

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**USO DA NOÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE
DISTORÇÃO DA COMUNICAÇÃO**

Nathan Almeida da Silva

Rio de Janeiro
2023

Nathan Almeida da Silva

**USO DA NOÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE
DISTORÇÃO DA COMUNICAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Psicologia Social do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro para obtenção de grau de psicólogo.

Orientadora: Prof. Dr Cirlene Christo

RIO DE JANEIRO

2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer meus pais, Celso e Eliane, que sempre me incentivaram e me ajudaram durante todos os meus anos de estudo, graças a eles nunca tive preocupações com o que comer, vestir ou como ir a faculdade. Todo esse trabalho só foi possível graças ao suporte deles que sempre trabalharam muito para isso.

Também agradeço à minha irmã Pâmela, que sempre me incentivou, apoiou, e conversou comigo sobre todas as possibilidades da universidade, compartilhou comigo experiências, aprendizados e esteve ao meu lado para qualquer coisa que viesse. Graças a Pâmela pude sonhar com uma universidade pública, ter em perspectiva que é sempre possível buscar mais e não ficar acomodado nas zonas de conforto, uma verdadeira inspiração para todos os projetos da minha vida.

À meus amigos que fiz ao longo desses anos de universidade: Sofia, Thais, Gabih, Anne, Lorena, Vinicius, Felipe, Ana Clara e tantos outros que me ouviram discutir durante as aulas, falar besteiras enquanto tomávamos café, reflexões e brincadeiras na fila do bandeirão e até nas horas de descanso entre aulas no campinho. Muitos me ouviram falar dessa monografia em diversos momentos e somente graças às mais diversas conversas e discussões que ela pôde ser realizada. Meus amigos foram fundamentais para suportar os difíceis anos da universidade, seja me deixando dormir em suas casas quando não era possível voltar para a minha, seja compartilhando o pão de queijo nas manhãs frias ou dividindo a cerveja na quinta-feira.

À Verônica Alvim, Andressa, Lucas, Bruna, Juliana, Daniel, Claudeci, Luciene, Wilson, Thiago e tantos outros colegas que fiz durante o estágio e trabalho que realizei e foi fonte de inspiração desta monografia. Somente em grupo era possível enfrentar, na medida do possível, a precarização do trabalho, as sobrecargas e o estresse cotidiano. As experiências, conversas de corredor e online com tantos colegas foi importantíssimo para meu aprendizado e desenvolvimento de uma perspectiva crítica em relação ao trabalho que a psicologia deve exercer, na garantia de direitos!

Agradeço também a minha orientadora, Cirlene Christo, que durante muito tempo teve a paciência de me ensinar teorias, instruir a como escrever e ainda acolher minhas inseguranças e ideias malucas. Muito obrigado, Cirlene!

RESUMO

Esta monografia possui como objetivo a investigação das relações entre a cultura organizacional funcionalista e as estratégias de distorção da comunicação como operador das opressões e fontes de sofrimento aos trabalhadores formais. A partir da análise de referenciais da psicologia em relação a cultura organizacional funcionalista e da concepção de Christophe Dejours de estratégia da distorção da comunicação, foi possível perceber os diversos modos de silenciamento do real dos trabalhadores nas práticas de cultura organizacional funcionalista, podendo ser fonte de sofrimento. Também é realizada uma análise das expressões da cultura organizacional contemporânea em revistas especializadas para empresas, matérias jornalísticas, programas de ensino de pós graduação, livros e entrevistas com especialistas e consultores de cultura organizacional, com destaque à concepção de criação de uma cultura voltada para o ordenamento dos trabalhadores para produção de lucro. Ademais, a cultura organizacional funcionalista, a partir das análises feitas, não se mostra como coerente às práticas e proposições da psicologia de acordo com seu código de ética.

Palavras Chave: Cultura Organizacional; Psicologia Social do Trabalho; Psicodinâmica do trabalho; Saúde do trabalhador; Psicologia Organizacional

Sumário

Introdução	6
Capítulo I – Breve histórico da cultura organizacional: perspectivas funcionalistas e crítica	9
1.1 Contexto histórico	9
1.2 O conceito de cultura e o funcionalismo	10
1.3 Perspectiva Crítica	15
Capítulo II – A psicodinâmica do trabalho e a estratégia da distorção comunicacional.	20
2.1 - O Contexto	20
2.2 - O Sofrimento	23
Capítulo III - A cultura organizacional no contemporâneo	37
Considerações finais	44
Referências Bibliográficas	46

Introdução

Durante a graduação, consegui ter alguns anos de experiência com empresas privadas, relações de trabalho mediadas por bolsas de estágio, contratos celetistas, parcerias institucionais e relações afetivas. Nestes anos de experiência e contato direto com o trabalho formal, globalizado e desterritorializado, isto é, em um constante movimento de tentar diminuir cada vez mais as fronteiras culturais, geográficas, jurídicas e sociais entre os trabalhadores e entre as diversas filiais da empresa ao redor do mundo (BAUMAN, 2022), uma questão sempre me atravessou e foi o motivo de realizar esta pesquisa de monografia: Como pode um “diretor de cultura” na Inglaterra querer dizer como deve ser a cultura de determinada conformação social de trabalho no Brasil? Nesse sentido, objetiva-se aqui levantar alguns elementos que fundamentam uma prática gerencialista orientada a moldar uma cultura organizacional, se ela seria o resultado, em permanente construção, da história de uma coletividade de trabalhadores.

Nos meus anos de experiência entre 2020 e 2022, a questão da cultura da empresa em que trabalhei sempre foi muito forte, desde o momento da contratação, passando pelas entrevistas com membros do Brasil e de outros países, até o momento da minha demissão. Os discursos da alta direção da organização, como diretores, vice presidentes e do próprio CEO, sobre como todos os trabalhadores, em todos os países, deveriam pensar, agir, sentir, se implicar de determinado modo no trabalho, o jeito como as relações entre trabalhadores deveria acontecer, como os trabalhadores deveriam se organizar, e a maneira como as pessoas deveriam levar suas vidas, seu “lifestyle”, deveria ser, foi algo que permeou minhas relações, todos os dias, com todas as pessoas, sejam elas membros da empresa no Brasil ou em outros países ou trabalhadores de outras empresas nas relações entre duas organizações.

E essa relação nunca foi algo tranquilo, pelo contrário, sempre foi um campo de disputas e narrativas divergentes, práticas e concepções contraditórias. Sempre houve um conflito entre o que a empresa, baseada a princípio no Panamá, depois na Inglaterra, exigia como modo de pensar, ser, agir, sentir, se comportar e simbolizar, e como os trabalhadores faziam isso de fato. Esse conflito, obviamente, quase sempre terminava com a demissão de um ou mais trabalhadores que com o passar do tempo iam aos poucos subvertendo os discursos impositivos da

organização, readaptando à sua realidade o que era prescrito para eles como modo cultural de ser dentro da empresa.

Desse modo, este trabalho é fruto de minhas inquietações sobre as formas de operação do capital a partir da noção de cultura de empresa e os modos de resistência dos trabalhadores nesse campo fundamentalmente conflitivo no contemporâneo. Entendendo que não é possível em um único trabalho esgotar e finalizar um tópico tão complexo quanto esse que relaciona a cultura e o trabalho, assim, essa monografia também não possui um objetivo conclusivo sobre o assunto, mas sim complementar as perspectivas críticas sobre cultura de empresa contemporânea a partir de um olhar da psicologia implicada com os trabalhadores. Desse modo, faço uma tentativa de contribuição para os estudantes e pesquisadores sobre cultura de empresa para pensar formas alternativas de trabalhar com esse conceito sem ser de um modo funcionalista e que vise a exploração e subjetivação do trabalhador para produção de mais lucro na tentativa de apagar o real do trabalho.

No primeiro capítulo eu busco traçar um breve histórico de uma determinada noção sobre uma cultura como variável importante para o sucesso das indústrias e organizações. Entendendo as dificuldades de mapear e construir uma história de um pensamento ou de um conceito, busco alguns autores que nos ajudam a perceber como esse tema não é novo, mas que no contemporâneo toma características novas, uma nova formatação e adaptação para os novos mundos do trabalho que surgem todos os dias, principalmente a partir de novas técnicas de gerencialismo e da informatização das atividades. Na sequência, busco mostrar alguns princípios e fundamentações teóricas, fundamentalmente divergentes, sobre o conceito de cultura de empresa.

A primeira fundamentação diz respeito à perspectiva funcionalista, predominantemente dominante nos estudos sobre cultura organizacional (ou cultura de empresa) nas áreas de administração, engenharia e gestão de recursos humanos. A perspectiva teórica de Edgar H. Schein é privilegiada na medida em que é um representante da área de conhecimento da psicologia e o principal autor da corrente hegemônica dos estudos nesse campo: a funcionalista. Ele representa um conjunto de autores e autoras que versam sobre a perspectiva funcionalista da cultura de empresa, cujo propósito é o bom funcionamento da organização, o qual requer um comportamento “adequado” dos trabalhadores. Schein (2009) demonstra

como é fundamental a criação de um grupo de pensamento mais ou menos coeso entre si e com as estratégias da organização para a produção, para a qual a noção de cultura organizacional tem um papel importante.

Por outro lado, Omar Aktouf nos ajuda a pensar de forma crítica sobre o uso funcionalista dessa noção de cultura de empresa, destacando principalmente o fato de que é inegável que há uma cultura em qualquer relação de seres humanos, mesmo dentro da empresa, portanto, não há de se negar uma cultura organizacional. Contudo, Aktouf (1994) faz diversas advertências sobre a tentativa da empresa de “criar” essa cultura, moldar essas formas de relação entre os trabalhadores de como que seja mais vantajoso para a empresa, mesmo que isso signifique ser mais danoso para os próprios trabalhadores. Entende-se que a perspectiva crítica adotada pelo autor ainda é válida no contemporâneo devido à continuidade e, talvez, ampliação das tentativas funcionalistas de guiar e homogeneizar os diversos modos de ser, pensar, agir e sentir dos trabalhadores.

No segundo capítulo, os nossos principais autores são o Christophe Dejours e o Vincent de Gaulejac. O objetivo neste capítulo é tentar entender e mostrar a relação entre o capitalismo contemporâneo nos seus modos gerencialistas de gerir, medir e orientar a vida dos trabalhadores, com as estratégias da distorção comunicacional como um modo de imposição de sentidos e símbolos nas diversas formas de comunicação da empresa com os trabalhadores, seja por meio do apagamento dos vestígios, pela criação de documentos simplificadores, a negação do real ou o silenciamento dos trabalhadores.

Nesse segundo capítulo são apresentados conceitos importantes colocar em análise o esforço gerencialista de produção de uma cultura de empresa funcionalista e como isso pode produzir sofrimentos para os trabalhadores. O trabalho real e o trabalho prescrito são conceitos fundamentais para perceber por meio de quais mecanismos é feita essa produção de cultura, onde o apagamento do real é sua arma mais eficaz e mais prejudicial para os trabalhadores.

Por fim, no terceiro e último capítulo o objetivo é mostrar como a noção de cultura de empresa em uma perspectiva funcionalista ainda é usada como uma estratégia gerencialista nos dias de hoje, sendo reproduzida, refinada, vendida e ensinada das mais diversas formas para os que pretendem ocupar cargos gerenciais. As instruções das formas de criação de uma cultura específica ou como medir a cultura da empresa são vendidas em livros, entrevistas, matérias de jornal e

em palestras, são diversos os meios pelos quais os “especialistas em cultura”, aprendizes de Edgar H. Schein, divulgam seus conhecimentos de como tornar a organização mais lucrativa no contemporâneo.

Desse modo, tento responder a minha questão inicial: que elementos podem estar na base de uma prática gerencialista orientada a moldar uma cultura organizacional?” Buscamos apresentar algumas das formas de perpetuação e reprodução da cultura de empresa funcionalista através das estratégias de distorção comunicacional, das articulações do gerencialismo e das formas de divulgação e ensino desse modo gerencialista no contemporâneo.

Capítulo I – Breve histórico da cultura organizacional: perspectivas funcionalistas e crítica

1.1 Contexto histórico

A construção histórica de uma noção, uma ideia, neste caso sobre a importância dos aspectos culturais para a produção econômica de uma organização, é sempre difícil e exige um extenso trabalho de pesquisa, podendo esta noção ter existido em períodos anteriores e contextos diferentes ao que demarco neste capítulo. Contudo, é possível marcar um período histórico onde a noção de uma cultura organizacional ganhar certa visibilidade e força entre as potências econômicas mundiais e, conseqüentemente, na produção de conceituações teóricas/científicas.

