



**A BANALIDADE DO MAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO:
impactos dos Modelos de Gestão Gerencialistas**

DOI: 10.17058/barbaroi.v1i63.16840



Julise Carolina Lemonje

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Lucia Marques Stenzel

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Mayte Raya Amazarray

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre



Resumo

O presente artigo teórico tem como objetivo analisar a degradação das relações de trabalho nos modelos de gestão gerencialistas descritos por Vincent de Gaulejac a partir da compreensão de banalidade do mal desenvolvida por Hannah Arendt e, posteriormente, relacionada ao contexto de trabalho por Christophe Dejours. Por meio da análise da ideologia gerencialista identificada por Gaulejac – que é acompanhada por elementos como os métodos de avaliação individualizados e a instrumentalização dos trabalhadores –, são tecidas considerações a respeito de práticas de violência psicológica no ambiente laboral. Considerando que a banalização do mal se caracteriza pela supressão da faculdade de pensar e é facilitada pelo medo e por distorções comunicacionais, identifica-se que não é necessário desejar o mal de forma deliberada para ser conivente com a sua execução. Por conseguinte, pretende-se, com a construção do presente estudo teórico, contribuir à compreensão da exploração subjetiva de trabalhadores e da manutenção de práticas violentas e desagregadoras nas relações de trabalho.

Palavras-chave: Relações de trabalho. Banalidade do mal. Ideologia gerencialista. Modos de gestão. Psicodinâmica do trabalho.

1 Introdução

O presente estudo teórico busca tecer articulações entre obras de Hannah Arendt (Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal, de 1963), Christophe Dejours (A banalização da injustiça social, de 2007) e Vincent de Gaulejac (Gestão como doença social, de 2007), visando compreender a degradação das relações de trabalho contemporâneas – que emerge e se consolida na ideologia gerencialista – enquanto expressão da banalidade do mal. A partir da análise e interlocução de conceitos dos autores, pretende-se investigar a exploração subjetiva de trabalhadores e práticas de assédio moral organizacional presentes nas organizações hipermodernasⁱ, bem como a sua relação com mecanismos de defesa coletivos decorrentes do medo e do sofrimento no trabalho.

Os processos de cooperação e a confiança restam destruídos em um cenário no qual as relações de trabalho tornam-se cada vez mais competitivas (LANCMAN; JARDIM, 2004). Conforme destacam Faria e Meneguetti (2011), práticas violentas sutis e preponderantemente psicológicas, como a intensificação de demandas, a rotinização dos processos e os baixos salários, são toleradas em decorrência do medo constante de demissão e exclusão do mercado laboral. Assim, a partir da perda da faculdade de refletir criticamente e questionar a realidade do trabalho, bem como da impossibilidade de organização coletiva, abre-se espaço para práticas assediadorasⁱⁱ e a sua banalização, em que os próprios trabalhadores se veem como agentes na execução do mal.

A forma como o trabalho está organizado é potencialmente geradora de limitações na capacidade de pensar criticamente a ação (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Disto decorre a naturalização de práticas sociais injustas, percebidas como imutáveis e, necessariamente, vinculadas ao cenário organizacional. A impotência experimentada pelos sujeitos diante do sistema econômico-financeiro é frequentemente lamentada, tornando-se objeto de uma retórica fatalista, da qual deriva a abstenção de qualquer responsabilidade (METZGER; MAUGER; BENEDETTO-MEYER, 2012).

Visando a análise deste processo que desdramatiza práticas violentas nas relações de trabalho, importa observar a compreensão de Arendt (1999) acerca da convivência e colaboração com o mal. Arendt (1999) entende que a banalidade do mal decorre da

suspensão da faculdade de pensar que acompanha o exercício do mal. A prática do mal, portanto, passa a ser percebida como uma conduta esperada, não sendo necessário desejar o mal, deliberadamente, para tornar-se conivente com ele ou, até mesmo, colaborar ativamente para a sua continuidade.

A partir desta concepção da banalidade do mal, pretende-se contribuir para a análise da degradação das relações de trabalho nas organizações hipermodernas, em que predominam modelos de gestão gerencialistas com projetos voltados ao desempenho, tornando os trabalhadores imersos a um sistema paradoxal em que o discurso veiculado apresenta contradições em relação às práticas gerenciais adotadas, ao qual acabam por submeter-se livremente. Para isso, será apresentada a concepção de banalidade do mal em Arendt e de organização do trabalho em Dejours, bem como as principais características identificadas por Gaulejac como marcantes nos modelos de gestão gerencialistas, para posterior análise da contribuição da ideologia gerencialista à degradação das relações de trabalho. Por conseguinte, por meio da articulação de conceitos de Arendt, Dejours e Gaulejac, o presente artigo teórica objetiva contribuir à compreensão da exploração subjetiva de trabalhadores, relacionando-a à degradação das relações, ao sofrimento no trabalho e à banalização do mal.

2 Sofrimento no Trabalho e a Execução do Mal em Arendt e Dejours

Ao analisar a naturalização da violênciaⁱⁱⁱ nas relações de trabalho contemporâneas, importa observar a compreensão de banalização do mal desenvolvida por Arendt, bem como a concepção de trabalho, enquanto atividade social, destacada por Dejours. Ao relatar o julgamento do funcionário nazista Adolf Eichmann, na Casa de Justiça de Jerusalém, Arendt (1999) tece o que denomina de “um relato sobre a banalidade do mal”. Salienta, nesse texto, a ausência de monstruosidade ou posturas perversas e sádicas por parte do réu, deparando-se com um funcionário “normal”. A normalidade era apavorante, pois correspondia a um criminoso “que comete seus crimes em circunstâncias que tornam praticamente impossível para ele saber ou sentir que está agindo de modo errado” (ARENDR, 1999, p. 299).

Embora tenha se tornado usual no Tribunal de Nuremberg alegações de “emigração interna”, referindo-se a uma discordância “interna” e “de alma” ao que estavam fazendo, para Arendt (1999), a conformidade dos agentes e das vítimas relacionava-se profundamente com a aparência de legalidade – facilitada pela burocracia

– das medidas no III Reich^{iv} e com o que chama de “regras de linguagem” – *sprachregelung*. As consequências desse sistema de linguagem – em que se falava mais em “solução final” do que em “extermínio” – “não era deixar as pessoas ignorantes daquilo que estavam fazendo, mas impedi-las de equacionar isso com seu antigo e ‘normal’ conhecimento do que era assassinato e mentira” (ARENDDT, 1999, p. 101). Nessa conjuntura, valendo-se de *slogans* e da aparência de legalidade, o mal se desvinculou da sua qualidade de tentação – de maneira que a população se sentia tentada a não cooperar com o extermínio –, deixando de ser reconhecido enquanto mal para tornar-se parte de um plano grandioso e necessário.

Por conseguinte, para Arendt, a banalidade do mal se caracteriza pela suspensão ou supressão da faculdade de pensar^v que justamente acompanha o exercício do mal, de maneira que, no entendimento da autora, para fazer ou ser conivente com o mal não se faz necessário desejá-lo deliberadamente (ARENDDT, 1999). A partir desta reflexão desenvolvida por Arendt, Christophe Dejours (2007) relaciona a banalização do mal no III Reich ao sofrimento no trabalho, entendendo como profundamente conectado com estratégias de distorções comunicacionais e mecanismos de defesas coletivos decorrentes do sofrimento e do medo.

Assim como Arendt atenta – e assombra-se – diante da normalidade de Eichmann, também a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), em seu principal expoente, Christophe Dejours, ocupa-se da análise da normalidade, isto é, dos mecanismos e elementos que impedem a eclosão do adoecimento mental de trabalhadores. A PDT originou-se a partir dos estudos da Psicopatologia do Trabalho, que visavam a análise de manifestações psicopatológicas ocasionadas pelo trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). Todavia, mediante pesquisas em psicopatologia, constatou-se que o sofrimento no trabalho não é, necessariamente, acompanhado por descompensações psicopatológicas (FRANCO, 2004).

Atentos a não explicitação do sofrimento no trabalho por meio do desenvolvimento de patologias, Dejours e Abdoucheli (1994, pp. 126-127) descrevem uma “reviravolta epistemológica” da problemática analisada, de maneira que se deixa de investigar as doenças mentais do trabalho para buscar compreender o “enigma da normalidade”: por que e como os trabalhadores conseguem resistir no trabalho sem apresentar descompensações, mesmo diante de pressões psíquicas, medo e sofrimento.

Para a análise deste objeto não mais focalizado na doença, a Psicodinâmica do Trabalho utiliza-se da teoria psicanalítica para compreensão do funcionamento psíquico.

Embora Freud não tenha se dedicado à problemática do trabalho em sua obra, suas contribuições fundamentam as raízes teóricas de conceitos empregados para o entendimento da Psicodinâmica do Trabalho (MENDES; ARAUJO, 2012), como sublimação, desejo e pulsão. Desta forma, Dejours utiliza-se de um entendimento de ser humano psicanalítico, apreendendo o trabalhador enquanto indivíduo que entra no universo do trabalho portando uma história singular construída desde a sua infância (MERLO, 2002).

