências da instalação do gerencialismo nas organizações. Os resultados mostraram que o discurso dos entrevistados está repleto de indicadores da ideologia gerencialista, com destaque para a confirmação da primazia dos imperativos financeiros, a precarização nas relações de trabalho e um ambiente francamente quantofrênico, ainda que sem respaldo organizacional condizente com condições necessárias para processos bem sucedidos de racionalização gerencial.

É principalmente preocupante o fato de organizações supostamente humanistas estarem ampliando o alcance de sua atuação – e da visibilidade de suas marcas – sem

qualquer contrapartida positiva para aquelas pessoas que estão se sacrificando por esse sucesso. Pior que isso, vê-se, em todas as camadas organizacionais, a aceitação de toda a bagagem negativa do processo como um dado da realidade, algo que até pode ser tomado como resultado de debilidades do próprio trabalhador.

A segunda categoria trata da forma como o sujeito articula subjetivamente os conflitos da racionalidade e intrapsíquicos. 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. Há tendência de as organizações ambientalistas do terceiro setor virarem incubadoras de executivos da área de responsabilidade social, fomentando em seu cotidiano um modelo mental corporativo e ampliando o risco de se tornarem instrumentos nos processos de *greenwash*. Profissionais movidos por valores tenderiam a fugir desse ambiente, o que reforçaria cada vez mais a agenda gerencialista.

Uma terceira categoria cuidou de analisar estratégias de defesa dos sujeitos frente ao avanço da ideologia gerencialista. 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. Descobriu-se que há, pelo menos no caso de uma organização, uma tendência à formação de “guetos” e redes de proteção, os quais, tudo indica, surgem a partir de subculturas formadas por visões de mundo não predominantes, mas fortes o suficiente para se manterem vivas, mesmo com a pressão da formação discursiva institucionalmente difundida. Ainda que se possa ver como positivo o movimento de constituição desses grupos como sujeito social, há o risco de que sejam mais facilmente notados e perseguidos no coletivo. Também há o risco de que esse tipo de movimento se amplie, mas gerando mais assimetrias, competição por recursos e dispersão de esforços.

Finalmente, tratou-se do tema de identidade pessoal e profissional a partir das flutuações de orientação organizacional. Viu-se que há 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. Não parece haver vantagem em um terceiro setor que se posicione somente como mais um intermediário entre as necessidades da sociedade e os recursos a ela destinados. Cada camada pressupõe custos e abre possibilidades de ineficiências, gargalos e corrupção. Uma organização que é um arremedo de empresa ou carece de institucionalidade típica do Estado pouco pode contribuir, em termos efetivos, para as mudanças que a sociedade espera que ela engendre, apoie ou coordene.

A situação vista nas organizações estudadas indica, em suma: troca da racionalidade substantiva por uma visão calculista, tendente à racionalidade prática e finalística; perda de espaço pela missão frente à relação custo/benefício dos ativos, dentre os quais se entendem as próprias pessoas; recurso a formas mais precárias e baratas de contratação nas relações trabalhistas; conversão do sofrimento em prazer pelo sentido dado pela deificação da organização e perda de identidade própria ao setor frente às outras duas esferas de agenciamento da sociedade. Essas organizações estariam, pelo que se apurou, tratando mal seus funcionários, como se fossem empresas vis, e se tornando excessivamente burocráticas e pouco práticas ou incidentes, como no caso dos governos ineficientes. Isso quando se sabe haver experiências positivas nos dois outros setores.

Não se pode fazer, a partir dos resultados, qualquer generalização que cubra a totalidade do terceiro setor ou mesmo da categoria ambientalista. Entretanto, os resultados são significativos se considerada a abordagem clínica, pois se trata uma situação bastante real para os sujeitos que foram ouvidos. A busca de conhecimento sobre a dinâmica de sofrimento e prazer vivida por eles em base diária pode ajudar a transparecer uma dimensão do trabalho no terceiro setor que se encontra na opacidade, permitindo a mobilização do trabalhador e da organização no sentido da obtenção de soluções para o quadro presente.

Entende-se que um estudo desta natureza, validado como conhecimento científico, serve também como instrumento de persuasão para o debate sobre a saúde física e mental do trabalhador no terceiro setor. Se a gestão técnica dessas organizações – e muito do que se degenera em gerencialismo – vem se apoiando na racionalidade científica, não deveria mais haver desculpa para não se discutir o fator humano nesses mesmos termos.

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

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, 2006.

ANBREU, M. J. L. C.; SILVA, G. A. V. D. Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. **Revista de Gestão USP**, v. 13, n. Edição Especial, p. 93-104, 2006.

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, 2005.

ARAÚJO, J. N.; CARRETEIRO, T. **Cenários sociais e abordagem clínica**. Belo Horizonte: Escuta, 2001.

ARAÚJO, R. R. D.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

ARENDT, H. **A promessa da política**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

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.

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

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

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

BROWN, L. D.; MOORE, M. H. Accountability, strategy, and International Nongovernmental Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 30, n. 3, p. 569-587, 2001.