Os anos de 1980 são marcados por muitos eventos históricos da humanidade. No mundo do trabalho e das organizações um fato notável é o crescimento econômico acelerado do Japão com os métodos de produção inovadores por sua flexibilidade, o Toyotismo (NAVARRO et al, 2017). Esse novo modo de produção da indústria japonesa tem como princípio a flexibilização do trabalho e também certa participação limitada do trabalhador para opinar sobre o processo produtivo, o que significa que a cooperação do trabalhador é fundamental e a eliminação dos conflitos entre gerência e operário deveriam ser extintas para que a cooperação continuasse harmônica (NAVARRO et al, 2017).

Nesse mesmo período, os Estados Unidos da América (EUA) atribuíram o sucesso industrial e econômico do modelo de produção japonês ao grande

envolvimento da população com as indústrias e a produção por conta também da cultura local (ALVESSON, 2002). A cultura de uma população é então colocada como uma variável importante para o sucesso da organização e, conseqüentemente, para ganhar a corrida econômica mundial, ganhando novas fatias do mercado consumidor. Alvesson (2002) aponta para a importância das publicações em artigos de jornais sobre o sucesso do modelo japonês ser atribuído à cultura, ajudando a criar a ideia na população estadunidense de que a cultura é uma variável importante para o sucesso da indústria e do país.

No Brasil, a partir da década de 1990 é que os interesses sobre a cultura e seus impactos na organização começaram a acontecer. A década de 1990 no Brasil é marcada por maior abertura ao capital externo, consolidação da bolsa de valores de São Paulo, grande número de mudanças estruturais e tentativas de modernização dos modos de gestão para um modelo liberal (CHU, R; et all, 2008) alinhado com o restante dos líderes econômicos mundiais. Rebeca Chu e Thomaz Wood Jr (2008) também localizam que nesse período houve um grande número de aquisições e fusões de empresas, além de uma maior imigração de trabalhadores para o Brasil, fatos que colocaram a discussão da cultura e da cultura organizacional como uma variável a ser discutida pelas organizações para integração desses novos atores, de outras empresas ou outros países, ao corpo prévio de funcionários de forma harmônica.

Esses acontecimentos históricos no Japão com o toyotismo, nos Estados Unidos da América e no Brasil são apenas um panorama do que começou a ser entendido como cultura organizacional principalmente pelo gerencialismo industrial que, seguindo o modelo toyotista, objetiva trabalhadores cooperativos e harmoniosos com os objetivos e prescrições indicados pela gerência para garantir uma linha de produção mais eficaz.

1.2 O conceito de cultura e o funcionalismo

Concomitante aos processos históricos, uma linha de produção científica e uma série de estudos começou a ser feita para entender o fenômeno da cultura dentro da organização. Denominada de “corrente dominante” ou “main stream” por Omar Aktouf (1994), os primeiros estudos sobre a cultura organizacional começam a se formar seguindo uma linha de pensamento que ajude essas organizações e o novos modos de gestão, principalmente considerando que a organização possui

uma cultura em si mesma que pode ser melhor ou pior, mais efetiva ou menos efetiva, e passível de ser diagnosticável (SCHEIN, 2009)

Os novos modos de gestão são fundados principalmente a partir dos estudos de Elton Mayo, que demonstra, entre outros aspectos, a existência de grupos e lideranças informais dentro da organização. Nesse cenário as preocupações com os grupos de trabalho desvalorizados pelo modelo fordista não podem ser evitados, portanto, se faz necessário conhecê-los para controlar e garantir a harmonia no ambiente fabril, resolver os conflitos entre os operários e os gerentes ou supervisores (MUNIZ et al, 2022). A psicologia é a ciência convocada e regulada para dar conta dessa nova demanda: entender a formação dos grupos, selecionar os melhores empregados para cada função, treinar os funcionários para que sejam mais eficientes, entender as lideranças informais, as motivações dos grupos e dos operários, tudo para medir e adaptar os corpos e comportamentos para o modelo gerencial moderno, manter o homem certo no lugar certo (MUNIZ et al, 2022; CODO, 1984). No Brasil, a psicologia é regulamentada como profissão em 1962, pela Lei nº 4.119, que tem como uma das suas funções a *solução para problemas de ajustamento*, característica muito frequente na atuação dos psicólogos nas indústrias, para dar conta das demandas organizacionais e fabris de ajustamento dos comportamentos, seleção dos operários e identificar como melhor gerir esses grupos para os interesses das elites, isto é, adequar e normatizar os comportamentos dos trabalhadores por meio de medições dos instrumentos psicológicos (QUINTAL, 2016; PEREIRA; NETO, 2003). É nessa perspectiva funcionalista que, mais adiante, com a corrente da psicologia que passa a ser denominada Psicologia Organizacional, se começa a teorizar, tanto na psicologia como em outras ciências, sobre as “culturas de empresa” como ferramentas para auxiliar os novos modos de gestão para aumentar a eficiência do trabalho ao mesmo tempo que entende os grupos dos operários e seu funcionamento (MUNIZ et al, 2022).

Edgar H. Schein (2009) é psicólogo e um dos principais autores do que Aktouf (1994) vai denominar como corrente dominante nos estudos sobre cultura organizacional. Schein (2009) parte de um princípio de atuação de consultoria em empresas privadas para identificar e solucionar problemas a fim de melhorar a produtividade, a lucratividade e também o melhor engajamento das pessoas com as propostas dos gestores. Nessa atuação prática ele escolhe os estudos de cultura,

mais precisamente de cultura organizacional, como uma forma de analisar as forças internas que influenciam o comportamento dos funcionários para o funcionamento, ou não, da organização.

Nesse sentido, há duas considerações importantes que são analisadas e explicitadas por Schein (2009, p. 8) em relação a cultura organizacional: a primeira é que existem forças “que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência”, ou seja, que há influências externas que capturam ou influenciam a subjetividade do sujeito. O segundo ponto que Schein (2009) destaca é o papel subordinado do comportamento em relação à cultura, assim “a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo” (SCHEIN, 2009, p.8). Essas duas características da cultura organizacional, forças internas quase inconscientes e a subordinação dos comportamentos à cultura, vão guiar o restante das análises de Schein para definição de cultura organizacional.

A justificativa para os estudos da cultura para Schein (2009) são as possibilidades de entender o complexo fenômeno das normas e comportamentos dos grupos, principalmente dos desviantes das normas. A utilidade na explicação da cultura e da cultura organizacional está em entender quais as forças internas levam determinados grupos a agir de determinada maneira, principalmente os grupos cujo comportamento não atendem às demandas do líder e da gestão da organização. Desse modo, “Se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontrarmos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional” (SCHEIN, 2009, p.10).

A liderança, além da cultura, possui um papel de destaque na teoria de Schein (2009). Segundo o autor, essas duas noções teriam uma relação dialética onde as normas e padrões culturais ajudariam a determinar quem seria o líder, quem seria promovido e assumiria funções que ajudariam a guiar o comportamento do grupo, sendo função desse líder “criar e gerenciar a cultura” (SCHEIN, 2009, p.10), especialmente quando são identificados elementos nessa cultura que a tornem “disfuncional”. Nessa perspectiva os elementos centrais são a dialética de formação entre cultura e liderança, mas é notável o papel que o líder deveria possuir, por essa perspectiva, de julgar elementos disfuncionais dentro de uma

cultura, ou seja, forças internas que geram comportamentos indesejáveis para o objetivo determinado do grupo.

Schein (2009) também identifica características da cultura para o ajudarem em uma definição formal do conceito de cultura e cultura organizacional. A primeira característica é a estabilidade estrutural do grupo, ou seja, quando a identidade de determinado grupo é relativamente estável e consegue sobreviver por um bom período de tempo sem ser abandonada. A segunda característica é a dimensão inconsciente, de profundidade, da cultura no grupo. Podemos entender essa profundidade como sendo as influências das forças internas que guiam os comportamentos. Outra característica da cultura é que ela perpassa por todas as dimensões do grupo e têm uma extensão universal em todas as atividades e operações do grupo. Por fim, a quarta e última característica da cultura, definido por Schein (2009), é a padronização dos elementos que compõem o grupo, isto é, os rituais, os comportamentos, os valores e cria-se uma harmoniosa interação entre os agentes do grupo para criar um ambiente melhor ordenado.

A última questão que sobra para Schein (2009) responder antes de definir cultura é entender como que todos esses elementos se juntam e formam um todo harmônico, ou seja, como que as forças internas, os comportamentos, o líder, as características de estabilidade, profundidade, extensão e padronização se juntam e formam esse grande conceito de cultura.

Para Schein (2009), a cultura em grupos **formais** é criada a partir do momento que o líder decide criar o grupo ou organização, podendo ser o mais variado tipo de organização formal: salas de aula, sindicatos, empresas, um culto religioso. Nesse grupo recém criado, o seu fundador compartilha e impõem aos outros membros seus valores, crenças, perspectivas pessoais de mundo e também um objetivo para o grupo. Quando esse objetivo é atingido, os valores e normas impostas pelo líder são validados e cada vez mais aceitos pelo grupo, caso contrário, se o empreendimento falhar em seu objetivo inicial, essas crenças são descartadas e um novo líder assume o lugar do antigo com novas características.

Desse modo, o processo de formação de uma cultura em um grupo formal é feito através da imposição de valores e normas para as pessoas que participam dele, e em um processo de validação daquelas normas o líder pode ser trocados quantas vezes forem necessárias para atingir o objetivo do grupo, e junto dele os valores e convicções também.

Parte importante desse processo, para Schein (2009), é a transformação dos valores e normas iniciais do grupo em suposições não negociáveis à medida que o grupo vai alcançando algum sucesso em seus objetivos. Além disso, quando esses objetivos do grupo são suficientemente atingidos e superados, as suposições não negociáveis se tornam verdades integrativas daquele grupo, que são passadas como fundamento para os novos membros. Assim há um caráter evolutivo na cultura, na perspectiva de Schein (2009).

Por fim, considerando todos os fenômenos antes descritos, (liderança, comportamentos, forças internas, suposições não negociáveis, as quatro características de cultura) junto do processo de formação de um grupo formal, é possível para Schein (2009, p.16) definir cultura como “um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna” e também “um mecanismo de controle social e pode ser a base para de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimento.” (SCHEIN, 2009, p.18)

Desse modo, a cultura para Schein (2009) possui um caráter ligado ao controle do comportamento e ao estudo das forças que podem virar verdades a fim de fazer com que comportamentos mais adequados sejam adotados pelo grupo, ao passo que os comportamentos inadequados, fora da normalidade esperado e aparentemente irracionais, sejam extinguidas do grupo em questão. Outro ponto fundamental para Schein (2009) é o caráter evolutivo dado à cultura, onde certas crenças e valores são considerados melhores do que outros para guiar os comportamentos dos membros do grupo, conforme destacado no trecho a seguir:

“Se o conjunto total de suposições básicas compartilhadas de determinada cultura organizacional pode ser imaginado como seu DNA, é possível examinar alguns dos genes individuais em termos de sua centralidade ou potência de forçar certos tipos de crescimento e comportamento. Outros genes podem ser examinados em termos de seu poder de inibir ou prevenir certos tipos de comportamento. Poderemos, então, ver que certos tipos de evolução cultural são determinados pela “estrutura genética”, tipos de “sistemas autoimunológicos” que a organização gera e o impacto das suas “mutações e hibridização” (SCHEIN, 2009, p.20)

1.3 Perspectiva Crítica

Contraponto à perspectiva considerada dominante que Edgar H. Schein representa neste texto, e que muitos outros autores também auxiliam¹ na teorização, está a perspectiva crítica à teoria da cultura de empresa, que questiona o caráter controlador e utilitarista que essa a corrente perpétua, privilegiando a dominação e alienação dos trabalhadores pelos gestores/criadores de cultura.

A alienação nesse caso pode ser entendida nos termos martinbaronianos, como uma falsa consciência de classe desumanizante que coloca os indivíduos e os grupos das classes oprimidas para agir de acordo com os interesses da classe dominante e os faz acreditar que é para o próprio interesse, retirando toda e qualquer possibilidade de reflexão sobre a história da realidade social e as forças determinantes das condições precárias vividas (MENDONÇA et al, 2016).