Diante da concepção de funcionamento psíquico e da conceituação teórica psicanalítica, observa-se que Dejours se vale de uma perspectiva de humano sem a liberdade de criação que o homem arendtiano possui através da ação. Isto é, ao considerar a existência de uma instância psíquica inconsciente, com a qual temos “a mesma relação que temos com o processo psíquico de outra pessoa, exceto que, de fato, se trata de um processo nosso, mesmo” (FREUD, 1996, pp. 75-78), evidencia-se a necessidade de observar, ao articular as obras do Arendt e Dejours, as diferentes concepções de ser humano dos autores. Conforme afirma Xavier (2008), enquanto em Arendt podemos identificar uma perspectiva de humano político e com potência para criação e liberdade através do discurso, a concepção de Freud entende o humano como um ser não gregário, mas de horda (FREUD, 1913). Isto é, faz-se necessário um pacto de não agressão e restrição de gozo para a vida em comunidade – que é geradora de mal-estar –, bem como a introjeção da moral coletiva através do superego para controle da sua natureza e instintos (FREUD, 1913; FREUD, 1930).

Embora Dejours fundamente seus estudos a partir de conceitos psicanalíticos, a Psicodinâmica do Trabalho realizou diversas rupturas com a psicanálise (FRANCO, 2004). Dentre as principais diferenciações, Dejours (1989, p. 97) destaca que a disciplina “reinterroga o impacto da realidade exterior sobre o sujeito”. Sendo assim, rompe com uma psicanálise interessada somente pelas fontes endógenas de sofrimento, que se referem essencialmente à história precoce e à repetição de conflitos inconscientes herdados da infância.

Ao desenvolver aspectos e obstáculos metodológicos à Psicodinâmica do Trabalho, Dejours e Abdoucheli (1994, p. 124) compreendem que ao psicanalista a realidade concreta é investigada enquanto um “eco de um impasse afetivo do qual o sujeito não consegue libertar-se”, carecendo de uma perspectiva que contemple o que, nesta realidade concreta, relaciona-se com “um método de dominação que se inscreve numa lógica organizacional”, para além do domínio da personalidade e de reações

singulares. Os estudos em Psicodinâmica do Trabalho, portanto, apesar de considerarem a história individual e biográfica do trabalhador, ocupam-se também da análise e compreensão do social.

Assim, destaca-se a atenção dada pela Psicodinâmica do Trabalho à organização do trabalho. Neste sentido, Dejours (2004) compreende o trabalho como vinculado à subjetividade do sujeito e ao social no qual se encontra imerso este trabalhador ou coletivo de trabalhadores:

O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. [...] Trabalhar é, também, fazer a experiência de resistência do mundo social; e, mais precisamente, das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho, não é somente o real do mundo objetivo; ele é, também, o real do mundo social. (DEJOURS, 2004, p. 31).

Mendes e Araujo (2012) destacam que o trabalho é visto como atividade social, contemplando dimensões para além da atividade, como a cultura. Por conseguinte, sem descartar as vivências singulares e a experiência individual do sofrimento, a Psicodinâmica do Trabalho se concentra na coletividade do trabalho numa dada organização de trabalho (BOUYER, 2010). Por organização de trabalho, Dejours (1992) afirma que se encontram contemplados aspectos relativos à divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, modalidades de comando, relações de poder, questões de responsabilidade, dentre outros.

Dejours e Abdoucheli (1994, p.126) entendem que, enquanto as condições de trabalho estão direcionadas ao corpo do trabalhador – pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas –, a organização do trabalho atua a nível de funcionamento psíquico, mobilizando a relação entre pessoas e “os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, etc”. Portanto, a organização do trabalho relaciona-se com as relações intersubjetivas e sociais dos trabalhadores com as organizações, contendo um caráter processual e dinâmico.

Nesse sentido, Mendes e Araujo (2012) apontam que a Psicodinâmica do Trabalho desenvolvida por Dejours é em si mesma política e social. Faz-se possível, portanto, a sua articulação com a obra arendtiana, na medida em que o sujeito da psicodinâmica é reconhecido como ativo, dinâmico e capaz de se colocar no que faz, tendo no trabalho oportunidade para se completar como sujeito. Não obstante, o excesso de padrões exigidos nas organizações tolhe o potencial do sujeito, que não encontra espaço para ter

sua marca pessoal em sua atividade, restando bloqueada a relação dialética entre trabalho e sujeito-trabalhador.

A partir de conceitos herdados da psicanálise, Dejours (2007) entende que o trabalho pode configurar-se enquanto uma forma insubstituível de reapropriação e realização do ego, com potencial à emancipação dos sujeitos. Embora o trabalho possa ser equilibrante – quando permite a diminuição da carga psíquica – se o ambiente laboral se opuser à descarga psíquica, torna-se fatigante. Sendo assim, o sofrimento no trabalho começa quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, gerando desprazer e tensão. Desta forma, o trabalho torna-se perigoso e causador de sofrimento quando se opõe à livre atividade do aparelho psíquico (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Ao analisar a carga psíquica do trabalho, Dejours et. al. (1994) destacam que o trabalhador possui uma história pessoal, trazendo consigo desejos, motivações e necessidades psicológicas, bem como dispõe de vias de descarga de energia preferenciais. Desta forma, em geral, um trabalho livremente escolhido ou organizado terá maior potencial para conter as vias de descarga mais adaptadas às necessidades do trabalhador, deixando de caracterizar-se como um trabalho fatigante para configurar-se como um trabalho equilibrante para o indivíduo. Em contrapartida, organizações de trabalho autoritárias, que deixam de oferecer saídas apropriadas à energia pulsional, são causadoras do aumento da carga psíquica – e, conseqüentemente, geradoras de sofrimento.

Desta forma, quando a carga psíquica do trabalho aumenta sem encontrar meios de descarga no exercício laboral e se acumula no aparelho psíquico, provoca-se desprazer e tensão – isto é, o sofrimento no trabalho. O prazer no trabalho, por sua vez, é resultado da descarga de energia psíquica que o trabalho autoriza, de maneira que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho (DEJOURS ET. AL., 1994). O trabalho, portanto, tem um caráter ambivalente, na medida em que tanto pode causar infelicidade e adoecimento como ser mediador da autorrealização e sublimação (DEJOURS, 2007).

Ao enfrentar a impossibilidade de sublimação e mobilização subjetiva criativa, principalmente em decorrência do modelo de organização do trabalho, os trabalhadores desenvolvem estratégias defensivas para lidar com o medo e sofrimento no trabalho (MENDES, 1995). As estratégias coletivas de defesa diferenciam-se dos mecanismos de defesa individuais na medida em que se sustentam a partir de condições externas e dependem do consenso de um grupo de trabalhadores (DEJOURS; ABDOUCHELI,

1994). Do desenvolvimento destas estratégias coletivas de defesa surgem o desencorajamento e a resignação diante de situações de sofrimento, bem como a naturalização que impede o desmantelamento do esquema defensivo e a confrontação com as causas do sofrimento (MENDES, 1995).

Lancman e Uchida (2003), ao analisar a subjetividade sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, pontuam que os mecanismos de defesa coletivos desenvolvidos em contextos de sofrimento e constrangimento no trabalho para suportar o medo levam os trabalhadores ao silêncio. Nesse sentido, estes mecanismos fomentam o individualismo e a ideia de “não poder fazer nada pelo sofrimento alheio”, gerando cumplicidade com situações de violência. A construção desses sistemas defensivos, portanto, encontra-se profundamente relacionada à organização do trabalho (FRANCO, 2004).

Tendo em vista a relevância da organização do trabalho ao sofrimento do trabalhador e desenvolvimento de mecanismos de defesa coletivos que silenciam os trabalhadores diante de situações de violência⁶, importa analisar as alterações no contexto organizacional, acompanhadas por flexibilizações e pela precarização do trabalho (LANCMAN; UCHIDA, 2003). Atento às alterações da organização do trabalho, Gaulejac (2007) descreve em sua obra “Gestão como Doença Social” os modelos de gestão gerencialistas, que emergem em um contexto de competitividade e consequente ruptura da solidariedade nas relações de trabalho, predominando políticas de administração violentas e centralizadas em índices de desempenho quantitativos. Nesse sentido, esses modelos de gestão tornam-se responsáveis pela construção de uma representação do humano como um recurso a serviço das organizações, consolidando uma perspectiva do trabalhar instrumentalizado, que sustenta, inclusive, a banalização de práticas agressivas em ambiente laboral.

3 Modelos de Gestão Gerencialistas e as Transformações na Organização do Trabalho

Considerando que o termo “gestão” abrange uma forma de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo, Gaulejac (2007) apresenta as práticas gerencialistas como uma concepção de gestão que se tornou a ideologia dominante de nosso tempo, caracterizando-se por traduzir as atividades humanas em “indicadores de desempenho, e esse desempenho em custos ou em benefícios” (GAULEJAC, 2007, p. 40-41). O caráter

ideológico da gestão é evidenciado uma vez que há, perpassando as medidas e procedimentos de gestão, uma visão de mundo e um sistema de crenças. Dessa forma, os modos de gestão concretizam a ideologia gerencialista, responsável pela construção de uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, consolidando uma perspectiva do trabalhar instrumentalizado (GAULEJAC, 2007).