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

BRYSON, J. M.; GIBBONS, M. J.; SHAYE, G. Enterprise schemes for nonprofit survival, growth, and effectiveness. **Nonprofit management & leadership**, v. 11, n. 3, p. 271-288, 2001.

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

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

COELHO, S. de C. T. **Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: SENAC, 2000.

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.

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

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

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

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

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage book of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWEL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American**

Sociological Review, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

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

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

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.

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

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

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

ESCOBAR, J. J.; GUTIÉRREZ, A. C. M. Tercer sector y univocidad conceptual: necesidad y elementos configuradores. **Revista Katálisis**, v. 11, p. 84-95, 2008.

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. As OSCIPs e a construção da esfera pública no Brasil. **Aminoácidos**, Brasília, Agência de Educação para o Desenvolvimento (AED), v. 2, p. 79-91, 2002.

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

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

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

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

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

FREY, A. F. A. J. H. The interview: from neutral stance to political involvement. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. cap. 27, p. 695-727.

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

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

GEORGALIS, N. **The primacy of the subjective: foundations for a unified theory of mind and language**. Cambridge: The MIT Press, 2006.

GERRING, J. What is a case study and what is it good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, 2004.

HABERMAS, J. **The Structural Transformation of the Public sphere**. Cambridge: The MIT Press, 1999.

HALFORD, S.; LEONARD, P. Place, space and time: contextualizing workplace subjectivities. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 657-676, 2005.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organization: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2005**. Estudos e Pesquisas - Informação Econômica. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

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

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

KAUKUA, J.; LÄHTEENMÄKI, V. Subjectivity as a non-textual standard of interpretation in the history of philosophical psychology. **History and Theory**, v. 49, p. 21-37, 2010.

KIDDERA, D. L.; BUCHHOLTZB, A. K. Can Excess Bring Success? CEO compensation and the Psychological Contract. **Human Resources Management Review**, v. 12, p. 599-617, 2002.

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

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

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

LINHART, D. **Pourquoi Travaillon Nous? Un Approche Sociologique de la Subjectivité au Travail**. Toulouse: Érès, 2010.

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

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

LOWELL, S.; SILVERMAN, L.; TALIENTO, L. Not-for-profit management: the gift that keeps on giving. **McKinsey Quarterly**, v. 1, p. 147-155, 2001.

MADEIRA, F. R.; BIANCARDI, M. R. O desafio das estatísticas do Terceiro Setor. **São Paulo em Perspectiva**, v. 17, n. 3-4, p. 177-184, 2003.

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

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. A questão da avaliação da legitimidade de ONGs. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 2, p. 67-84, 2005.

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

MEDEIROS, C. A. F. et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd**, v. 43, n. 11, 2005.

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

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.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

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

NOGUEIRA, A. J. F. A. M.; ROSSINI, V. D. B. Uma reflexão sobre as relações de

trabalho em organizações sem fins lucrativos. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, 2007.

OLIVEIRA, M. D. de et al. **Benchmarking em investimento social corporativo (Bisc):** Relatório 2009: indicadores e tendências. Rio de Janeiro: Comunitas, 2009.

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

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

PECI, A. et al. OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, R. T. C. D.; FERNANDES, M. D. E. Estado e Terceiro Setor: as novas regulações entre o público e o privado na gestão da educação básica brasileira. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 30, n. 108, p. 761-778, 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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.

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

TEIXEIRA, R. D. F. Limites e possibilidades de organizações do Terceiro Setor em uma sociedade centrada no mercado: um estudo comparativo em organizações ambientalistas. **REAd**, v. 22, n. 7, 2001.

WILSON, W. The study of administration. **Political Science Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 197-222, 1887.

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.

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

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Conte-me um pouco sobre sua trajetória de vida, sobre o caminho que traçou até aqui.
2. Como anda hoje sua vida, e a de seus colegas, na (nome da organização)?
3. Consideremos sua visão da (nome da organização) em dois momentos distintos de sua história na organização: quando entrou e passou por um processo de indução e depois ao participar do processo de mudança.
 - a. Como você compararia esses dois momentos, tanto os seus, de sua própria vida, como os da organização em si?
 - b. Que balanço você faria, em termos de perdas e ganhos, tanto individuais como coletivos?
4. Pensemos no seu cotidiano de trabalho, em sua relação com superiores e subordinados e também em momentos de desenho de estratégias e tomada de decisão.
 - a. Como você se posicionou e agiu em relação às mudanças que foram propostas no processo de reestruturação da (nome da organização)?
 - b. Você se lembra de alguma situação específica em que teve que marcar com força essa sua posição?
 - c. Como o tema foi tratado no coletivo e que mudanças você notou no comportamento das pessoas após a discussão do assunto?
5. Pensemos agora num contexto maior.
 - a. Como você vê essas mudanças na (nome da organização) em termos de tendência no terceiro setor?
 - b. Que tipo de influência você acha que essas mudanças têm sobre o perfil dos profissionais e do próprio setor?