Ao passo que a psicologia é convocada para entender, medir e orientar o comportamento dos trabalhadores junto às teorias da cultura organizacional, a perspectiva crítica sobre a cultura nas organizações também é acompanhada de uma corrente científica de pensamento dentro da psicologia. A psicologia social crítica nasce justamente para colocar em cheque o “que fazer” da psicologia com autores como Ignácio Martin-Baró, Silvia Lane e Leny Sato, se desdobrando em diferentes correntes de pensamento como a psicologia política, a psicologia social comunitária e a psicologia social do trabalho, mas todos eles com um mesmo princípio que é deixar de fazer um trabalho para favorecer as classes dominantes, os gestores, diretores e os donos de empresas, para dar foco às demandas do campo popular, dos operários, das comunidades, e da população menos privilegiada (COUTINHO; BERNARDO; SATO, 2022; MARTÍN-BARÓ, 2014; LANE, 2018). Desse modo, a crítica a cultura organizacional funcionalista não é um movimento fora da história ou de apenas um pequeno grupo, é um movimento científico de crítica ao “que fazer” e “para quem fazer” da psicologia e da ciência, trazendo luz para a questão das relações de poder e da convivência da psicologia para com as classes dominantes no seio das organizações.

Primeiramente, um pouco diferente do que a corrente dominante pode sugerir como motivo para o surgimento dos estudos sobre cultura, como superar os embates entre gerentes e empregados, para solucionar problemas de

¹ Para ver mais sobre os autores que compõem a main stream/corrente dominante da cultura de empresa verificar em Aktouf (1994)

comportamento e harmonização das relações sociais (SCHEIN, 2009), a perspectiva crítica entende outros motivos para o surgimento dos estudos sobre cultura. Para Omar Aktouf (1994) os estudos da cultura organizacional na corrente dominante como uma porta de emergência para solucionar os problemas da economia e gestão, principalmente norte americanas, em face ao crescimento de outras nações, ou seja, uma tentativa desesperada de conseguir competir e superar rivais internacionais.

Outro motivo para o surgimento de estudos sobre a cultura organizacional nos moldes da corrente dominante é a vontade de fazer com que cada pessoa procure na empresa e na organização um ideal de eu, uma realização pessoal, na qualidade e na eficiência da empresa por meio de “campeões” e “embaixadores”, figuras que representam os valores, comportamentos, perspectivas da cultura organizacional para que os outros trabalhadores se inspirem e queiram ser como eles.(AKTOUF, 1994). Nesse cenário, o gerente, o líder e outros trabalhadores que recebem as premiações de “funcionário do mês” ou “funcionário do ano”, junto de certas bonificações ou prêmios, seriam o modelo a ser seguido pelos outros, exemplo de práticas, pensamentos e sentimentos em relação ao trabalho e a empresa. Não raro é possível encontrar esse fenômeno de valorização em grandes reuniões ou cerimônias seguindo o famoso preceito da administração: “Elogie em público e corrija no particular” onde elogiar em público é fazer emergir estes “campeões” e corrigir no particular é esconder os erros, os problemas e a realidade como realmente é, desprendida de perfeição.

A procura por uma identidade ou um modelo a ser seguido na empresa pode ser explicado pelos problemas de desemprego e ameaças trabalhistas sofridas, contratos precários, terceirizações, fragilização das legislações trabalhistas, o que torna a cultura da empresa uma espécie de cultura-refúgio para o trabalhador que em meio a tantas formas diferentes de fragilização social, é seduzido pelas promessas da cultura de empresa, para pertencer a um grupo aparentemente estável, mesmo que isso signifique o aumento do poder dos dirigentes sobre os trabalhadores. (AKTOUF, 1994). Nesse sentido, Omar Aktouf (1994) indica que a questão da cultura da empresa é uma questão ontológica fundamentalmente, onde a procura por identidade e de identificação, ou seja, formação do eu e do sujeito, estão no cerne da questão, onde a empresa representa essa mediação para a realização e segurança social.

A “gestão da alma” ou sujeito empresa, tese defendida por Dardot e Laval (2016), corrobora com a ideia de Aktouf da cultura de empresa ser uma questão fundamentalmente ontológica cujo o objetivo de capturar a subjetividade dos sujeitos para que eles levem suas vidas como se fossem empresas, com metas, objetivos, produtividade, métricas, desempenho e outras características que são próprias de um sistema neoliberal capitalista gestor, uma verdadeira fábrica de sujeitos neoliberais.

Em um cenário de desigualdade social como o Brasil do século XXI, é possível afirmar que a força de sedução das promessas da cultura da empresa é extremamente forte, isto é, pertencer a um grupo aparentemente economicamente estável em um cenário de instabilidade econômica e fragilidade social é um fator muito relevante para que os trabalhadores sejam capturados pela corrente dominante.

Assim, a cultura de empresa no modelo proposto pela corrente dominante pode ser entendida como um “cimento social”, uma tentativa de juntar e harmonizar todas as relações sociais, seus símbolos, valores, identidades (AKTOUF, 1994), para que tudo ocorra de forma mais perfeita possível, onde o trabalho técnico não vai ser atrapalhado por questões de insatisfação, de comportamentos desviantes do previsto e exigido, por conflitos de interesses e relações de poder, em uma “Mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos” (AKTOUF, 1994, p.43). Formando, desse modo, as empresas em “templos dedicados à produtividade”, como destaca Aktouf (1994, p.43).

Fica claro então que na corrente dominante da “cultura de empresa” há valores, signos, significados e outros elementos que compõem verdadeiramente uma cultura, entretanto, esse conjunto de valores e características é completamente enviesado, seguindo determinados princípios pré estabelecidos e para atingir certos objetivos, onde o risco maior dessa perspectiva é a constante “difusão de valores e da racionalidade dos poderosos”, os que tomam as decisões de modo hierárquico e que possuem poder econômico para tal (AKTOUF, 1994). O que fica claro na perspectiva da corrente dominante é a não-participação ativa do trabalhador para construir os valores, signos e significados da cultura, quanto mais o trabalhador apenas obedecer e menos questionar, melhor.

Nesse cenário, os poderosos economicamente e hierarquicamente assumem uma postura de demiurgos como criadores e manipuladores da cultura organizacional, dirigindo as pessoas e a organização para um bem maior na grande missão de criar valores inquestionáveis e identidades úteis (AKTOUF, 1994). Os dirigentes das empresas são revestidos por esse véu dourado de conhecedores da verdade e por isso são capazes de decidir quais os melhores valores para as outras pessoas, quase como um guia divino para a salvação da identidade, da economia e da sociabilidade.

Dessa maneira, é possível observar que na corrente funcionalista há uma centralidade na tentativa de estimular o investimento psíquico e a fé dos trabalhadores de que certos valores são os corretos a serem seguidos. Tal modo de investimento no trabalhador perpetua os modos de alienação e dominação social dos mais poderosos sobre os mais fragilizados (AKTOUF, 1994).

Na psicologia, o enfoque sistêmico nas relações entre os funcionários e o investimento na psiquê dos trabalhadores é característico da psicologia organizacional, com influência da teoria dos sistemas. Tal perspectiva da psicologia privilegia as estruturas, as ordens hierárquicas, as metodologias de admissão, demissão, as variáveis para tomada de decisão e os aspectos do clima organizacional para atingir os objetivos de cada organização. Nesse sentido, a psicologia organizacional, principalmente nas empresas multinacionais, estão muito mais interessadas em criar um universo intrínseco a organização, que apenas faz contato com o mundo externo na medida em que pode ser favorável para a obtenção de lucro, extraindo dos trabalhadores e da cultura local o necessário para o sustento da empresa, isto é, sem questionar a divisão social e racial do trabalho, a primazia do lucro ou qualquer outra forma de transformação da situação social, principalmente nos países da americana latina, considerados “de terceiro mundo”, do sul global. (MARTÍN-BARÓ, 2014, p. 616)

Portanto, “é inútil falar de “cultura de empresa”, sobretudo quando isso é feito sob o abrigo da “corrente predominante” (AKTOUF, 1994. p. 47), para um trabalho possível de superação à alienação e que tenha como objetivo alguma promoção de saúde e liberdade, principalmente para profissionais da psicologia no Brasil, que contém no cerne do seu código de ética, já no primeiro princípio fundamental a posição de que

O psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos (CFP, 2005, p7.)

Sendo, então impossível falar de um trabalho da psicologia aliada a “corrente dominante” da cultura de empresa, uma vez que os princípios básicos da profissão estão completamente em desacordo com os princípios de manipulação dos sujeitos da perspectiva funcionalista e da teorização representada neste trabalho por Edgar H. Schein.

Contudo, não é impossível falar sobre a cultura e a relação de trabalho, é inegável que exista uma relação cultural nas relações de trabalho uma vez que a cultura está imbricada necessariamente em todas as relações sociais, de modo que

a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos (AKTOUF, 1994, p.47)

A psicologia e os estudos de cultura nas organizações podem ter boas relações e frutíferos estudos, mas somente se acompanhada da superação da alienação sofrida pelo trabalhador, princípio fundamental para a identificação ao trabalho (AKTOUF, 1994) e também com o compromisso de respeito aos direitos humanos, da democracia e promoção de saúde e liberdade das relações de opressão que os menos favorecidos historicamente sofrem até os dias de hoje, conforme destacado pelo código de ética da psicologia (CFP, 2005).

Finalizo então este capítulo com as palavras de Omar Aktouf que acredito serem fundamentais para olhar todo e qualquer estudo sobre cultura, principalmente nas organizações de trabalho:

Mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade. Essa concepção de cultura demonstra ignorância do que são os grupos humanos e do que é cultura (AKTOUF, 1994, p.47).

Capítulo II – A psicodinâmica do trabalho e a estratégia da distorção comunicacional.

2.1 - O Contexto

Na França do final do século XX é o contexto em que o psiquiatra, psicanalista e criador da psicodinâmica do trabalho Christophe Dejours continua suas pesquisas sobre psicopatologia no trabalho em um contexto de globalização e de desenvolvimento a todo vapor do capitalismo. Assim, inicia a construção da teoria sobre o processo de banalização do mal no trabalho e suas implicações sobre a própria noção de trabalhar e de se entender no mundo dos sujeitos contemporâneos. Em sua obra *A Banalização da injustiça social*, Dejours questiona como as pessoas podem suportar infligir o mal a outras e como essas segundas suportam serem maltratadas, mesmo que os papéis de carrasco e de vítima sejam trocados, invertidos, frequentemente. Tais questionamentos, mesmo em um contexto Europeu e francês, ainda hoje são bases para a construção de ferramentas conceituais e reflexões importantíssimas para entender o trabalho no contemporâneo, podendo tais noções serem expandidas e pensadas em outros contextos como o do Brasil (MARTINS, 2006). Assim, esse questionamento leva à ponderação sobre o papel da mentira e da criação de discursos nos meios de comunicação da/nas empresas, inclusive as brasileiras, que mobilizam as pessoas.

A Guerra econômica é esse palco que substitui a guerra fria (GAULEJAC, 2007), o local e cenário cujos os inimigos devem ser derrotados a todo custo e nada pode impedir que a garantia de liberdade seja tomada, a sobrevivência do povo depende da vitória e o lucro também. Nessa guerra econômica o concorrente é o inimigo principal que deve ser derrotado a todo custo a fim de assegurar a sobrevivência da nação, onde os trabalhadores são a artilharia, os soldados, espiões e todo o restante da academia militar para derrubar os oponentes, mesmo que tenham que passar por diversas formas de sofrimento.

Para que essa sobrevivência seja garantida e a liberdade nunca seja tomada de nós, além de manter os lucros cada vez mais altos, é possível adotar qualquer método cruel contra os trabalhadores e os cidadãos (DEJOURS, 2007) excluindo todos aqueles que não estão em plenas capacidades para lutar a guerra, dispensa-se então os idosos sem agilidade o suficiente, os menos capacitados que não tiveram o devido acesso à educação formal. os jovens irresponsáveis com

prazos e todos aqueles que são entendidos como não necessários para garantir o melhor desempenho possível na guerra, excluindo assim os identificados como inaptos. Além disso, em tempos de guerra toda a ética pode ser deixada de lado (GAULEJAC, 2007), então é possível admitir os maus tratos, as agressões verbais e físicas, os assédios, os gritos, humilhações em público e privadas e até mesmo a mentira pode ser permitida e constituída como estratégica, afinal, vale de tudo para ganhar a guerra econômica do concorrente e conquistar mais parcelas do mercado.

Assim, nem só os excluídos são afetados pela guerra econômica, mas também os que nela estão inseridos como soldados de primeira linha e todo o batalhão de trabalhadores. Muitas vezes é possível, como destaca Dejours (2007), justificar o rebaixamento, afastamento, exclusão, marginalização dos próprios trabalhadores por meio de metáforas médico-cirúrgicas, onde a dor localizada é recompensada com um ganho de saúde para todo o corpo, então muitas vezes “tira o excesso de gordura”, “retirar o tártaro”, “remover o dente podre” são apenas algumas das formas de justificar a diminuição de pessoal, enxugamentos dos quadros de trabalho e demissões, gerando um sofrimento cada vez maior tanto para os que ficam quanto para os que saem. Os sacrifícios individuais consentidos ou coletivos são fundamentais para ganhar a guerra econômica. “As demissões são apresentadas como fatalidades necessárias, consequência de orientações estratégicas definidas no alto escalão a partir de critérios indiscutíveis” (GAULEJAC, 2007).