Conforme análise de Metzger et. al. (2012), a lógica gerencial contempla, também, a aplicação de raciocínios utilizados em investimentos econômicos a diferentes realidades sociais. Tal lógica estará representada por questões como a otimização de recursos, a interpretação dos saberes como capital cognitivo e a rentabilização de investimentos. Assim, o objeto da gestão não se restringe a determinado grupo de profissionais ou a uma esfera de atividade específica, expandindo-se para todas as relações e atividades sociais, que se veem perpassadas pelos princípios e valores da gestão.

Buscando adaptar o trabalho às exigências do mercado e entendendo o humano como instrumento, a ideologia gerencialista – que passou a impregnar-se em todo o tecido social – fundamenta-se na dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Destaca-se, também, a predominância de uma racionalidade formal fundada em modelos matemáticos em que variáveis não mensuráveis devem ser eliminadas. A partir deste processo de objetivação, exclui-se o que é irracional e não facilmente calculável, de maneira que registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos não são pertinentes (GAULEJAC, 2007).

Nesta racionalização, busca-se neutralizar o que não se encaixa na lógica quantitativa, bem como mensurar a atividade humana convertendo-a em indicadores e parâmetros precisos que respondam às exigências da produtividade. Todavia, Gaulejac (2007) alerta que a tradução da realidade a partir de equações impede a compreensão integral da história das organizações e dos afetos dos trabalhadores. Descreve, ainda, o que denomina de uma “confusão de causalidades”: a empresa é uma produção humana, e não o inverso. Por conseguinte, a atividade empresarial encontra sentido somente se estiver a serviço da vida humana; não obstante, os modelos de gestão gerencialistas manejam o humano dentro da organização como instrumento, de modo que o desenvolvimento da empresa se torna uma finalidade em si, desvinculada – e, muitas vezes, oposta – ao desenvolvimento humano e social.

A racionalização dos processos de trabalho, ao considerar o indivíduo como um meio, institucionaliza a desumanização nas relações laborais (GAULEJAC, 2007). Assim, a consideração dos trabalhadores enquanto peças da estrutura funcional do sistema

produtivo também os coloca em uma posição passiva nas transformações do trabalho e, por consequência, “destitui o trabalho e o sujeito de trabalho de sentido” (FARIA; MENEGUETTI, 2007, p. 374). A necessidade de dar sentido à ação ao trabalhar é destacada por Gaulejac (2007, p. 298): o indivíduo, ao voltar-se a comportamentos estratégicos e de otimização de recursos para defender seus interesses, “é um homem amputado de suas paixões, de suas capacidades imaginativas e principalmente amputado da necessidade de dar sentido a sua existência”. Nesse contexto, a falência simbólica dos discursos gerenciais configura-se como instrumento da ideologia gerencialista, que submete trabalhadores a impasses e paradoxos, restando o trabalho completamente esvaziado.

Além da “quantofrenia” – como Gaulejac (2007) refere-se à obsessão por números e avaliações quantitativas –, que acarreta a instrumentalização do trabalhador e a perda da sua qualidade humana e biográfica dentro da organização, também é inerente às práticas atravessadas pela ideologia gerencialista a captura da subjetividade dos trabalhadores. Nesta lógica, o poder exercido pela organização expande-se para além do corpo físico do sujeito. A lógica expansionista e de máximo desempenho – “parar de progredir é morrer” (GAULEJAC, 2007, p.89) – é interiorizada pelos sujeitos e a empresa é representada como um investimento comum, mitigando as barreiras entre os objetivos da organização e do trabalhador, este último passando a apreender as metas do empregador como se suas fossem.

Ao investigar a extensão do campo de influência da empresa sobre o trabalhador, Lima (1995) sinaliza a existência de medidas que aparentemente objetivam o bem-estar e “humanização” da organização, mas que permanecem vinculadas à lógica da rentabilidade e culminam na inserção dos valores da empresa na vida pessoal do empregado. Diferentemente das empresas tradicionais em que os mecanismos de exploração estão expostos, nas empresas que adotam “novas políticas” com ditas pretensões humanistas há o significativo enfraquecimento da capacidade crítica dos trabalhadores e a destruição sistemática das formas de resistência coletiva. O forte apego aos privilégios e benefícios oferecidos pela empresa – que passa a ser percebida como protetora e maternal – é, portanto, acompanhado pela ausência de protesto ou crítica por parte dos trabalhadores, que mantêm uma relação de gratidão e dependência com a organização (LIMA, 1995).

Desta forma, a empresa é personificada e espera-se do trabalhador não somente sua força de trabalho durante a jornada laboral, mas também sua implicação subjetiva e

afetiva, bem como sua identificação total com a empresa. Nesse sentido, Gaulejac (2007) destaca que a mobilização pessoal torna-se uma exigência para a adaptação na organização do trabalho, devendo o trabalhador aderir livre e espontaneamente ao projeto da empresa:

O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho. [...] Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento. (GAULEJAC, 2007, p 133).

A submissão livremente consentida, descrita por Gaulejac (2007), perpassa a busca do indivíduo pela satisfação de seus desejos de onipotência e realização através da organização, que o incita a torna-se “o melhor”, “um ganhador”. Nesse contexto, o trabalhador investe totalmente em seu trabalho, visando lutar contra a angústia – e a ameaça constante de ser superado – gerando uma dependência psíquica do sujeito ao seu desempenho na empresa. Necessário destacar os paradoxos que emergem das práticas gerencialistas, que cultuam atributos como autonomia e flexibilidade e, concomitantemente, alienam e desconsideram aspectos subjetivos ante a imposição de avaliações quantitativas:

[...] o paradoxo segundo o qual cada um é convidado a cultivar autonomia, sua liberdade, sua criatividade, para melhor exercer um poder que reforça a sua dependência, sua submissão e seu conformismo. Se há alienação, há igualmente exaltação da subjetividade. Poderíamos sem dúvida evocar aqui uma ‘alienação à segunda potência’, pois é o próprio indivíduo que se torna seu principal motor. (GAULEJAC, 2007, p. 127).

Nesse contexto, as empresas visam o estabelecimento de vínculos por meio da instituição de desafios e do resgate de valores como orgulho e sentimento de tradição do indivíduo com o seu trabalho, buscando alçar um clima de “melhoria contínua” (BORGES, 2007) – a qual Gaulejac (2007) refere-se como “fuga para frente”. A auto superação constante é apresentada pelas organizações de modo que o trabalhador se identifique com um mundo de significados proposto pela empresa, buscando alcançar o modelo de trabalhador de sucesso indicado pela organização (BORGES, 2007). Assim, através de referenciais de identificação, as empresas passam a exercer um poder profundamente legitimado pelos trabalhadores que se entendem como contribuintes dos resultados da organização e buscam a valorização de seu ofício por meio da constante superação de barreiras e do aumento do desempenho.

Heloani (2003), ao analisar a manipulação psicológica em diferentes modos de gestão, destaca que no contexto pós-fordista a empresa passa a demandar o controle

indireto da atuação do empregado – não mais centralizado na disciplina do corpo –, levando-os a incorporarem o funcionamento da organização e reordenando a subjetividade para a manutenção das normas e valores empresariais. Em decorrência da competição e pressão contínua, ocorre um processo de fusão afetiva em que o indivíduo passa a depender cada vez mais da empresa e torna-se fiel a ela, estimulando a autocoção e a autocobrança. O trabalhador “é levado à identificação com a organização, todas as relações pessoais e sociais são apropriadas de suas particularidades mais abstratas para se submeterem a outra gramática mais instrumental: a da produção e do lucro.” (HELOANI, 2003, p. 107).

Faria e Meneguetti (2001) referem-se à captura da autonomia do trabalhador enquanto um “contrato psicológico” em que o sujeito, visando obter reconhecimento e ser considerado fundamental à organização, submete-se a condições de trabalho que atacam sua saúde física e mental. Em outro estudo, Faria e Meneguetti (2007) acrescentam que a introjeção dos valores da empresa resultam na banalização da violência e do sofrimento no trabalho, haja vista que os trabalhadores encantam-se com discursos que os colocam como membros – “colaboradores” – de uma grande família organizacional, exigindo, em contrapartida e sutilmente, o envolvimento total do trabalhador com os objetivos da empresa. A ideologia gerencialista, nesse sentido, substitui ordens por procedimentos e princípios em conformidade com a lógica da organização, que são interiorizados pelo coletivo de trabalhadores e responsabilizam o indivíduo para que seja o empreendedor de sua própria vida (GAULEJAC, 2007).

Gaulejac (2007), assim como Dejours (2007), reconhece a projeção do ideal de ego do trabalhador sobre a organização, de maneira que a empresa ultrapassa o controle dos corpos ao alcançar o controle dos espíritos, por meio da canalização de pulsões, mobilizando a exigência de excelência e o medo de fracassar do indivíduo. Por conseguinte, concomitantemente, o trabalhador projeta seu ideal de onipotência sobre a empresa e introjeta o ideal expansionista que perpassa a gestão da organização – todavia, do medo de não satisfazer seus próprios fantasmas emerge uma “tensão permanente para continuar à altura de suas exigências” (GAULEJAC, 2007, p. 221).