Entretanto, de acordo com Dejours (2007), não é tanto os soldados de guerra nem as estratégias que movem essa máquina de guerra que faz mais perdedores do que vencedores, pois estes certamente existem e são invejados pelo sucesso e dinheiro que conseguiram com os negócios, mas sim a própria noção de competitividade e sua evolução que destrói todos os dias muitas empresas, principalmente as médias e pequenas que possuem uma robustez menor e são mais frágeis no mercado tão agressivo. Essa competitividade não se restringe entre empresas concorrentes, mas também dentro da própria organização, entre indivíduos, departamentos, setores e outras áreas internas que sob o risco da demissão, da inaptidão, são convocados a todo o tempo para mostrar sua utilidade e necessidade de permanência naquela posição e até, quem sabe, uma posição superior (GAULEJAC, 2007).

Nesse sentido, vale apresentar que dentro da guerra econômica também se insere uma guerra dos lugares (GAULEJAC, 2007). Os trabalhadores estão o tempo todo precisando provar o seu valor, que podem ficar no lugar que ocupam por medo das demissões e das ameaças da gerência, que cada um briga para manter sua própria posição ou ocupar uma maior para tentar ter maior segurança. A guerra pelos lugares se soma à própria luta de classes pois não é mais garantido, mesmo para aqueles que nasceram com todas as condições materiais possíveis, o lugar específico na organização, mesmo essa pessoa está sujeita à avaliação e mobilidade a depender das ponderações dos acionistas e outros dirigentes da empresa.

Nesse cenário de tanto sofrimento com as ameaças de demissões, de mobilização de pessoas, de maus tratos, desrespeito que os trabalhadores são participantes, como a gerência se coloca para que isso tenha um fim ou que o sofrimento seja atenuado ? Dejourns (2007) aposta que a gerência está ciente de todo o sofrimento e todas as estratégias organizacionais para tal, mas que esperam que o inimigo seja derrotado antes de toda a sua frota de combatentes perecer e assim a paz possa reinar tranquilamente, quando a empresa possuir todo o mercado de trabalho para si e não tiver mais concorrentes na competição.

Mas como essa maquinaria funciona tão bem ? Como a máquina de guerra econômica é tão eficaz em mobilizar os sujeitos, tantos atores ao mesmo tempo que fazem funcionar uma estratégia que muitas vezes prejudica eles próprios ? A primeira resposta pode ser dada pelas leis inerentes do mercado e do capitalismo, onde a competitividade e a busca por melhores lugares no mercado são bases fundamentais e inevitáveis, fazem parte da própria lei do funcionamento das sociedades de troca de produtos. A segunda resposta é que o sistema financeiro é construído e regido por idéias e leis humanas, construídas pelos homens para funcionar desse jeito, e o fazem muito bem (DEJOURNS, 2007). Essa construção tem a dualidade entre o inevitável do mundo, que a competição e a rivalidade econômica fazem parte do funcionamento das sociedades e seu oposto em que a atividade e construção humana são o que permite que esse tipo de sistema seja construído e mantido, que sua manutenção seja constante e sua evolução garantida. A aposta na segunda resposta leva Dejourns a um segundo questionamento: Como a atividade humana é capaz de permitir tais tipos de tratamento opressores e humilhantes para

com as pessoas, mesmo quando isso nos choca, e por fim consentimos e continuamos fazendo parte disso ?

2.2 - O Sofrimento

O sofrimento é aqui o fator fundamental para que essa máquina neoliberal continue funcionando e mobilizando cada vez mais pessoas na guerra econômica. O sofrimento não só daqueles que perderam seus empregos ou dos que não conseguem novos, que permanecem à disposição no exército de reserva das grandes companhias esperando uma chance de agarrar uma nova posição, um novo posto de trabalho. Mas também o sofrimento daqueles que permanecem, que continuam dentro das fábricas e organizações e também sofrem pelos colegas e conhecidos demitidos. Mas importante destacar que o sofrimento não é somente um estado afetivo passivo, onde o mundo age e nós sofremos, sofrimento também é ponto de partida, um motor do sujeito para realizar novas ações no mundo, de lidar com o real e transformar a realidade (DEJOURS, 2012).

Além dessa forma de sofrimento pelo outro, os que permanecem são frequentemente invisibilizados junto de suas outras fontes de sofrimento e angústia (DEJOURS, 2007). É frequente o discurso de que o trabalho ficou mais fácil conforme a robotização e o desenvolvimento de inteligências foi progredindo ao longo dos anos, um discurso muito pautado nos jornais e revistas para mostrar como a modernização das fábricas e outros ambientes de trabalho diminuiu o número de funcionários, tornando o local mais limpo e organizado. Entretanto, tal modernização apenas esconde o trabalhador que se encontra aos montes para que tudo funcione corretamente, a manutenção das máquinas, a limpeza dos locais, a troca das peças, a manutenção dos elevadores, escadas, e várias outras partes de produção. O trabalho, ao contrário do que se é levado à imaginar, não diminuiu, apenas aumentou e ficou cada vez mais invisibilizado, junto com todo o sofrimento que carrega consigo como as diversas infrações das leis trabalhistas, o manuseio de instrumentos perigosos como vírus, fungos e radiação, e também o medo de não conseguir satisfazer a empresa. “As evoluções tecnológicas poderiam libertar o homem do trabalho. Elas parecem, ao contrário, colocá-lo sob pressão” (GAULEJAC, 2007, p.217).

De acordo com Dejours (2007), também existem outras formas de sofrimento no trabalho, uma delas é pelo medo da incompetência, de não conseguir corresponder às expectativas da empresa, de não possuir os conhecimentos técnicos e teóricos necessários para determinadas tarefas, de não conseguir lidar com situações de estresse ou tomar as decisões corretas na hora certa.

Na empresa gerencialista é necessário sempre estar acima das expectativas, sempre produzir mais do que o necessário, sempre entregar as demandas antes do tempo limite. Esse é um caráter de avaliação intrínseco da empresa sobre os funcionários (GAULEJAC, 2007). Esse cenário é propício para que os trabalhadores se sintam sempre insuficientes, sempre com a angústia de não conseguir ultrapassar as expectativas dos clientes e dos chefes, gerando um sofrimento, “a ausência de resultados é paga por uma demissão imediata” (GAULEJAC, 2007, p 221)

Além disso, é comum nas formas de trabalho contemporâneas acontecerem erros inexplicáveis, acidentes e incidentes cuja a origem não conseguem ser descobertas e que a complexidade da execução ou do orquestramento do trabalho é tão grande, envolvendo tantos atores diferentes, que é quase impossível, mesmo com uma perícia muito detalhada, saber quais as origens de determinados acidentes (DEJOURS, 2007). Acontece que frequentemente o profissional envolvido nesses acidentes ou erros se questiona e coloca em cheque a sua competência para realização da tarefa, principalmente por conta do zelo que ele possui com a realização dela. O zelo é “precisamente tudo aquilo que os operadores acrescentam à organização prescrita para torná-la eficaz” (DEJOURS, 2007, p.30). O trabalho prescrito ou organização prescrita são os know-how, descrições, orientações e conhecimento técnico de como o trabalho deve ser realizado propriamente dito, uma organização dos modos de realização das atividades de modo “perfeito”.

O trabalho real é o que resiste a esse conhecimento prévio e descritivo da realização do trabalho. Esse real do trabalho só pode ser conhecido de um modo, por meio do erro, da falha, de algo que deu errado ao seguir o trabalho prescrito estritamente. É justamente esse algo que deu errado que é o real do trabalho, o que resiste a todo instante ao prescrito, gerando, conseqüentemente, frustração, sofrimento, raiva, impotência, ou seja, o real sempre se apresenta de modo afetivo também, para além dos critérios técnicos (DEJOURS, 2007; DEJOURS, 2012). Assim, a execução do trabalho, frente ao real, com o zelo para com a atividade, a

vontade de se implicar para que ela seja feita corretamente, pode levar o profissional, diante dos erros inexplicáveis que acontecem nos trabalhos complexos, a uma perplexidade e um questionamento sobre sua própria competência e capacidade para executá-lo, levando a um sofrimento por medo da incompetência.

Uma segunda fonte de sofrimento é a pressão social para trabalhar mal, é o profissional tentar realizar sua tarefa de forma correta, mas ser impedido de o fazer por questões sociais da empresa, não por falta de aparato técnico ou de meios para o fazê-lo (DEJOURS, 2007). A empresa gestonária moderna é fundada na competitividade, no individualismo e na busca por garantir o seu lugar. (GAULEJAC, 2007) e nessa disputa para se mostrar necessário, eficaz e merecedor de estar onde na posição que atualmente ocupa é comum ser encontrado ambientes de trabalho cada vez mais hostis onde os colegas de trabalho escondem informações, prejudicam o trabalho do outro e que buscam apenas o benefício próprio para se destacar nas demandas exigidas. Esse ambiente e tipo de relacionamento com os outros trabalhadores pode fazer com que o sujeito sofra por não conseguir fazer o que é devido, se questiona sobre sua própria capacidade de trabalhar em equipe e também de conseguir fazer o que é correto (DEJOURS, 2007).

Uma terceira forma de sofrimento no trabalho é a busca e ausência de reconhecimento pelo outro, pelo chefe e pelo trabalho realizado. É possível afirmar que a maioria dos trabalhadores são pessoas implicadas nas suas atividades, se esforçam e colocam sua inteligência e disposição para executar um trabalho bem feito, mesmo que existam os desonestos e pouco implicados. Portanto, também é possível afirmar que é possível que esse trabalhador espera algum tipo de reconhecimento ou validação pelo outro, que quando não acontece ou é negada, pode ser uma fonte de sofrimento do sujeito. (DEJOURS, 2007)

O contrato de trabalho no universo gerencialista não se funda tanto sobre o direito, mas sobre uma expectativa de reconhecimento recíproco. É um contrato narcísico (Aulagnier, 1981), pelo qual o empregado investe sua libido em um conjunto do qual ele se torna parte ativa e que lhe oferece reconhecimento e idealização. O indivíduo espera da empresa que ela favoreçam sua realização, e a empresa espera do indivíduo que ele dê sua adesão total a seus objetivos e a seus valores (GAULEJAC, 2007, p 233).

O reconhecimento no trabalho assume papel fundamental na constituição do ego do sujeito, na sua identidade e no seu posicionamento social, por isso quando ele não ocorre há um grande sofrimento por parte do sujeito que se vê unicamente na condição de sofredor e somente nela. Mas quando o reconhecimento acontece é

aí que todo o sofrimento até então, toda a angústia e dor tem sua justificativa de que não foi em vão, os sofrimentos adquirem sentido e é possível continuar a existir e exercer o trabalho (DEJOURS, 2007). A dinâmica do reconhecimento assume um papel duplo na vida do sujeito, quando ele acontece então todo o sofrimento teve alguma finalidade, não foi em vão todas as noites angustiantes de trabalho e os abusos constantes dos chefes e é possível afirmar um ego, a construção de uma identidade reconhecida pelos outros que pode ser fundamental para a pessoa mostrar ao mundo, porém, se ela não acontece ou é negada, então todo o sofrimento até então é cada vez mais intensificado, todo o trabalho foi em vão e o sujeito só pode sofrer e angustiar.

Desse modo, assim como destaca Gaulejac (2007), a dinâmica do reconhecimento também é uma contradição: A busca desenfreada pelo reconhecimento, pelo lugar de melhor entre os melhores e vencedor da competição, o sujeito busca cada vez mais esse gozo, esse objeto uma vez perdido e que a empresa pretende entregar ao trabalhador dedicado e que se implica psiquicamente o suficiente, gerando então o medo ou angústia de perder o objeto amado, o reconhecimento. Ou seja, o sujeito sempre sofre na busca do reconhecimento pela empresa, seja quando ele não o consegue e sofre, seja quando ele o consegue e tem medo de perdê-lo, de não conseguir novamente.

Portanto, há muitas formas de sofrimento associadas ao trabalho, a incerteza da garantia dos direitos, o medo de não ser suficiente, as pressões para que o trabalho não seja executado corretamente e a dinâmica do (não)reconhecimento. Diversas formas de sofrimento podem ser observadas, entretanto, também é possível constatar que o trabalhadores de modo geral continuam seguindo suas vidas, executando seus trabalhos e agindo de acordo com o esperado da normalidade e, de acordo com estudos da década de 50, não desenvolvem manifestações psicopatológicas graves, ou seja, não há um rompimento psíquico forte o suficiente no trabalho para que a vida do sujeito seja totalmente descompensada e desequilibrada, que haja um desequilíbrio interno e psíquico forte o bastante para que a vida do sujeito mude completamente (DEJOURS, 2007).

As estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento são então colocadas em holofote, pois somente através delas é que é possível manter a vida em meio a tantas contradições e fontes de sofrimento e medo. As estratégias coletivas e individuais de defesa que muitas vezes ocupam um papel paradoxal na realidade,

tornando o sujeito apto a enfrentar as adversidades e perigos da execução do seu trabalho, mas também fazendo-o ser capaz de tolerar cada vez mais as injustiças, o sofrimento e até mesmo aumentando sua exposição aos riscos, um enfrentamento muitas vezes simbólico na medida em que não são encontradas outras alternativas para alterar a realidade (DEJOURS, 2007; DEJOURS, 2012).

Por outro lado, o sofrimento dos trabalhadores também é muitas vezes negado, escondido, posto de lado em prol de outros problemas, o que dificulta a assimilação desse sofrimento e a tomada de consciência para com o sofrimento dos outros (DEJOURS, 2007). Essa dificuldade de elaborar e expressar o sofrimento é uma das maneiras de desenvolver uma tolerância com o sofrimento e a banalização do mal que acontece com maior facilidade no seio da empresa. “ A impossibilidade de exprimir e elaborar o sofrimento no trabalho constitui importante obstáculo ao reconhecimento do sofrimento dos que estão sem emprego” (DEJOURS, 2007. p. 46).

Esse processo de negação do sofrimento começa na nova postura da empresa gestonária, que ao mesmo tempo que pune dos menores dos erros, exclui os inválidos e pouco instruídos, força ao máximo de suas capacidades os que podem minimamente executar as funções, também é a única capaz de criar uma utopia de felicidade e realizações pessoais e financeiras, uma promessa de estabilidade e concretude aos sonhos dos trabalhadores. Essa postura de vender a utopia da felicidade e da realização marca uma importante mudança para a empresa moderna que é a de uma lógica exclusiva de produção para uma lógica de gestão e organização dos funcionários por meio de discursos do neoliberalismo, discursos que além de prometerem uma felicidade e realização fora do trabalho também alegam a facilidade do trabalho, a ausência de preocupações e riscos, tanto no plano econômico quanto no social e psicológico dos trabalhadores (DEJOURS, 2007).

A desqualificação neoliberal do trabalho passa por diversos argumentos e alegações como de que não existe mais o trabalho com as novas tecnologias e ferramentas. Essa argumentação coloca a inexistência ou redução massiva do trabalho de acordo com o avanço das tecnologias e que eventualmente o trabalho humano iria acabar ou ser reduzido a pouquíssimas pessoas. Outra argumentação neoliberal para desqualificar o trabalho é de que todas as ciências para com o trabalho já foram feitas, então não existe mais dificuldade em realizar nenhuma

atividade uma vez que todas as formas mais eficazes e coerentes de serem feitas já foram testadas e é sabido pelo trabalho prescrito das empresas o modo correto e mais eficiente para ser feito (DEJOURS, 2007).

Entretanto, todas essas desqualificações neoliberais sobre o trabalho contemporâneo podem ser contra-argumentadas, primeiro que o aumento das tecnologias e ferramentas para execução do trabalho significam apenas um aumento de trabalho por causa da redução de pessoal muitas vezes atrelado à redução de custos para manutenção. Outra questão é que o trabalho não é totalmente conhecido e todas as formas mais eficazes de se fazer são inteligíveis uma vez que os acidentes de trabalho continuam acontecendo e o trabalho real nunca consegue ser completamente contemplado pelo trabalho prescrito. Além disso, com o aumento das cargas de trabalho e redução do número de trabalhadores, a capacidade de organização e mobilização para ação coletiva dos trabalhadores fica muito prejudicada, sendo muito mais difícil organizar ou participar de protestos e outras reivindicações (DEJOURS, 2007).

Outras dificuldades se apresentam quando os trabalhadores tentam se organizar em ações coletivas e falar sobre seus problemas e necessidades: Uma delas é a inculpação pelos outros, um movimento de descredibilização das mídias, sindicatos, outros trabalhadores e agentes governamentais para com as manifestações e ações coletivas dos trabalhadores que reivindicam melhores condições, direitos e tentam denunciar seu sofrimento. (DEJOURS, 2007)

Uma segunda dificuldade é a vergonha de participar de ações que reivindicam melhores condições quando existem outras pessoas em situações muito piores, como os desempregados, os excluídos, os afastados compulsoriamente e aqueles que não podem trabalhar por força maior. A vergonha de tornar público o próprio sofrimento e ser negligenciado tanto pelos outros quanto pelos desempregados, como se nas relações de trabalho apenas os mais prejudicados tivessem o direito de reclamar (DEJOURS, 2007).

Com essas duas considerações sobre a vergonha e dificuldade do trabalhador em expressar seu sofrimento de forma pública e de reivindicatória de melhores condições é possível perceber que há uma relação entre o sofrimento dos que trabalham e dos que estão sem acesso ao trabalho assalariado. O primeiro depende da existência do segundo (DEJOURS, 2007).

Entretanto, é possível perceber também que há nessa relação de sofrimento entre empregados e desempregados uma falta de percepção, não acontece uma identificação de que o outro também sofre, uma banalização do sofrimento do outro. Isso acontece, de acordo com Dejours (2007), por que a identificação do sofrimento do outro não é exclusivamente cognitiva, mas também é necessário uma participação pática, isto é, uma participação onde o sujeito sente as emoções envolvidas no processo em questão. A tomada de consciência pela percepção do sofrimento do outro passa então por esse envolvimento emocional do sujeito com a situação e injustiça do outro, porém, se a percepção do sujeito nega ou rejeita aquela condição de injustiça ou sofrimento por causa da vergonha do sentimento ou pelas estratégias coletivas ou individuais de defesa contra esse sofrimento, então não acontece a percepção, elaboração, do sofrimento do outro trabalhador e do desempregado. A pessoa cria uma intolerância com o sentimento que o faz sentir emoção pela situação do sofrimento no trabalho, como uma forma de defesa ou por impossibilidade devido à vergonha e as dificuldades de se expressar que o cercam, que o impede de perceber que o outro sofre também. (DEJOURS, 2007)

Essa acaba sendo uma das maneiras pela qual o processo de banalização do mal acontece, uma vez que o sofrimento do trabalhador é negado, excluído, colocado como não importante em virtude de outras pessoas que estão em situações de desemprego. Essa negação impede que o sujeito elabore o seu sentimento, seu sofrer, e por fim acaba não elaborando que o outro também sofre e passa por dificuldades.

Somado a este processo elucidado pela psicodinâmica do trabalho em relação a elaboração do sofrimento de si e do outro, empregado ou não, o trabalhador também sofre com a precarização do trabalho e a ameaça constante de demissão. A precarização do trabalho que é organizada de modo que a empresa obtenha maior lucro diminuindo os custos de produção do seu produto, muitas vezes através de redução de pessoal e aumento das cargas de trabalho, mas também por meio de terceirizações, contratos de trabalho com prazo de validade pré determinado, contratações de terceiros com menos encargos trabalhistas e custos de pagamento. (DEJOURS, 2007)

Essa precarização do trabalho possui impactos significativos para o trabalhador e sua relação com o trabalho, entre elas a mobilização coletiva para luta por direitos ou manifestação mínima do sofrimento e grupos de enfrentamento das

situações que geram sofrimento são enfraquecidas, praticamente neutralizadas (DEJOURS, 2007). Por exemplo, quando muitas mulheres são demitidas e os atos de assédio moral ou sexual contra elas começa a aumentar é mais difícil procurar ajuda ou outras formas de resistência com a formação de grupos uma vez que muitas outras foram demitidas, o que coloca a mulher na situação de ter que suportar aquele sofrimento do assédio por medo de perder o emprego e sem conseguir ter apoio de outras colegas de trabalho para conseguir contornar a situação.

Outra consequência da precarização do trabalho é o aumento das estratégias de defesa para evitar o sofrimento próprio e do outro, tentando evitar ver, ouvir e falar sobre as dificuldades encontradas a fim de garantir seu lugar em meio a tantas demissões e mudanças de pessoal (DEJOURS, 2007). Somada a isso, o aumento do individualismo também é uma consequência do aumento da precarização do trabalho (DEJOURS, 2007), a luta por lugares para tentar garantir sua própria estabilidade passa pela individualização dos sofrimentos e das dificuldades da realidade que se apresentam no trabalho real.

Essa precarização neoliberal do trabalho tem como característica fundamental a ameaça da demissão e, conseqüentemente, o medo da demissão por parte dos funcionários, que têm sua estabilidade, seu modo de garantir a existência ameaçados, podendo gerar ação de obediência, de submissão com as formas de sofrimento no trabalho ao mesmo tempo que prejudica as formas de organização coletiva e a reciprocidade entre os trabalhadores (DEJOURS, 2007).

Essas são as diferentes formas de sofrimento no trabalho, como ele se apresenta e quais são seus efeitos nos trabalhadores e nas formas de resistência ao sofrimento. A desqualificação do capitalismo neoliberal sobre o trabalho e o sofrimento são modos fundamentais para operacionalização do aumento da tolerância sobre o sofrimento dos trabalhadores entre eles e para com os desempregados.

Entretanto, mesmo em um cenários de desemprego crônico, ameaças de demissão constantes, assédios morais, abusos de poder, exclusão dos considerados menos capacitados, deterioração das possibilidades de mobilização coletiva, individualismo e concorrência voraz entre colegas, ainda há funcionários, gerentes, diretores e toda uma comunidade de pessoas que acredita, tem confiança no sucesso da empresa e sustenta um discurso sobre a organização que é

totalmente descolado da realidade mesmo sabendo, ou pelo menos tendo uma noção, sobre as dificuldades e sofrimentos do dia a dia no trabalho (DEJOURS, 2007).

O gerente em especial ocupa uma posição chave para análise dessa contradição, pois ele mesmo sofre as consequências da desvalorização do trabalho, onde muitas das vezes é cobrado e até mesmo humilhado em meio a seus pares por não conseguir cumprir as demandas exigidas por falta de pessoal ou de estruturas básicas para o trabalho. Além disso, o gerente também é alvo de ameaça de demissão e faz parte da competitividade e luta por lugares entre seus pares, sempre na tentativa de esconder e silenciar o que não dá conta e de suas falhas ou erros para não ser criticado e sofrer com a demissão ou humilhação por parte dos superiores (DEJOURS, 2007).

Entretanto, mesmo compartilhando das mesmas formas de sofrimento que seus subordinados, a ameaça da demissão, o medo da incompetência, o sofrimento escondido, a busca por reconhecimento, o gerente ainda se apresenta como uma figura zelosa para com o trabalho, isto é, o gerente ainda possui o discurso triunfalista da organização e acredita fielmente de que essa é a melhor forma de organizar o trabalho enquanto fala com seus colegas, pesquisadores ou pessoas externas à empresa, mesmo sabendo da discrepância entre o discurso e a realidade das dificuldades do trabalho (DEJOURS, 2007).

Essa discrepância entre o discurso da organização, dos gestores, para com outras pessoas, e a realidade vivida pelos trabalhadores precisa ser administrada racionalmente pela empresa por meio de uma composição de opiniões e pontos de vista (DEJOURS, 2007). Isto é, a separação entre o trabalho real e o trabalho prescrito na ordem do discurso da organização precisa passar por um processo de discutir essas realidades para conseguir fazer a separação e adotar a perspectiva que mais interesse a empresa como discurso principal e que vai ser divulgado, compartilhado e difundido entre os trabalhadores.

A criação dessa discussão sobre as realidades do trabalho precisam ser embasadas na experiência vivida dos que participam dessas reuniões e tomadas de decisão, mas também precisam ter o embasamento numérico e informativo que chega até esses sujeitos que formulam as melhores práticas discursivas para a organização (DEJOURS, 2007). A alta hierarquia que realiza as discussões sobre a realidade do trabalho precisa receber informações de outras áreas da empresa por

meio de “indicadores” numéricos, estatísticas de metas atingidas, modos de controle e toda uma quantofrenia (GAULEJAC, 2007) para medir o mundo, a eficácia da técnica e a subjetividade e o bem estar dos trabalhadores. Assim é formada uma composição e uma formação de opinião pela junção da experiência vivida e as informações recebidas de outras fontes de informação da empresa.

No alto da hierarquia da organização, para discutir as diferentes opiniões e formular o melhor discurso para a empresa adotar, várias dificuldades se apresentam como distorções da comunicação, elementos que intencionalmente ou não, perpassam pelo ato de discutir com outras pessoas e acaba influenciando na direção que a discussão toma (DEJOURS, 2007). Entre essas distorções da comunicação, a mentira é um dos elementos centrais para formulação de discursos no contexto do capitalismo neoliberal.