A partir deste medo – sustentando pela perspectiva do humano instrumentalizado e da análise do real forjada por meio de índices de desempenho –, estabelece-se uma lógica de competição em que o trabalhador se vê obrigado a superar aos demais e a si mesmo constantemente, sob pena de desalinhar-se do culto ao desempenho. Gaulejac (2007) observa que a ideologia gerencialista é profundamente individualista, acarretando

o enfraquecimento e eliminação da constituição de coletivos duráveis. Haja vista que os trabalhadores encontram-se vinculados afetivamente à necessidade de melhorar seu desempenho e manter a sua posição dentro da organização – ainda que tal anseio custe a destruição dos demais –, o desenvolvimento da solidariedade e proteção em contexto laboral se vê prejudicado, restando um coletivo de trabalhadores mutilado ao perder sua capacidade de formar laços estáveis e sustentar um sentimento de pertença:

Essa solidariedade orgânica se enfraqueceu. A tentação do “cada um por si” é mais forte por ter sido encorajada pela corrida ao mérito, a ameaça dos planos sociais, a diversidade dos estatutos, a mobilidade vertical e horizontal e a individualização das remunerações. [...] A violência das condições de trabalho desloca-se maciçamente para um nível psicológico. (Gaulejac, 2007, p. 211).

Os métodos de avaliação quantitativos e a objetivação do trabalho, para Dejours (2004), funcionam como mecanismos de intimidação e dominação, acarretando a formação de trabalhadores não implicados em discussões críticas sobre a economia e o trabalho. Ao analisar os efeitos das práticas gerenciais, Dejours (2004, p. 34) identifica que “a avaliação individualizada do desempenho, a concorrência entre os agentes e a precarização das formas de emprego conduzem ao desenvolvimento de condutas desleais entre pares e à ruína das solidariedades”. Destaca-se a naturalização desta situação, na medida em que os trabalhadores passam a recepcioná-la como inerente ao desempenho de suas atividades e necessária à manutenção do emprego (LANCMAN; JARDIM, 2004).

Dentre as consequências da ausência de comunhão em ambiente de trabalho, Bouyer (2010) aponta a redução das possibilidades de amenizar – e enfrentar – o sofrimento de forma coletiva, que acaba por ser vivenciado na solidão. Nessa conjuntura, a exploração da subjetividade dos trabalhadores em favor da organização resulta em manifestações de violência no trabalho tendo em vista que se institui uma competição interpares intensa a partir da angústia para superar os demais e o medo da demissão. Reproduzem-se condutas sem reflexões críticas, de modo que não há espaço para questionamentos acerca da incorporação do individualismo enquanto valor moral compartilhado (FARIA; MENEGUETTI, 2007).

Vinculado ao enfraquecimento dos laços entre trabalhadores, a alta competitividade e a necessidade de performances de excelência gera o que Gaulejac (2007, p. 228) denomina de um “sentimento de assédio generalizado”. Necessário, portanto, analisar comportamentos de assédio como produto da pressão que permeia o mundo do trabalho e compreender o funcionamento da organização do trabalho como

capaz de favorecer relações de violência, de maneira que problemas relacionais vinculam-se ao sofrimento e configuram-se como efeitos dos modos de gerenciamento. Dejours (2004) também relaciona o aumento das “patologias do assédio” aos princípios difundidos pela organização do trabalho que visam o incremento da produtividade. Desta forma, a individualização e o apelo à concorrência generalizada entre os trabalhadores acarretam o sofrimento no trabalho, e, por consequência, a manutenção de condutas desleais e o desenvolvimento de mecanismos de defesas que culminam no agravamento da violência em ambiente laboral.

Vieira, Lima e Lima (2012) reconhecem o assédio moral no trabalho como manifestação do “trabalho assediado”; portanto, a presença do assédio moral nas empresas encontra-se profundamente relacionada às formas de organização e modelos de gestão que institucionalizam relações de poder e violência próprias dos processos de produção, como a materialização de contradições econômicas e sociais. Desta forma, ainda que as práticas assediadoras, por vezes, apresentem-se através de conflitos intersubjetivos aparentemente restritos a questões pessoais, há nestas condutas forte expressão dos modelos de gestão. O contexto laboral, diante disso, não é apenas o cenário em que ocorre o assédio, mas ocupa também uma posição de sustento da violência.

Ao observar a institucionalização de práticas violentas por meio de estratégias de gestão, Soboll (2011) define o assédio moral organizacional caracterizando-o pela utilização de violência e hostilizações voltadas ao coletivo por meio de procedimentos e políticas organizacionais, sem necessariamente existir um agressor personalizado. As práticas que fomentam e instauram o assédio moral organizacional, portanto, são mediadas por ações e critérios estabelecidos por gestores e representantes da empresa, cujo propósito não é o ataque ao trabalhador em sua individualidade, mas sim a institucionalização de condutas abusivas em âmbito administrativo (SOBOLL; HORST, 2015) – e, por conseguinte, de árdua identificação e mensuração ante os limites do poder diretivo do empregador. Desse modo, o assédio aos trabalhadores dilui-se em políticas de gestão da empresa, que estabelecem procedimentos e instrumentos que sustentam e promovem hostilizações.

Por consequência, a naturalização de práticas violentas dentro da organização, por meio do *status* de regularidade de que se valem ao serem introduzidas como políticas de gestão, viabiliza a internalização da lógica da excelência pelos trabalhadores. Ocorre, assim, a visualização da competição enquanto oportunidade de desenvolvimento profissional. Atentas aos impactos destas políticas, Soboll e Horst (2015) exemplificam

os rankings de produtividade, o estímulo de práticas competitivas entre profissionais que desempenham atividades semelhantes, as avaliações de desempenho individualizadas e a exigência de metas que superam os limites normais do trabalho.

Neste contexto, a solidão diante da degradação das relações de trabalho e a dominação da ideologia gerencialista “banaliza a violência, considerada como a consequência inevitável de mudanças necessárias, de uma modernização obrigatória” (GAULEJAC, 2007, p. 215). O coletivo, portanto, deixa de representar um espaço de solidariedade e de proteção em decorrência da imposição de sistemas de avaliação por indicadores de desempenho individualizados e que estimulam a competitividade.

4 Degradação das Relações de Trabalho nos Modelos de Gestão Gerencialistas como Expressão da Banalidade do Mal

A partir da descrição dos modelos de gestão gerencialistas realizada por Gaulejac (2007), é possível a identificação de elementos que potencializam a banalização do mal sublinhada por Arendt (1999) e relacionada ao contexto de trabalho por Dejours (2007). Para Arendt (1999), a banalidade do mal se relaciona com a suspensão ou supressão da faculdade de pensar presente no exercício do mal e profundamente vinculada à obediência, à burocracia e à utilização de regras de linguagem, de maneira que não é necessário desejar o mal para manter-se conivente com situações de violência.

Dejours (2007, p. 137) descreve que a banalidade do mal diz respeito a uma maioria de trabalhadores que se tornam colaboradores zelosos e coniventes com um sistema que funciona “mediante a organização regulada, acordada e deliberada da mentira e da injustiça”. Como o mal nas relações de trabalho, portanto, entende-se a participação ou tolerância diante do sofrimento infligido a outrem, bem como a cooperação com injustiças e práticas violentas. Para qualificar-se enquanto “mal”, estas condutas ou devem ser instituídas pela organização por meio de sistemas de gestão, fazendo com que todos os trabalhadores sejam vítimas, carrascos ou vítimas e carrascos simultaneamente; ou devem ser públicas, admitidas e reivindicadas – sendo, inclusive, consideradas corajosas e merecedoras de reconhecimento dentro da organização (DEJOURS, 2007). Nesse sentido, entende-se que a banalização do mal envolve tanto a desdramatização do mal quanto a colaboração para a sua execução:

Entendemos por *banalização* do mal não somente a atenuação da indignação contra a injustiça e o mal, mas, além disso, o processo que, por um lado, *desdramatiza* o mal e, por outro, *mobiliza* progressivamente um número

crescente de pessoas a serviços da execução do mal, fazendo delas ‘colaboradores’. (DEJOURS, 2007, p. 138)

Assim como Arendt (1999), ao descrever o julgamento do funcionário nazista Adolf Eichmann, destaca a normalidade e o respeito às regras do Réu, Dejours (2007, p. 83) também entende que “a banalidade do mal não resulta da *psicopatologia*, mas da *normalidade*, ainda que essa normalidade se caracterize por ser funesta e sinistra”. Com “normalidade”, Dejours (2007) refere-se ao resultado da luta individual e coletiva contra o sofrimento – não implicando, portanto, na ausência de sofrimento, mas no desenvolvimento de mecanismos contra a desestabilização psíquica decorrente das pressões em ambiente laboral. Diante disso, a “normopatia” estudada por Dejours (2007), alinhada à “supressão do pensamento” descrita por Arendt (1999), fundamenta-se em três características:

[...] indiferença para com o mundo distal e colaboração no mal tanto por omissão quanto por ação; suspensão da faculdade de *pensar* e substituição pelo recurso aos estereótipos economicistas dominantes propostos externamente; abolição da faculdade de *julgar* e da *vontade* de agir coletivamente contra a injustiça. (DEJOURS, 2007, p. 117).

Importa à análise da convivência com o mal observar que o ambiente do qual emergem as práticas violentas e o posicionamento dessensibilizado e inerte dos agentes encontra-se marcado pelo medo e pelo sofrimento. Para Dejours (2007), a compreensão das condutas subjetivas que levam à banalização do mal perpassa o reconhecimento do sofrimento enquanto cerne deste processo, na medida em que as estratégias defensivas – que impossibilitam a racionalidade moral-prática, isto é, causa a inversão do senso moral e a busca de aparente justificação por meio da racionalização – surgem contra o sofrimento e o medo diante de ameaças.

Nesse sentido, Dejours (2007) aponta que as estratégias de defesa são mobilizadas para enfrentar o medo – compreendido como vivência subjetiva geradora de sofrimento – em um contexto de relações de dominação. Na medida em que o medo pode atingir um grau que o torna incompatível com a continuidade saudável do trabalho, para conseguir permanecer trabalhando e evitar a crise psíquica, faz-se necessária a formulação de estratégias defensivas ao sofrimento imposto subjetivamente. Além de reconhecer o desenvolvimento de estratégias individuais de defesa para adaptação ao sofrimento, a Psicodinâmica do Trabalho investiga estratégias coletivas de defesa, construídas coletivamente e contribuindo para a coesão do coletivo de trabalhadores. Dessa forma, os

trabalhadores partilham as vivências em ambiente de trabalho, experienciando a pressão, enfrentando resistência e construindo o sentido do trabalho e do sofrimento coletivamente.

Dentre os mecanismos de defesa desenvolvidos para enfrentamento do sofrimento, destaca-se a virilidade defensiva – ou “cinismo viril” –, que promove a não verbalização do medo e o desprezo pela fraqueza, na medida em que esta ameaça a estrutura defensiva coletiva desenvolvida, com potência para desfazer o equilíbrio. Dejours (2007) salienta, ainda, a reversibilidade das posições de carrasco e vítima, de maneira que um mesmo agente por vezes está em posição de submissão e de submeter, adotando a posição de vítima submetida à prova e, também, impondo outrem à prova, a fim de não contatar o sofrimento sentido:

O resultado desse processo é que quem se esforça para vencer o medo causado pela ameaça contra a própria integridade física e moral no exercício de uma ‘atividade coordenada útil’, ou seja, de um trabalho, é levado, *nolens volens*, a se tornar por sua vez cúmplice da violência e a justificá-la em nome da eficácia do domínio e do aprendizado para vencer o medo. (DEJOURS, 2007, p. 105).

Em relação à reversibilidade da posição dos sujeitos, que ora encontram-se submetidos e ora infligem aos demais o sofrimento que se esforçam para tolerar em si próprios, destaca-se a atenção dada pelos estudos de Arendt (1999) à participação das organizações judaicas na execução do mal no III Reich. Anúncios do Conselho de Budapeste, por exemplo, divulgavam que o Conselho Judeu Central estava sendo brindado ao dispor de toda a riqueza e força de trabalho judaica. Além da distribuição dos emblemas da Estrela Amarela para diferenciação de pessoas de origem judaica, os funcionários judeus tornaram-se participes do extermínio de seu povo.

Dentre as atividades desenvolvidas pelos funcionários judeus, Arendt (1999) enfatiza tarefas como a compilação de listas de pessoas e suas propriedades, a retenção de recursos financeiros dos deportados, a administração dos apartamentos vazios e, até mesmo, a contribuição ao suprir a força policial para prisão e condução de judeus. Os funcionários judeus tornaram-se instrumentos da destruição e assassinato do próprio povo, como capitães “cujos navios estavam a ponto de afundar e que conseguiam levá-lo em segurança até o porto atirando ao mar parte de sua preciosa carga” (ARENDR, 1999, pp. 134-135).

Arendt (1999, p. 135) analisa, ainda, que os policiais judeus foram descritos como mais brutais e menos corruptíveis, atribuindo sua impetuosidade ao fato de que, para eles, “havia muito mais em jogo”. A identificação do comportamento de colaboração e

propagação da violência dos líderes e policiais judeus realizada por Arendt (1999) relaciona-se com a reprodução do assédio e de práticas violentas nas organizações, em que cada trabalhador enxerga seu par, concomitantemente, como instrumento e ameaça. Desta forma, diante de estratégias de gestão atravessadas pelo medo, os trabalhadores tendem a dessensibilizar-se e a naturalizarem a violência, tornando-se, além de vítimas, testemunhas e agentes ativos na execução do mal.

Diante dos riscos provenientes do exterior, o medo é potencial gerador de comportamentos defensivos “normopáticos”, que funcionam como estratégia de defesa localizada e limitada, em que a faculdade de pensar “só é suspensa num setor preciso da relação com o mundo e com o outro: o setor psíquico diretamente relacionado com a adversidade alheia” (DEJOURS, 2007, p. 118). Dessa forma, a suspensão da capacidade de pensar criticamente é setorial, tratando-se de uma clivagem que acarreta o retraimento da consciência e da responsabilidade – suspendendo o senso moral no setor que solicita a colaboração com o sofrimento –, cuja gênese é a manipulação política e a ameaça de exclusão social (DEJOURS, 2007).

Tendo em vista que este processo encontra sua origem externamente, isto é, no ambiente em que os sujeitos estão inscritos, a precarização e a competitividade descritas por Gaulejac (2007) como marcantes nos modelos de gestão gerencialistas fomentam a suspensão do pensamento e, por conseguinte, a banalização de situações de violência. Além de denunciar um sistema econômico destrutivo, Gaulejac (2007) observa a solidão inerente aos modelos gerencialistas, tendo em vista a permanente ameaça de degradação das condições de trabalho e a designação dos direitos sociais como empecilhos ao desempenho necessário.

Nessa conjuntura, Gaulejac (2007) atenta ao que denomina de “violências inocentes”, dissimuladas por meio de orientações estratégicas cuja origem confunde-se em um sistema opaco, por meio de decisões impessoais e abstratas, com consequências concretas distantes. O fato de emanarem de um poder distante e inacessível dificulta a contestação das exigências das organizações; ademais, tais diretrizes e decisões encontram respaldo na legitimação do lucro e no próprio Estado. Desta forma, a ideologia gerencialista banaliza a violência ao legitimá-la enquanto uma consequência inevitável para o desenvolvimento e a modernização.

O caráter inequívoco dos discursos que entendem as práticas gerencialistas como inevitáveis e necessárias é produto da reprodução de estereótipos e “fórmulas prontas” difundidas pela opinião dominante. Portanto, com a suspensão da faculdade de pensar –

e, conseqüentemente, de julgar –, os setores clivados analisados por Dejours (2007) são substituídos por estereótipos e distorções na descrição da realidade que respaldam a tolerância ao mal.

A desdramatização do mal, portanto, tem seu desenvolvimento profundamente vinculado a estratégias de distorção comunicacional, descritas como informações falsificadas ou alteradas com origem no alto da hierarquia e que perpassem todas as demais camadas da organização. Por meio desse “sistema de produção e de controle de práticas discursivas” (DEJOURS, 2007, p. 59), é exercido o controle de todos os atores da organização, fazendo-se possível a mobilização subjetiva dos trabalhadores. Desta forma, através do silêncio e da concorrência a que se veem submetidos, os próprios trabalhadores se tornam cúmplices de discursos pejorativos em relação ao fator humano e que distorcem o real do trabalho.

Arendt (1999) destaca a utilização de linguagem codificada no III Reich, bem como a importância das “regras de linguagem” – *Sprachregelung* – para a manutenção da ordem e do equilíbrio entre a diversidade de serviços necessários para a execução dos planos e orientações do *Führer*. Nas trocas de correspondência e reuniões, portanto, era rara a utilização de termos como “extermínio”, de maneira que a prática de assassinato era referida como “solução final”, “evacuação” (*Aussiedlung*) e “tratamento especial” (*Sonderbehandlung*). Ademais, era possível a adaptação das regras de linguagem, por exemplo, em correspondências cujo destinatário era o Vaticano, o extermínio do povo judeu deveria ser denominado de “solução radical”, conforme propôs um alto funcionário do Ministério das Relações Exteriores (ARENDDT, 1999, pp. 100-101).

A camuflagem do extermínio foi fortemente enraizada na mente dos assassinos a partir da elaboração das regras de linguagem, sendo enfatizada por Arendt (1999, p. 125) a referência ao assassinato com a expressão “dar uma morte misericordiosa”. Diante do objetivo de evitar sofrimento desnecessário por meio das câmaras de gás, Eichmann demonstrou em seu julgamento compreender o extermínio dos judeus como algo certo e inquestionável, sendo responsável somente por providenciar os transportes e deportações de maneira menos custosa e mais organizada possível – ser um bom funcionário. Para Arendt (1999), portanto, as regras de linguagem não tornavam as pessoas ignorantes de suas práticas, mas as impedia de compreender sua conduta e colaboração a partir do seu antigo entendimento do que era assassinato, esculpindo uma espécie de escudo contra a realidade do que estavam fazendo.