A mentira como distorção da comunicação não é por acaso, é intencional e estratégia para negar o real do trabalho, constitui a base para as concepções neoliberais de individualização e as práticas de gerenciamento contemporâneas, onde os sujeitos acreditam que o erro é um fracasso por incompetência, falta de habilidade, falta de atenção, falta de experiência individual do trabalhador, o “fator humano” das considerações sobre as falhas e problemas que acontecem no trabalho real, gerando, como vimos anteriormente, as mais diversas formas de sofrimento (DEJOURS, 2007).

A estratégia da distorção comunicacional é baseada fundamentalmente na produção de discursos mentirosos sobre a realidade do trabalho para negar o real do trabalho e fazer prevalecer o trabalho prescrito e divulgável, ordenado, baseado no “sucesso” das ciências em dominar o trabalhador e o trabalho em todas as suas dimensões por meio das técnicas de gestão neoliberais. Essa estratégia pode ser estruturada em quatro pontos: A produção de argumentos comerciais externos, a produção de argumentos comerciais internos, o apagamento dos vestígios e os meios de comunicação (DEJOURS, 2007).

Primeiramente, por conta do medo da demissão, da opressão dos assédios e o sentimento de que estão sozinhos, os trabalhadores deixam um silêncio sobre o real do trabalho e esse espaço é ocupado por um discurso sobre a empresa e o trabalho construído a partir dos resultados produzidos, do número final do lucro e de metas atingidas, desconsiderando totalmente o processo de produção e as atividades envolvidas na produção daquele número. Outra faceta desse discurso

sobre o real do trabalho que ocupa o espaço deixado em branco é de que todos os resultados são frutos apenas e exclusivamente de ações que deram certos, resultados positivos e atividades que conseguiram atingir o sucesso estimado, descartando todos os erros, problemas, dificuldades, falhas que aconteceram no processo. Essa produção de discurso mentirosa sobre o trabalho real tem a intenção de gerar uma imagem da empresa para o público externo: pesquisadores, outras empresas e principalmente para a venda de produtos, serviços, bens e para uma melhor percepção do mercado financeiro, a bolsa de valores, sobre a qualidade da empresa e seus resultados positivos (DEJOURS, 2007). Nesse sentido, a produção estratégica da mentira está em apagar o real do trabalho para um público externo à empresa: os clientes, os compradores de ações, os acionistas, investidores, a grande mídia.

Por outro lado, também há a produção desse mesmo discurso visando o interior da organização, onde a noção de “valorização” é disseminada entre as diferentes áreas da empresa. Na organização contemporânea das empresas acontece a fragmentação em diversos setores, “centros de custo”, “centros de resultado” que são grupos que trabalham entre si em uma lógica de clientelismo, onde um grupo oferece serviço para o outro e que assim deve vender bem a sua qualidade, sua competência, seu trabalho bem feito (DEJOURS, 2007). Essa relação de clientelismo entre setores internos da empresa é acompanhada desse discurso de valorização sobre o trabalho feitos por esses mesmos grupos visando mostrar para o “cliente”, que é outro setor da empresa, como o trabalho é feito sem erros, com resultados sempre positivos, com expressões numéricas de metas e objetivos atingidos e como nenhum erro ou problema aparece, e se aparecem são facilmente resolvidos. (DEJOURS, 2007). Esses discursos são promovidos, como exemplo, na relação comercial entre um setor de recursos humanos e financeiro de uma organização, onde o setor de recursos humanos solicita algum serviço da área financeira, ou do centro de custo financeiro, e caso ela não consiga realizar ou a parte de recursos humanos entenda que eles não o conseguem, é contratado uma empresa ou prestador de serviços terceirizado para tal. Essa produção da imagem de boa prestadora de serviços de determinada área para outra está relacionada com essa possibilidade de terceirização do trabalho e o medo da demissão, esvaziamento, de um grupo interno.

É possível observar então que a produção de uma mentira é estratégica tanto na comunicação para fora da empresa quanto para dentro dela, sempre em um clientelismo e uma tentativa de valorização da imagem e prestação do serviço para não ser descartado. A lógica de competição e de meritocracia neoliberais são intrínsecos a esse fenômeno de prestação de serviços e produção de discursos mentirosos que apagam o real do trabalho.

Outro aspecto fundamental para a manutenção da mentira para apagamento do real do trabalho é também o apagamento dos vestígios de um passado, um modo de produção e organização do trabalho diferente que possa servir de crítica ao modelo atual ou mais recente (DEJOURS, 2007). Esse apagamento dos vestígios acontece por meio de fazer sumir documentos, fazer esquecer antigas práticas e evitar o assunto sobre um outro modo de organizar o trabalho, sendo o jeito mais eficiente o de demitir, transferir ou diminuir a voz dos antigos empregados. A experiência dos antigos empregados, que já viram tantas pessoas entrarem e saírem da organização é um fator de risco altíssimo para a organização, pois são eles as testemunhas em casos de processos judiciais, acusações e também revoltas internas em caso de alguma crise, portanto, é fundamental fazer com que esse antigo modo e memórias do passado sejam esquecidos, fazendo parecer que o jeito de se fazer o trabalho atual não é histórico, sempre foi desse jeito e sempre será, descartando a dimensão da construção desse modo de gestão neoliberal e assim fazendo permanecer a mentira sobre o real do trabalho, apagando e silenciando as referências a outras de normas, valores, regras, modos de enfrentar os problemas, sentir e pensar que constantemente são recriados nas situações reais de trabalho.

O quarto aspecto da estratégia da distorção comunicacional é o modo pelo qual o discurso mentiroso da empresa, que apaga o real do trabalho, é transmitido e compartilhado para e entre os trabalhadores, como as cartas de princípios, normas, e valores adotados pelas empresas. A comunicação interna da empresa é fundamental nesse trabalho, criando documentos e informativos simplistas, concisos, que falam muito pouco e informam menos ainda sobre o que está acontecendo na empresa na intenção de valorizar determinadas áreas e determinados discursos com termos simples, sem nenhuma linguagem técnica ou referência adequada, para que seja simples, fácil e rápido de compreender e absorver (DEJOURS, 2007).

Os documentos, boletins, periódicos, entrevistas, email informativos, revistas e tantas outras formas de comunicação interna da empresa precisam ser simples também para que não haja dúvidas, questionamentos e abra brecha para que um funcionário questione sobre o trabalho do outro (DEJOURS, 2007). Além disso, a simplificação de documentos também é preparada especialmente por trabalhadores pouco capacitados nas áreas que estão comunicando, os analistas, assistentes, estagiários e gerentes da comunicação interna, servindo como um primeiro leitor-teste e que ao mesmo tempo não tenha capacidade de falar sobre o real de determinado trabalho, pois não o vive. (DEJOURS, 2007)

Assim a comunicação interna é estrategicamente fundamental para fazer circular somente as informações que a alta hierarquia acredita ser necessária, utilizando modos de comunicação de massa, como a simplificação extrema dos assuntos, e a expertise dos profissionais da comunicação para fazer com que a mensagem seja entendida e absorvida facilmente. Esse modo de funcionamento da comunicação interna da empresa ajuda a sustentar a mentira sobre o real do trabalho, pois compartilha e reproduz apenas uma pequena parte da realidade para os funcionários.

Outra característica desse aspecto da estratégia da distorção comunicacional é de que ela também serve ao propósito de publicitário sobre as novas formas de gestão neoliberal que já denuncia Gaulejac (2007) como produto de adoecimento e sofrimento (DEJOURS, 2007). As mudanças organizacionais, reformas estruturais, aplicação de novas metodologias de gestão nunca são simples e fáceis de serem implementadas e aceita pelos trabalhadores, e nesse sentido a comunicação interna também atua para promover essas reformas, que frequentemente tem como objetivo apagar cada vez mais o real do trabalho. Além do profissional da comunicação interna, também é possível encontrar cientistas que ajudam na promoção dessas novas estratégias de gestão e discurso por meio de pesquisas, que mesmo que não mostre nenhuma eficácia ou até mesmo promoção do prejuízo aos trabalhadores, os laudos e documentos produzidos podem ser distorcidos para ser mostrado apenas a parte que interessa da pesquisa e assim a promoção dos novos métodos de gestão e de “cultura organizacional” ganham mais valor por causa da validação de “especialistas” (DEJOURS, 2007).

A estratégia da distorção comunicacional por meio da comunicação interna possui então objetivos de fazer com que certos discursos e concepções sobre o

trabalho e novas estruturas sejam aceitas pelos trabalhadores. Essa comunicação é feita através de documentos e informativos muito simplistas para facilitar a absorção e adoção das novas ideias, que também possuem a roupagem da validade científica, muitas vezes distorcida ou sem aprofundamento.

Desse modo, a estratégia da distorção comunicacional tem como base a produção de uma mentira sobre o real do trabalho através de vários meios como o apagamento dos vestígios, a demissão de funcionários antigos, o apagamento de documentos comprometedores; a produção de discursos de resultados positivos e sem falhas para o público externo da empresa, ao mesmo tempo que o mesmo discurso é usado dentro da empresa na tentativa de “valorização” de determinadas áreas, setores, centros de custo, centros de resultados etc; e por meio da comunicação interna para os trabalhadores a fim de que estes aceitem mais facilmente às diversas mudanças estruturais e novas metodologias de gestão das empresas, além de ajudar a sustentar a mentira do real do trabalho com o compartilhamento de simplificações e discursos vazios sobre o trabalho feito.

A estratégia da distorção comunicacional é uma estratégia cuja iniciativa parte do alto da hierarquia e que arregimenta, por camadas sucessivas, os níveis inferiores. Pode-se caracterizá-la como a adoção de um sistema de produção e de controle de práticas discursivas referentes ao trabalho, à gestão e ao funcionamento da organização. Tal controle se exerce sobre todos os atores da empresa. (DEJOURS, 2007, p.59)

Portanto, em um contexto de guerra econômica, onde business is war, toda uma forma de entender o capitalismo se transforma e amplifica as suas formas de atuação na desmobilização coletiva, individualização, terceirização, outsourcing, precarização do trabalho, aumento da carga de trabalho, demissão em massa de trabalhadores no chamado neoliberalismo. Dentro da organização as formas de sofrimento nesse cenários são muitas, o medo da incapacidade, o medo do desemprego, a busca pelo reconhecimento, os assédios morais e sexuais, as dificuldades de remuneração justa entre outras. Todas essas formas de sofrimento passando pela tentativa de apagamento do real do trabalho com o silenciamento dos trabalhadores por meio da individualização, exclusão, segregação e o medo. O real do trabalho que possui função fundamental, junto do zelo, para o funcionamento próprio da organização, onde nenhum trabalho pode ser concebido apenas pelo trabalho prescrito.

Para fazer funcionar essa maquinaria de medo e de opressão do trabalhador também é necessário a própria mobilização psíquica dele e nisso a estratégia da

distorção comunicacional tem função primordial, que além de ser uma ferramenta para se fazer apagar qualquer consideração sobre o real do trabalho, causando assim diversos sofrimentos, ela também ajuda a compartilhar e ser aceita uma nova noção de empresa, de produção, de competitividade, meritocracia e também de sofrimento, felicidade, bem-estar, realização e gozo alinhados com os princípios da empresa para a melhor efetividade econômica possível.

Capítulo III - A cultura organizacional no contemporâneo

Como essas distorções da comunicação e modo de funcionamento da cultura organizacional se apresentam na realidade contemporânea ? De forma muito vivaz ela se apresenta por meio de livros, matérias de jornal, cursos online, entrevistas, estudos acadêmicos, entre outras. O uso funcionalista da noção de cultura organizacional é tão vivo na atualidade que está impregnado nas mais variadas facetas das organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas.