A impossibilidade de responsabilizar-se pela sua conduta e compreendê-la enquanto instrumento na manutenção da violência identificada no III Reich por Arendt (1999) também pode ser reconhecida no modelo de gestão gerencialista. Gaulejac (2007) sublinha a existência de um funcionamento sem memória e cuja linguagem encontra-se desligada da vida concreta, isto é, a sustentação de discursos atravessados por uma “linguagem artificial” que fornece uma visão truncada da realidade. Por meio da opacidade promovida pelas expressões gerencialistas, torna-se impossível discernir e perceber o real da organização do trabalho.

A utilização do termo “colaborador” ilustra as distorções comunicacionais apontadas por Dejours (2007), na medida em que a linguagem é elemento fundamental à apropriação da subjetividade e à mitigação da diferenciação entre empresa e empregado – apresentando a ideia da existência de uma grande família organizacional –, que culmina na sujeição passiva e colaboração com práticas violentas em ambiente laboral. Faria e Meneguetti (2011) referem-se à manutenção de um “discurso-cobertura” que é constitutivo das dissimulações discursivas no universo do trabalho e promove a aceitação da violência em sua expressão econômica, política e psicossocial – em que a violência é banalizada para que mude de sentido, isto é, não provoque questionamentos uma vez que percebida como necessária e natural.

Em atenção aos paradoxos a que se encontram submetidos os trabalhadores, Heloani (2004) aponta que através de discursos de trabalho em equipe está a perpetuação de elementos antagônicos, pois a prescrição de cooperação esvazia-se frente à necessidade de aquisição e manutenção do posto de trabalho, tendo em vista a aplicação de métodos de avaliação individualizados. Desta forma, evidencia-se a contradição em oferecer aos trabalhadores discursos de cooperação e, concomitantemente, submetê-los a métodos de avaliação individualizados em que concorrem entre si para a manutenção do emprego e obtenção de promoções.

A utilização de práticas violentas é identificada nos tribunais da Justiça do Trabalho por meio da promoção de “práticas abusivas para aumentar a produtividade, como, por exemplo, cobranças excessivas de metas, rigor disciplinar que excede o razoável, etc.”, caracterizando a “gestão por estresse” (BRASIL, Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, Recurso Ordinário n. 0021230-55.2016.5.04.0017). A contribuição da cultura da empresa ao adoecimento mental do trabalhador por meio de práticas violentas também é percebida na reestruturação de organizações, como é o caso da empresa de telecomunicação francesa Orange, que é investigada após a ocorrência de

19 suicídios e 12 tentativas no período de três anos. As acusações relatam o permanente senso de urgência, excesso de trabalho e “gerenciamento de equipe à base de terror” (EHRENKRANZ, 2019).

Dentre os aspectos das dissimulações discursivas e sua relação com a violência no trabalho, são apontados por Faria e Meneguetti (2011), dentre outros, (i) a exploração dos aspectos psicológicos do trabalhador em favor da organização, como o receio de demissão e a angústia para melhorar o desempenho, geradora da alta competição interpares; (ii) a reprodução de práticas nas relações de trabalho sem questionamentos relativos a suas finalidades sociais; (iii) a racionalização das práticas de trabalho, relacionada à burocratização que impede o rompimento com o instituído e extingue qualquer espaço para inquirir as práticas burocratizadas, uma vez que impostas de maneira impessoal (ARENDE, 1999; BAREMBLITT, 2012); e (iv) a manipulação de símbolos e fantasias por meio da criação de expectativas, premiações e promessas de benefícios e reconhecimento e a crença na grandiosidade da organização como grandiosidade do sujeito identificado.

Relacionada às regras de linguagem e distorções comunicacionais, Gaulejac (2007, p. 93) destaca a manutenção de um “discurso insignificante” que “se fecha continuamente sobre si mesmo, cada termo podendo ser substituído por um outro em um permanente sistema circular”. A promoção deste discurso complexifica e encoberta contradições, evitando que os membros da organização possam confrontar-se com o real e contestá-lo, bem como suscitando a adesão ao que parece inquestionável. O discurso esvaziado e o paradoxo constituem-se nos principais instrumentos da ideologia gerencialista, que tem por essência envolver os trabalhadores em impasses e conflitos não simbolizados. Assim, a violência nos modelos de gestão gerencialistas não é repressiva, mas vinculada a exigências paradoxais e captura psíquica do trabalhador em um “universo de autonomia controlada” (GAULEJAC, 2007, p. 121-3).

A partir da quantofrenia e deste discurso esvaziado de significado, engendra-se um processo de falência simbólica dos discursos gestionários. Nessa conjuntura, é imposto um sentido prescrito do trabalhar amparado em um modelo de indicadores pré-estabelecidos e quantitativos, que não corresponde ao sentido que cada trabalhador dá ao seu trabalho, gerando uma incoerência que tende à desmobilização e indiferença. Diante da impossibilidade de dar sentido a sua ação, o trabalhador procura otimizar seus recursos e manter comportamentos estratégicos, “amputando as suas paixões, suas capacidades

imaginativas e principalmente amputando a necessidade de dar sentido à sua existência” (GAULEJAC, 2007, p. 298).

Vinculada ao paradoxo e às distorções comunicacionais, presentes tanto no relato de Eichmann quanto na ideologia gerencialista, a racionalização também ocupa importante função na tolerância do mal. Dejours (2007) analisa a racionalização enquanto uma defesa que dá a experiências, comportamentos e pensamentos inverossímeis uma aparência de justificação por meio de um raciocínio especioso, obscuro e sofisticado. Por conseguinte, ao enfrentar um “sofrimento ético”^{vi} causado, geralmente, pela submissão ou ameaça, o trabalhador recorre à racionalização de seus atos moralmente repreensíveis para manutenção do equilíbrio psíquico, buscando tolerá-los e, até mesmo, defendê-los. Assim, a linguagem truncada – paradoxal – e a racionalização contribuem para tornar aceitável o que seria intolerável.

Desta forma, a prática do mal não se trata, necessariamente, de uma manifestação de perversão, mas decorre da administração racional da relação entre a tarefa e a atividade, em que a prática é legitimada por discursos ideológicos que promovem o reconhecimento e recompensa pelo “trabalho bem feito” – isto é, há um retraimento da consciência reduzindo a ação ao mero cumprimento de uma tarefa determinada (DEJOURS, 2007). Logo, a dinâmica nazista e a dinâmica dos modelos gerencialista alinham-se no que diz respeito a um processo de dessensibilização e atenuação da consciência diante do sofrimento infligido a outrem, criando, nos termos de Dejours (2007, p. 139), “um estado de tolerância do mal” que mobiliza um número crescente de pessoas a serviço da execução de práticas violentas. Nesse sentido, Arendt (1999) descreve a ocupação de Eichmann na administração de suas atividades e na manutenção de seu cargo:

Eichmann não se perturbou com questões de consciência. Sua cabeça estava inteiramente tomada pelo gigantesco trabalho de organização e administração, não apenas em meio a uma guerra, mas – e isso era muito importante para ele – em meio a inúmeras intrigas e disputas sobre as esferas de autoridade entre os vários departamentos do Estado e do Partido envolvidos em “resolver a questão judaica”. (ARENDRT, 1999, p. 168).

Gaulejac (2007) entende que a racionalização nos modelos gerencialistas acarreta, a partir da aparência de um raciocínio lógico, a neutralização do que há de perturbador e incômodo. Destaca, ainda, que o individualismo intrínseco à ideologia gerencialista faz com que os agentes preocupem-se com a sua carreira individual e não reflitam acerca do conjunto e da possibilidade de ações comuns, de maneira que o indivíduo isolado apenas

dobra-se diante das exigências da organização. Assim, para suportar as pressões do trabalho, “o agente se investe totalmente na atividade, o que permite não pensar e não lutar mais contra a angústia gerada por esse sistema” (GAULEJAC, 2007, p. 145).

De maneira similar, para “tornar palatável” a execução do mal, Arendt (1999) denomina a prática do “autoengano” como um pré-requisito para a sobrevivência, presente nas falas de Eichmann. Acrescenta-se que a utilização do slogan “a batalha pelo destino do povo alemão” (*der Schicksalskampf des deutschen Volkes*) respaldou o “autoengano” de Eichmann e da sociedade alemã, conforme destaca Arendt (1999):

[...] sugeria [o slogan], em primeiro lugar, que a guerra não era guerra; em segundo, que fora iniciada pelo destino e não pela Alemanha; e, em terceiro, que era questão de vida ou morte para os alemães, que tinham de aniquilar seus inimigos ou serem aniquilados. (ARENDR, 1999, p. 65).

Assim como a justificação da violência no III Reich esteve vinculada a uma perspectiva de necessidade, destino e medo de aniquilamento, a ideologia gerencialista também encontra respaldo em uma legitimação fatalista – “rentabilidade ou a morte” (GAULEJAC, 2007, p. 145) – alinhada a injunções paradoxais que favorecem a aceitação da racionalidade instrumental, em que os agentes “deixam-se levar” e se utilizam de mecanismos de defesa para suportar a ameaça constante com o menor custo psíquico.