A autora e autodeclarada especialista em cultura organizacional, Carolyn Taylor diz em uma entrevista gravada e disponibilizada online que "Se você precisa de uma certa cultura para sua organização, precisa que todos tenham os mesmos valores e os mesmos princípios" (TAYLOR, 2022) no meio de uma conversa sobre diversidade e inclusão nas empresas, reforçando a ideia de que ser diversos e inclusivo só é permitido até determinado ponto, até determinada característica fundamental que são as ideias, valores e princípios de uma pessoa. Nessa mesma linha argumentativa, Carolyn Taylor reforça a ideia de uma "accountability" na cultura organizacional (TAYLOR, 2021; TAYLOR, 2022; SARAIVA, 2011), que não somente determinados comportamentos, ideias, valores e ideias são incentivados e esperados, como os trabalhadores são responsáveis por conseguir atender a esse ideal, esse sujeito perfeito, o trabalhador perfeito. Essa ideia de "accountability" divulgada por Carolyn Taylor no seu livro *Accountability at Work: How to make and keep promises and have others do the same* é uma nova característica atribuída a cultura organizacional da empresa de responsabilizar os próprios trabalhadores pelo desempenho financeiro, comportamental e atingimento das metas esperadas, construídas por meio da definição das distorções comunicacionais (DEJOURS, 2007)

Nessa mesma linha argumentativa, Olivia Gryscek, líder de RH da empresa Hotmart Company, afirma que é importante distribuir a cultura da organização em diversos países, de ter os valores e ideias anteriormente mencionadas por Carolyn Taylor de forma que trabalhadores dos mais variados países os tenham em comum (FURLAN, 2022a). Para isso, Olivia Gryscek diz ser necessário um forte investimento na parte de comunicação da organização para propagação dessa cultura da empresa.

A questão da cultura organizacional é tão importante no contemporâneo para as empresas que são realizados manuais para a cultura, principalmente nos modelos de trabalho híbrido, onde os trabalhadores se encontram presencialmente algumas vezes por semana e outras trabalham de forma remota, online (FURLAN, 2022b). Há uma urgência em fazer os trabalhadores continuarem se encaixando nos moldes de ideias, valores e comportamentos desejados pela empresa mesmo quando em suas próprias casas ou em outros locais que a princípio não seriam de trabalho, uma invasão da cultura corporativa na vida privada, assim como destaca Gaulejac (2007) no sentido de uma invasão dos valores do trabalho para a vida privada, tanto para execução das atividades de trabalho na vida privada quanto da mentalidade exigida na empresa como uma forma de levar a vida particular, ou seja, o sujeito é tão absorvido pelo discurso da empresa, da sua cultura, que a transforma em sua própria vida, no gerenciamento de si pela assimilação dos valores culturais funcionalistas.

Seguindo essa linha dos manuais de cultura organizacional no contemporâneo, não é incomum encontrar matérias de revistas eletrônicas ensinando a criar e manter determinada cultura para determinados fins, dentro da empresa. Como mostra Bodell (2022), os “três passos para construir uma cultura inovadora”, mostrando que há uma forma de cultura específica a ser criada e seguida, nesse caso, uma cultura de inovação, que seguindo determinadas instruções como

Peça aos funcionários que forneçam progresso mensal nas atividades de inovação com as quais se comprometeram. Com o tempo e por meio de reforço constante, sua cultura pode mudar do status quo para um lugar onde a inovação prospera. (BODELL, 2022, Online)

Mostrando que os princípios do ideal de uma cultura de empresa elaborado pela linha de pensamento de main stream está bem viva, isto é, a ideia de reforçar um comportamento, uma ideia, uma perspectiva de atividade e trabalho produtivo.

E estes manuais de uma cultura organizacional são também capturados por diversas instituições de educação, principalmente a educação executiva. É possível observar em pesquisas rápidas que grandes instituições de ensino privado já vendem cursos sobre como criar, implementar e gerenciar uma cultura de empresa, como é o caso da Fundação Getúlio Vargas (2023) com seu curso “Competências da liderança na gestão de mudanças”, que possui como objetivos de aprendizagem “diagnosticar a cultura de uma organização utilizando modelos de pesquisa e análise, de modo a estabelecer o seu culture code”, ou então a instituição de ensino Estácio Cursos Livres (2023), com seu curso de 40 horas chamado “Gestão do Clima e da Cultura Organizacional”, que possui como objetivo

Descrever os elementos e as variáveis determinantes da cultura organizacional
Identificar o momento propício para o gerenciamento da cultura das organizações, bem como as etapas necessárias para tal fim
Identificar as estratégias e as etapas do processo de socialização organizacional (Online)

Mas nem somente na educação privada está os ensinamentos sobre cultura organizacional, a Escola Nacional de Administração Pública (2023) também disponibiliza um curso, por meio da plataforma online do Estado, um material educativo sobre “Cultura Organizacional Ágil Aplicada ao Contexto Público”, que tem como um dos seus conteúdos programáticos “A Cultura Ágil e sua Aplicação ao Setor Público”, reforçando a ideia de que é necessária uma cultura específica dentro das próprias instituições governamentais de administração direta e indireta.

Todas as instituições de ensino sobre cultura organizacional nos formatos funcionalistas definidos por Schein (2009) são, para além do objetivo de aumentar a lucratividade da empresa, criados para impedir um falso problema criado pela mídia executiva, o problema de que a cultura organizacional é o que causa os pedidos de demissão, como bem reforçado pela BrandVoice Regus (2020), em matéria online publicada no site Forbes, onde afirma que a retenção de talentos, isto é, o ato de impedir que pessoas peçam demissão, é baseada em uma cultura organizacional a ser definida pela empresa, como que em um tom de voz de urgência para que os grandes empresários corram para comprar cursos de como criar uma cultura organizacional e impedir os pedidos de demissão. Uma estratégia que na realidade apaga os verdadeiros motivos dos pedidos de demissão dos trabalhadores, que mesmo em uma sociedade injusta e com necessidade financeira absurdas,

escolhem pedir a demissão pois o sofrimento já não é mais suportável. Nessa perspectiva, a cultura de empresa é empregada como uma ferramenta para mascarar as diversas formas de exploração, assédio e sofrimento nas empresas, tentando calar o real do trabalho por meio do discurso da cultura como algo bom, ou então justificando os erros por ser uma “cultura ruim” sendo necessária a troca para uma “cultura melhor”.

Tais posicionamentos sobre a cultura organizacional são corroborados por diversas publicações científicas de caráter funcionalista, Souza e Janissek-Muniz afirmam que

São necessários estudos para identificar fatores humanos e institucionais prévios à implementação de processos inteligentes nas organizações para então apontar elementos comportamentais, crenças e valores dos indivíduos e das equipes que podem estar relacionados ao sucesso ou fracasso dos processos. (2021, p.25. Tradução nossa)

Entendendo que processo inteligente nas organizações significa a adoção de uma “cultura de inteligência”, uma forma específica de criar crenças, valores e comportamentos dos indivíduos para que o objetivo da organização de tomar melhores decisões, conseguir oportunidades para dominar novas fatias do mercado e aumentar seu lucro sejam atingidos (SOUZA; JANISSEK-MUNIZ, 2021). Isto é, não há uma preocupação com a verdadeira relação cultural criada com as mais diversas interações e relações historicamente criadas dentro do ambiente da empresa, mas sim em moldar essas interações dos trabalhadores independente de suas próprias vontades, desejos e formas de ser..

Ainda segundo Souza e Janissek-Muniz (2021), existem diversos modelos de cultura organizacional para serem criadas dentro de uma organização, entendidas principalmente para criar a “cultura de inteligência”. Entre essas formas de cultura a serem criadas estão: Cultura de liderança; Cultura de Confiança, Cooperação e Colaboração; Cultura de Parceria; Cultura de Comunicação; Cultura de Informação e Conhecimento; Cultura de Conscientização da Inteligência; Cultura do Aprendizado e Treinamento; Cultura Orientada para o Futuro e para a Inovação. Todas as “formas” de cultura de empresa são modelos de comportamentos, crenças, valores a serem ensinados e requisitados dos trabalhadores, consideradas essencial para a uniformização dos trabalhadores em bases ideológicas iguais para que o objetivo da organização seja atingido.

Uma questão que pode passar despercebido nos estudos atuais sobre cultura organizacional em uma perspectiva mais crítica, mas que é fundamental para entender como essas perspectivas funcionalistas das gerências influencia os trabalhadores, captura suas subjetividades e pode ser causa de seus sofrimentos é a dimensão da comunicação e do monitoramento, no sentido de que

Uma cultura organizacional favorável encoraja o monitoramento do ambiente, promovendo o engajamento no uso de tecnologias de informação e comunicação como mecanismos chave para implementação desse monitoramento (MELATI; JANISSEK-MUNIZ, 2017 apud SOUZA; MUNIZ, 2021. p. 4. Tradução nossa)

Indicando a relação entre o monitoramento, vigilância dos trabalhadores, com as ferramentas de comunicação institucional, ideia reforçada continuamente por Melati e Janissek-Muniz (2022, p. 8-9) quando afirmam que “Para a efetivação da prática de monitoramento do ambiente, a percepção e a prática de atividade de inteligência necessitam ser parte da cultura da organização, aferindo-se à necessidade de institucionalização”. Essas relações entre vigilância, monitoramento, comunicação e implementação da cultura organizacional são bem exploradas nas estratégias de distorção da comunicação como demonstra Dejours (2007), sendo suas principais características o apagamento dos vestígios, a negação do real, o sustento das mentiras pelos meios de comunicação e o silêncio dos trabalhadores. Nesse sentido, a constante vigilância dos comportamentos, ideias e crenças dos trabalhadores é um fator de coação dos trabalhadores para que o real do trabalho não seja discutido, para que não sejam formados grupos ou surjam ideias que possam questionar ou criticar a ordem hegemônica de valores.

Vale reforçar também que as práticas funcionalistas de uma cultura de empresa não são restritas a serem pensadas e implementadas em uma organização com fins lucrativos, Malati e Janissek-Muniz (2022) também propõem a implementação de uma cultura de inteligência também no Estado, nos governos, para aumentar a eficiência, de modo que “inteligência passar a fazer parte da cultura da organização e ter resultados do processo, gerando maior agilidade no governo, eficiência e efetividade da gestão, bem como maior engajamento social, cocriação e aproveitamento da inteligência coletiva” (2022, p. 13). Essa relação de Estado com a cultura organizacional funcionalista também exemplifica a política contaminada pela gestão (GAULEJAC, 2007), ou seja, a primazia da eficiência, da gestão, da medição e do econômico sobre os interesses do próprio povo, inclusive

daqueles que trabalham dentro da máquina estatal, considerando o cidadão como cliente e guiando as práticas do Estado não para um projeto de futuro que atenda melhor o desenvolvimento de uma vida digna e saudável, mas sim considerando os cidadãos como clientes cujo interesse particular de determinados grupos economicamente e politicamente influentes guiam as políticas sobre comportamentos, ideias e valores dos grupos oprimidos e menos influentes. Em resumo: a cultura de empresa funcionalista como ferramenta do Estado para manutenção das desigualdades sociais, desconsiderando as reais necessidades da população e visando lucro e eficácia.

Uma outra forma de utilização do discurso e práticas da cultura de empresa de forma funcionalista está ligado a objetivos de sustentabilidade, ecologia e governança, temas que surgem nos últimos anos com relativa importância, dando certa responsabilidade para as empresas em relação ao meio ambiente, de modo que

A atividade humana em todo o mundo vem causando diferentes problemas sociais e ambientais, e aumentando a pressão por parte dos consumidores, da sociedade, dos governos e do mercado por negócios mais sustentáveis, uma situação que afeta diretamente a orientação estratégica das organizações (BARBOZA et al, 2021, p. 2).

E nesse contexto da sustentabilidade é que essa nova ramificação da cultura organizacional funcionalista possui um novo objetivo: criar comportamentos, crenças e valores nos trabalhadores para que seja criado e implementado um modo de produção mais ecológico, que preserve melhor a natureza, que é a proposta de uma economia circular (BARBOZA et al, 2021).

Contudo, não é possível esquecer que o verdadeiro objetivo está no lucro por meio da exploração do meio ambiente, como os próprios autores afirmam,

Práticas, iniciativas, mentalidades e comportamento circulares são essenciais para promover uma industrialização sustentável e uma economia inclusiva, especialmente considerando a simbiose industrial, a remanufatura e as cadeias de suprimento em circuito fechado (Kruchten & Eijk, 2020), as quais podem evoluir a partir de valores organizacionais circulares e sustentáveis que equilibram o “tripé da sustentabilidade” (planeta-pessoas-lucro) (BARBOZA et al, 2021, p.15)

Desse modo, a cultura organizacional tem sido usada como mais uma ferramenta no “processo de disputa pelo controle do acesso e exploração dos

recursos ambientais” (ACSELRAD, 2004, p. 10), moldando comportamentos, valores e ideias dos trabalhadores para produzir mais, a princípio de forma sustentável, mas na realidade para continuar explorando os recursos ambientais sem grandes revoltas internas nas organizações. Essa perspectiva considera, inclusive, o aspecto evolucionista do ser humano, de modo que é considerado mais evoluído aquele que pensa, age e acredita nesse modelo de exploração da terra, “pois a cultura possui uma função poderosa a desempenhar na *moldagem da evolução humana* (BOHEM, 2008), e o engajamento com a EC [Economia Circular] e a sustentabilidade é afetado por dimensões culturais” (BARBOZA et al, 2021, p.11. Grifos do Autor).