Diante da institucionalização da violência, Arendt (1999) aponta o desejo de conformidade “a qualquer preço” e a consequente inversão de valores, de maneira que, ao ser regulamentado, “o Mal perdera a qualidade pela qual a maior parte das pessoas o reconhecem – a tentação”, para tornar-se a conduta esperada (ARENDR, 1999, p. 167). Por sua vez, as pessoas eram tentadas a *não* praticar o mal e a *não* tornarem-se cúmplices dos crimes propostos pelo governo nazista. Contudo, embora entenda que em condições de terror a maioria das pessoas se conformará, Arendt (1999) sublinha que algumas pessoas não se conformarão, exemplificando a postura das autoridades alemãs na Dinamarca que sabotaram as ordens de Berlim – merecendo destaque que os nazistas que se depararam com esta resistência nativa declarada tenderam também a deixar de ver com naturalidade o extermínio do povo judeu.

Arendt (1999) destaca, ainda, ao analisar o julgamento de Eichmann, que a prática do mal prescinde do desejo de fazê-lo, afirmando que a culpa do Réu não provinha de sua perversão ou ódio, mas de sua virtude: a obediência. Diante da aparente impossibilidade de mudar as circunstâncias em que estava inscrito, Eichmann cumpria ordens e afirmava

que a ideia de desobediência surgida no pós-guerra era impensável e inadmissível durante o governo nazista:

Era assim que as coisas eram, essa era a nova lei da terra, baseada nas ordens do Führer; tanto quanto podia ver, seus atos eram os de um cidadão respeitador das leis. Ele cumpria o seu *dever*, como repetiu insistentemente à polícia e à corte; ele não só obedecia *ordens*, ele também obedecia à *lei*. (ARENDDT, 1999, p.152).

Nesse sentido, autores como Vieira et. al. (2012) têm dispensando a identificação da intencionalidade do agente ao tratarem do assédio moral em âmbito organizacional, entendendo que a prática prescinde da clara intenção de prejudicar a vítima. Por conseguinte, o medo de represálias e exclusão do mercado de trabalho é gerador de condutas de obediência, bem como desliga o trabalhador do sofrimento do outro em mesma situação, produzindo uma separação subjetiva que culmina na quebra da reciprocidade entre trabalhadores. A partir dos estudos da Psicodinâmica do Trabalho, Dejourns (2007) assinala que o sujeito que sofre frequentemente busca lutar contra a expressão deste sofrimento, assumindo afetivamente uma postura de intolerância para com emoções que provoquem a percepção do sofrimento. Sendo assim, o sujeito busca também abstrair-se do sofrimento alheio – isolando-se e silenciando, permitindo a perpetuação do assédio –, haja vista que o reconhecimento e a tutela do sofrimento do outro ameaça a indisponibilidade afetiva que tem para com seu próprio padecimento.

Acompanha a quebra da reciprocidade entre trabalhadores a criação de condições propícias ao assédio, na medida em que a ideologia gerencialista deixa de reconhecer o indivíduo como produto de uma história da qual ele busca tornar-se sujeito para percebê-lo enquanto um mero recurso da empresa. Em um contexto em que o trabalhador é reconhecido enquanto instrumento e as práticas violentas encontram-se banalizadas, o coletivo de trabalho – reconhecido por Gaulejac (2007) como portador de sentido – deixa de sustentar um sentimento de pertença, não representando mais um espaço de solidariedade e proteção:

O coletivo de trabalho não é mais portador de laços estáveis. Não funda mais um sentimento de pertença na duração. Não é mais o suporte essencial da identidade social: as identidades profissionais desaparecem, as pertenças a um ‘corpo’ profissional se tornam obsoletas, a mobilidade não permite mais se instalar duravelmente em um grupo de trabalho. O coletivo não realiza mais sua função de mediação entre o indivíduo e a empresa. Em caso de conflito, ele não é mais o lugar em que se decidem as formas de resistência, as estratégias de luta, a elaboração de reivindicações. Ele não representa mais um elemento central de solidariedade e de proteção. As injunções de flexibilidade, como os sistemas de avaliação individualizados, reforçam a competição e não a colaboração. (GAULEJAC, 2007, p. 155).

A dificuldade de criação de laços afetivos no coletivo de trabalhadores é reforçada e, até mesmo, estimulada, pelos modelos de gestão da organização do trabalho, que se encontram marcados pela “idealização e perfeição contidas na qualidade total e na ideologia de excelência, que se desdobram nas avaliações individualizadas, na competição e na robotização do humano” (Mendes & Araujo, 2012, p. 28). Nessa conjuntura, o sujeito deixa de sentir-se responsável pela sua tarefa e contribuição, percebendo seu papel dentro deste mecanismo como o de um mero subalterno obediente e zeloso (DEJOURS, 2007). O encobrimento da responsabilidade, portanto, protege o agente contra a consciência da própria cumplicidade e colaboração no agravamento da adversidade social, promovendo, assim, a desdramatização do mal.

Diante de um contexto em que a solidariedade do coletivo de trabalhadores encontra-se profundamente fragilizada em decorrência da ameaça de perda do seu cargo, do medo e da tolerância de práticas violentas, os sujeitos são arrastados a uma busca de reconhecimento jamais satisfeita – Dardot e Laval (2016) apontam a relação do sujeito com ele mesmo como um capital humano que deve crescer indefinidamente e valorizar-se cada vez mais – gerando um sentimento de assédio generalizado (GAULEJAC, 2007). Nesse contexto, o sofrimento no trabalho, o estresse e o esgotamento profissional restam banalizados.

As características dos modelos de gestão gerencialistas – como o fomento da competitividade, a responsabilização do trabalhador pelo desenvolvimento de sua carreira dentro da organização, as avaliações de desempenho individuais e por índices quantitativos e a captura da subjetividade para total identificação do trabalhador com os objetivos e valores da empresa – geram, portanto, um ambiente em que o assédio organizacional e a exploração subjetiva encontram-se banalizados. Em um contexto de gestão pelo medo, em que há a ameaça constante de redução do desempenho e a consequente exclusão do mercado de trabalho, as relações de trabalho se fragilizam e se degradam, de maneira que o mal é executado, tolerado e vivenciado como natural e necessário.

5 Considerações Finais

Atento às alterações da organização de trabalho e ao controle cada vez mais voltado à subjetividade dos trabalhadores, Gaulejac (2007) descreve os modelos de gestão gerencialistas como expressão da ideologia predominante das organizações

hipermodernas, que atravessam as demais instituições e o próprio trabalhador que se percebe enquanto uma empresa que deve constantemente crescer e superar-se a si mesmo. Dentre as principais características da ideologia gerencialista, destacam-se o fomento à competitividade, a predominância de avaliações por índices quantitativos e a instrumentalização do trabalhador, que resta reduzido ao seu desempenho dentro da empresa.

Nessa conjuntura em que a competitividade e o individualismo se tornam marcantes, a reprodução de práticas violentas e do assédio moral em âmbito organizacional é tolerada e compreendida como inerente ao desenvolvimento e modernização. Por conseguinte, por meio de estratégias de distorção comunicacional e da submissão de trabalhadores a paradoxos, ocorre a banalização da injustiça social e da exploração subjetiva do trabalhador. Dejours (2007) relaciona a banalidade do mal, analisada por Arendt (1999) ao relatar o julgamento do funcionário nazista Adolf Eichmann, à tolerância de violências e práticas abusivas em contexto de trabalho, destacando o desenvolvimento de mecanismos de defesa coletivos para enfrentamento do sofrimento e do medo.

Desta forma, a partir da análise das teorias de Hannah Arendt (1999) e Christophe Dejours (2007) acerca da banalidade do mal, é possível a identificação de elementos presentes na ideologia gerencialista que sustentam a reprodução da violência em contexto laboral, bem como dessensibilizam os trabalhadores quanto ao sofrimento infligido a outrem, culminando na quebra da solidariedade do coletivo de trabalhadores e na colaboração para a execução do mal. Diante disso, o presente estudo teórico apresenta pertinência prático-acadêmica para compreensão da naturalização de violências de natureza moral e psicológica no ambiente de trabalho, contribuindo com reflexões acerca da organização do trabalho, do medo e do sofrimento que atravessam a tolerância e cumplicidade com práticas assediadoras.

Tendo em vista que o presente estudo se deteve, fundamentalmente, na articulação de obras de três autores buscando contribuir à compreensão da degradação das relações de trabalho, encontram-se limitações teóricas na medida em que a análise realizada partiu de um recorte da psicologia. Dentre as limitações do presente estudo teórico, identifica-se o não aprofundamento na obra completa dos autores utilizados. Ademais, importa a reflexão acerca dos desdobramentos práticos decorrentes da análise realizada no presente estudo. Em atenção aos processos que levam os trabalhadores a consentir com o mal o praticá-lo, independente do desejo deliberado de executá-lo, cabe a exploração das

potencialidades e do papel da psicologia ao auxílio dos trabalhadores e das organizações, visando a redução do sofrimento no trabalho.

THE BANALITY OF EVIL IN LABOUR RELATIONS: impacts of the Managerialism Models

Abstract

This theoretical article aims to analyze the degradation of labor relation in the managerialism models described by Vincent de Gaulejac from the understanding of the banality of evil developed by Hannah Arendt and, posteriorly, related to work context by Christophe Dejours. We seek to make considerations about the practices of psychological violence in the workplace through the analysis of the managerialist ideology identified by Gaulejac, which has elements such as individualized assessment methods and the worker instrumentalization. Having in mind that the banalization of evil is characterized by the suppression of the faculty of thinking and that it is facilitated by communicational distortions and by the fear, it is identified that it is not necessary to wish evil deliberately to be conniving with its execution. Therefore, we intend, through this theoretical study, contribute to the comprehension of the subjective exploitation of workers and the maintenance of violent practices that fragment the collective in the workplace.

Keywords: Labor Relation. The banality of Evil. Managerialist Ideology. Management Modes. Psychodynamics of Work.

LA BANALIDAD DEL MAL EN LAS RELACIONES LABORALES: implicaciones de las Prácticas de Gestión Managerial

Resumen

El presente estudio teórico tiene como objetivo analizar la degradación de las relaciones laborales en los modelos de gestión managerial, descritos por Vincent de Gaulejac, desde la comprensión de la banalidad del mal desarrollada por Hannah Arendt y, más tarde, relacionada con el contexto de trabajo por Christophe Dejours. A través del análisis de la ideología gestonaria, caracterizada por métodos de evaluación individualizados y la instrumentalización del trabajador, tiene como objetivo desarrollar consideraciones sobre las prácticas de violencia psicológica en el entorno laboral. Teniendo en cuenta que la trivialización del mal se caracteriza por la supresión de la facultad de pensar y es facilitada por distorsiones comunicacionales y por el miedo, se identifica que no hay necesidad de desear el mal para convertirse en cómplice. Se pretende con la construcción de este estudio teórico, contribuir a la comprensión de la explotación subjetiva de los trabajadores y del mantenimiento de prácticas violentas que fragmentan al colectivo en el trabajo.

Palabras-clave: Relaciones laborales. Banalidad del mal. Poder Managerial. Prácticas de gestión. Psicodinámica del trabajo.

Referências

ARENDDT, H. **Eichmann em Jerusalém**: um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

_____. **A vida do espírito**. 4a ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

_____. **A condição humana**. 13a ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2018.

BAREMBLITT, G. F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes**: teoria e prática. 6a ed. Belo Horizonte: Editora FGB/IFG, 2012.

BRASIL, Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário n. 021230-55.2016.5.04.0017**. Relatora: Des. Rosane Serafini Casa Nova. Julgado em: 16 nov. 2018. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/pesquisas/rest/cache/acordao/pje/rBggrZTvGHDYab7_BBHa3Q?&tp=ass%C3%A9dio+e+moral+e+coletivo. Acesso em: 18 jul. 2021.

BORGES, Z. O significado do trabalho: uma reflexão sobre a institucionalização do trabalho na empresa integrada e flexível. **Revista eGesta**, Santos, v. 3, n. 1, p. 121-143, jan./mar. 2007.

BOUYER, G. C. Contribuição da psicodinâmica do trabalho para o debate: o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 249-259, dez. 2010.

DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, C. Introdução à psicopatologia do trabalho. In: HIRATA, H. (org.). Divisão capitalista do trabalho. **Revista Tempo Social**, São Paulo, v.1, n.2, p.72-103, 2º sem. 1989.

_____. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5a ed. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

_____. **Subjetividade, trabalho e ação**. Produção, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

_____. **A banalização da injustiça social**. 7a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

_____; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.

EHRENKRANZ, M.. **Gigante de telecomunicações francesa Orange está em julgamento após suicídio de 19 funcionários**. Uol, 08 maio 2019. Recuperado a partir de <https://gizmodo.uol.com.br/orange-julgamento-suicidio-19-funcionarios/>. Acesso em: 18 jul. 2021.

FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: **XXV ENANPAD - 2001**, Campinas, Anais do XXV ENANPAD, 2001.

_____. A Instituição da Violência nas Relações de Trabalho. In: FARIA, J. H. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 2007. p. 371-397.

_____. Dissimulações discursivas e violência no trabalho. In: NETZ, J. A.; OLIVEIRA, P. A. (Orgs.). **Teatro de sombras: Relatório da violência no trabalho e apropriação da saúde dos bancários**. Porto Alegre: SindBancários Publicações, 2011. p. 44-57.

FRANCO, T. A centralidade do trabalho da visão da psicodinâmica de Dejours. **Caderno CRH**, Salvador, v. 17, n. 41, p. 309-321, mai./ago. 2004.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição standart brasileira. Totem e Tabu e outros trabalhos (1913-1914). Rio de Janeiro: Imago, 1996.

_____. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição standart brasileira. O Futuro de uma Ilusão, o Mal-Estar na Civilização e outros trabalhos (1927-1930). Rio de Janeiro: Imago, 1996.

_____. **Obras psicológicas completas de Sigmund Freud**: edição standart brasileira. Novas conferências introdutórias sobre psicanálise e outros trabalhos (1932-1936). Rio de Janeiro: Imago, 1996.

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

HELOANI, R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado**: história da manipulação psicológica no Mundo do Trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Revista RAE Eletrônica**, v. 3, n.1, art.10, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num1-2004/assedio-moral-ensaio-sobre-expropriacao-dignidade-no-trabalho>. Acesso em 18 jul 2021.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LANCMAN, S.; JARDIM, T. A. O impacto da organização do trabalho na saúde mental: um estudo em psicodinâmica do trabalho. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 82-89, maio/ago. 2004.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 6, p. 79-90, 2003.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 15, n.1-3, p. 34-38, 1995.

_____; ARAUJO, L. K. R. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho**: o sujeito em ação. Curitiba: Juruá Editora, 2012.

METZGER, J. L.; MAUGER, S.; BENEDETTO-MEYER, M. Predomínio da gestão e violência simbólica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 225-242, 2012.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção n. 190 de 21 de junho de 2019**: Violence and Harassment Convention. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:3999810,es. Acesso em: 18 jul. 2021.

PAGÈS, M.; BONETTI, M., GAULEJAC, V., & DESCENDRE, D. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

SOBOLL, L. A. Assédio moral no trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs). **Dicionário de Tecnologia e Trabalho**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2011.

_____; HORST, A. C. O assédio moral como estratégia de gerenciamento: solicitações da forma atual de gestão. In: ALLAN, N. A.; GIZZI, J. S. B.; COZERO, P. T. (Orgs). **Assédio moral organizacional**: as vítimas dos métodos de gestão dos bancos. Bauru: Canal 6, 2015. p. 19-38.

VIEIRA, C. E. C., LIMA, F. P. A.; LIMA, M. E. A. E se o assédio não fosse moral? Perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 126, p. 256-268, 2012.

XAVIER, M. Arendt, Jung e Humanismo: um olhar interdisciplinar sobre a violência. 2018. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n.3, p. 19-32, 2018.

Sobre as Autoras:

Julise Carolina Lemonje

Graduada em Psicologia pela Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), Departamento de Psicologia. juliselemonje@hotmail.com

Lucia Marques Stenzel

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e Doutorado Sanduíche na *School of Social Sciences* da *Australian National University* (ANU). Professora Associada da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto

Alegre (UFCSPA), vinculada ao Departamento de Psicologia e Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde. Istenzel@ufcspa.edu.br

Mayte Raya Amazarray

Doutora em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora Associada da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), vinculada ao Departamento de Psicologia e Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Saúde mayter@ufcspa.edu.br

Recebido em: 21.07.2021

Aceito em: 02.05.2023

ⁱ Gaulejac aborda a noção de organização hipermoderna a partir da proposta de Max Pagès (PAGÈS; GAULEJAC; DESCENDRE, 1987), que caracteriza a hipermodernidade como período de exacerbação das contradições da modernidade, em que há a dominação do “‘irracional’ da racionalidade instrumental” e progressos tecnológicos e econômicos que acarretam regressões sociais, enfatizando contradições como a conquista de autonomia que põe os indivíduos em maior dependência. Desta forma, o autor diferencia a hipermodernidade da modernidade, em que predomina a valorização da razão e do indivíduo.

ⁱⁱⁱ Utiliza-se o termo “violência” no presente estudo em atenção à conceituação da Convenção n. 190 de 21 de junho de 2019 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre violência e assédio no mundo do trabalho, cujo teor define que “*la expresión violencia y acoso en el mundo del trabajo designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género*” (OIT, 2019).

^{iv} Nomenclatura proposta pelo governo nazista para referir-se período em que Adolf Hitler estava no poder (1933-1945), fazendo alusão à Alemanha Nazista como sucessora dos dois grandes Impérios Germânicos (Sacro Império Romano-Germânico, de 962-1806, e Império Alemão, de 1871-1918).

^v Arendt (2000) também relaciona a ausência de pensamento ao exercício do mal na obra *A Vida do Espírito*, em que, a partir da perspectiva do dois-em-um socrático, entende o pensamento como ato dialético que expressa a dualidade do eu comigo mesmo, confirmando sua compreensão de que o ser humano existe essencialmente no plural.

^{vi} Dejours (2006) utiliza o termo “sofrimento ético” pela primeira vez na obra *A Banalização da Injustiça Social*, referindo-se ao sofrimento experienciado pelo trabalhador ao praticar ou compactuar com atos que costumam afrontar sua formação moral.