Tais dimensões da cultura organizacional e da exploração do meio ambiente são tão relevantes na atualidade que são criados cargos dentro das empresas para chefiar e gerir essas relações, como demonstrado por Barboza *et al* (2021) no seu estudo de caso, mostrando a existência de cargos como “Gerente de cultura organizacional e inovação”, “Gerente de meio ambiente” e “Gerente de sustentabilidade”.

Portanto, é possível notar que, de fato, a ideia funcionalista de uma cultura organizacional está disseminada em várias organizações privadas e públicas, compartilhada e reforçada por meio de diversas fontes, inclusive com cursos de capacitação, entrevistas, livros para gestores e artigos para acadêmicos. As variadas formas que se assume a cultura organizacional possuem duas coisas em comum: a modelagem dos trabalhadores para os objetivos da empresa e o objetivo de continuar lucrando com a alienação e captura da subjetividade dos trabalhadores. Ambos objetivos são visados, ainda na atualidade, por meio das estratégias de distorção da comunicação pesquisadas por Dejours (2007), causando suas mais variadas formas de sofrimento aos trabalhadores dessas organizações na medida em que atuam para o apagamento do real do trabalho, silenciando os trabalhadores e exigindo deles um modo muito exclusivo de ser dentro de determinado espaço e em determinadas relações que ocupam a maior parte de suas vidas, negando qualquer forma de pensamento, valor ou crença que difira dos objetivos da organização de tomar cada vez maiores fatias de mercado, uma negação das variadas formas de vida e de ser que consegue ou tenta olhar para além das funcionalidades, mas para a realidade social que a empresa está inserida. Essa perspectiva crítica é completamente descartada nos estudos sobre cultura

organizacional, que em um contexto de gestão (GAULEJAC, 2007), toma variadas formas de controle, coerção e subjetivação dos trabalhadores.

Considerações finais

A cultura organizacional é uma relação de afetos e modos de viver a vida dentro da organização que vai ser inerente a qualquer relação humana, seja ela mediada ou não por um computador ou por um outro meio de comunicação. Contudo, determinada noção de cultura, dita organizacional, é forjada nesse campo de disputadas, um campo em que há resistências dos trabalhadores às tentativas de imposição de modos de vida, de fazer, de pensar, de trabalhar, de sentir e de se relacionar, e como uma questão cultural, está no meio das relações sociais, ambientais e psicológicas.

Procurei mostrar neste trabalho a constituição conflitiva do campo da cultura organizacional na ordem das teorias, sob o viés funcionalista e sob o viés crítico. Ambas as perspectivas estão intrinsecamente amarradas com práticas, discursos e metodologias de trabalho presentes no dia a dia dos cidadãos e dos trabalhadores formais, onde a empresa, a indústria, é esse ambiente, físico e simbólico, das disputas culturais nas relações de trabalho formal. A perspectiva funcionalista, adotada pelo gerencialismo, é muito presente nas formas de organização do trabalho e dos trabalhadores, nas escolhas de contratação, nas escolhas de demissão, nas formas de fazer comunicados, na escolha de quais informações omitir, do que pode e deve ser falado, do que não pode e não deve ser falado, do modo como os trabalhadores são incentivados a agir, pensar e sentir em determinadas situações, nos ritos de premiação, na criação dos heróis da empresa, no fechamento dos ciclos econômicos para mostrar a vitória ou a derrota de uma cultura específica.

Mas não só pelos seguidores do gerencialismo e da perspectiva funcionalista vive o espaço da empresa, há também as resistências, as criações de rituais próprios entre os trabalhadores, comemorações específicas para momentos marcantes para eles, o acolhimento e o apoio em situações de estresse e opressão, a criação de modos de subversão das ordens que são danosas a eles, modos de ser, pensar, agir e sentir próprios, que não partem de uma iniciativa do gerencialismo, do trabalho prescrito, mas que se estabelece no laço relacional, no vínculo entre os trabalhadores, na construção diária e contínua da cultura.

Desse modo, há sempre um espaço de conflito nas empresas em relação aos modos culturais dos trabalhadores que acontecem no cotidiano, nas práticas mais simbólicas, no dia a dia, nas pausas para o café e nas conversas de corredores, nas mensagens trocadas por aplicativos e nos momentos fora do trabalho, que no contemporâneo são cada vez mais raros, mesmo fora do espaço físico da empresa.

Nessa disputa, a perspectiva funcionalista do gerencialismo sobre a cultura organizacional é vendida por cursos que ensinam quais as características corretas de uma cultura, como implementar uma cultura adequada para o negócio, quais os tipos de cultura mais bem sucedidas no mercado. Livros, programas de pós-graduação, entrevistas, revistas, notícias e artigos são publicados diariamente para ensinar os novos gestores sobre a melhor cultura organizacional para uma maior geração de lucro e de mobilização psíquica dos seus empregados para tal.

Portanto, este trabalho pretendeu-se a trazer à luz alguns elementos que constituem a construção dessa perspectiva funcionalista da cultura organizacional, alguns dos seus modos de construção, disseminação, instrução, implementação e consequências para os trabalhadores e trabalhadoras. Este é um campo de constante conflito e disputa, sendo somente por meio do conhecimento de tais operações ser possível construir novas práticas e pesquisas que possam ser alternativas ao modelo funcionalista da cultura organizacional e promover um espaço de trabalho e organização mais favorável à vida e a autonomia das trabalhadoras e trabalhadores.

Referências Bibliográficas

ACSELRAD, Henri (org.). **Conflitos Ambientais no Brasil**. Rio de Janeiro: Relume Dumará; Fundação Heinrich Boll, 2004.

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2. p. 39-79.

ALVESSON, Mats. The Concept of Organizational Culture. In: ALVESSON, Mats. **Understanding Organizational Culture**. London: SAGE Publications Ltd, 2002. cap. 1, p. 1-15. ISBN 9780761970064.

BARBOZA, L. L. et al.. ORGANIZATIONAL VALUES AS ENABLERS FOR THE CIRCULAR ECONOMY AND SUSTAINABILITY. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, 2022.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade: a busca por segurança no mundo atual**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2022. 215 p.

BRANDVOICE REGUS. **Retenção de talentos exige cultura empresarial definida**. [S. l.], 5 maio 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/brand-voice/2020/05/retencao-de-talentos-exige-cultura-empresarial-definida/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

CHU, R. A.; WOOD JR., T.. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 969–991, set. 2008.

CODO, Wanderley. O papel do psicólogo na organização industrial: notas sobre o “lobo mau” em psicologia. In: LANE, S. T. M. & CODO, V. (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional dos Psicólogos**, Resolução n.º 10/05, 2005.

COUTINHO, Maria Chalfin; BERNARDO, Marcia Hespanhol; SATO, Leny (org.). **Psicologia Social do Trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. ISBN 9788532655493.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal**. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2016. 416 p. ISBN 978-8575594841.

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

DEJOURS, Christophe. **Trabalho Vivo: Trabalho e emancipação**. Brasília: Paralelo 15, 2012. 222 p. v. 2.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (org.). **Cultura Organizacional Ágil Aplicada ao Contexto Público**. [S. l.], 20 ago. 2023. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/525>. Acesso em: 20 ago. 2023.

ESTÁCIO CURSOS LIVRES (Rio de Janeiro). **Gestão do Clima e da Cultura Organizacional**: Administrar uma empresa ou equipe não é tarefa fácil, exige habilidades e competências além da percepção. Confere esse aprendizado do curso!. Rio de Janeiro, 20 ago. 2023. Disponível em: [https://online.estacio.br/p/gestao-do-clima-e-da-cultura-organizacional?utm_campaign=PMax%7cGraduacao%7cPresencial%7cGoogle\(GDN\)%7cPerformanceMax%7cNacional_ContaPresencial&gclid=Cj0KCQjw84anBhCtARIsAISI-xez-5InniAfiMC732OdzfkzomOHlaGMcNAA4ZRqON373Xflg1T64MkaApBaEALw_wcB&gclsrc=aw.ds](https://online.estacio.br/p/gestao-do-clima-e-da-cultura-organizacional?utm_campaign=PMax%7cGraduacao%7cPresencial%7cGoogle(GDN)%7cPerformanceMax%7cNacional_ContaPresencial&gclid=Cj0KCQjw84anBhCtARIsAISI-xez-5InniAfiMC732OdzfkzomOHlaGMcNAA4ZRqON373Xflg1T64MkaApBaEALw_wcB&gclsrc=aw.ds). Acesso em: 20 ago. 2023.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Competências da Liderança na Gestão de Mudanças. *In*: **Competências da Liderança na Gestão de Mudanças**. [S. l.], 20 ago. 2023. Disponível em: https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/online/curta-media-duracao-online/competencias-da-lideranca-na-gestao-de-mudancas-1?gclid=Cj0KCQjw84anBhCtARIsAISI-xdP0wnqGfgoOC8wp5wqZtSpGnuM4RLk9s7ILU_Th3P8IZqxtqj_TksaAuWPEALw_wcB&oferta=104170. Acesso em: 20 ago. 2023.

FURLAN, Letícia. Cultura Híbrida. **Você RH**. São Paulo., 07 de out de 2022b. p 14-17. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/edicoes/82/>. Acesso em: 15 de ago. de 2023.

FURLAN, Letícia. Cultura sem fronteiras. **Você RH**. São Paulo, 03 de jun de 2022a. p 18-19. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/edicoes/80/>. Acesso em: 15 de ago. de 2023.

GAULEJAC, Vincent De. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

LANE, Sílvia Tatiana Maurer. Histórico e Fundamentos da Psicologia Social Comunitária no Brasil. *In*: CAMPOS, Regina Helena de Freitas (Org.). **Psicologia Social Comunitária**: Da solidariedade à autonomia. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. p. 15-28. ISBN 9788532616449.

MARTÍN-BARÓ, Ignacio. Psicologia Política do Trabalho na América Latina. **Rev. psicol. polít.**, São Paulo, v. 14, n. 31, p. 609-624, dez. 2014. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2014000300012&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 07 out. 2023.

MARTINS, J. T.; DOMANSKY, R. DE C.; CIAMPONE, M. H. T.. Resenha bibliográfica: a banalização da injustiça social. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 14, n. 2, p. 292–293, mar. 2006.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R.. A inteligência na gestão pública: uma análise sob a perspectiva institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 6, p. 721–744, 2022.

MENDONCA, Gabriel Silveira; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de; GUZZO, Raquel Souza Lobo. O conceito de ideologia na psicologia social de Martín-Baró. **Rev. psicol. polít.**, São Paulo, v. 16, n. 35, p. 17-33, abr. 2016. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2016000100002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 maio 2023.

MUNIZ, Hélder Pordeus et al. A gestão do Trabalho: Obscuro Objeto da psicologia do trabalho e organizacional. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de et al (org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: Perspectivas teórico-práticas**. 1. ed. São Paulo: Vetor Editora, 2022. cap. 6, ISBN 978-65-89914-99-0.

NAVARRO, Vera Lucia; MACIEL, Regina Heloisa; MATOS, Tereza Glaucia Rocha. A questão do trabalho no Brasil: Uma perspectiva histórica a partir do desenvolvimento industrial. In: COUTINHO, Maria Chalfin; BERNARDO, Marcia Hespanhol; SATO, Leny (org.). **Psicologia Social do Trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017. cap. 2, p. 25-48. ISBN 9788532655493.

PEREIRA, Fernanda Martins; NETO, André Pereira. O psicólogo no Brasil: notas sobre seu processo de profissionalização. **Psicologia em Estudo**, v. 8, n. 2, p. 19–27, jul. 2003.

QUINTAL, Maria de Fatima. Desafios atuais e antigas sutilezas nas práticas da psicologia social comunitária. **Psicol. Conoc. Soc.**, Montevideo, v. 6, n. 1, p. 131-163, maio 2016.

SARAIVA, Maria Laura. 5 lições de Carolyn Taylor para colocar em prática o accountability e construir uma reputação confiável. **Forbes**. São Paulo, 18 de ago. de 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/08/5-licoes-de-carolyn-taylor-para-colocar-em-pratica-o-accountability-e-construir-uma-reputacao-confiavel/>. Acesso em: 14 de ago. de 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, V. A. DE .; JANISSEK-MUNIZ, R.. INFLUENCE FACTORS OF CULTURE OF INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS. REAd. **Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 27, n. 2, p. 579–611, 2021.

TAYLOR, Carolyn. **Accountability at Work: How to make and keep promises and have others do the same**. Reino Unido: Walking Your Talk Press, 2021. p. 95.

TAYLOR, Carolyn. Cultura Organizacional. Youtube, 23 de fev. de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DZkz5fEN7o8>. Acessado em: 14 de ago. de 2023.

