

Mal-estar na Periferia da Acumulação Flexível: O Caso Previ “Má-ravilhosa”

Jaqueline Ferreira¹

Anderson de Souza Sant’Anna²

Tânia Coelho dos Santos³

Resumo

O contemporâneo é marcado por tempos de “acumulação flexível”, sintomatizados no movimento do capital, sob o comando do mercado financeiro mundializado. É nesse contexto que se insere a proposta deste artigo, o qual tem como propósito apresentar resultados de pesquisa desenvolvida junto a profissionais e dirigentes de um dos símbolos do capitalismo financeiro nacional - a Previ -, com o objetivo de investigar especificidades das relações e do ambiente de trabalho, que apontam para efeitos da introdução de elementos associados à nova estética do capitalismo, sobre os mal-estares dos sujeitos que nela ainda vivem do trabalho. Como resultado é possível identificar a prevalência de dinâmica organizacional e relações de trabalho fortemente marcadas por pares-antitéticos: “Cedidos *versus* devolvidos”, “indicados *versus* eleitos”, “bacanas *versus* sacanas”; “curto-prazo *versus* longo-prazo”, “estabilidade *versus* dependência”, “favorecimento *versus* punição”, “público *versus* privado”, “veteranos *versus* novatos”, “passado *versus* futuro”.

Palavras-chave: Prazer e Sofrimento no Trabalho; Mal-estar no Trabalho; Acumulação Flexível.

¹ Doutora e Mestre em Teoria Psicanalítica pelo Programa de Pós-graduação em Teoria Psicanalítica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Especialista em Psicologia do Trabalho pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Membro Adjunto do Instituto Sephora de Psicanálise de Orientação Lacaniana (ISEPOL). Fundação Dom Cabral, Professora Associada.

² Pós-doutor em Teoria Psicanalítica pelo Programa de Pós-graduação em Teoria Psicanalítica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutor em Administração e em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral. Membro do Núcleo Sephora de Pesquisa sobre o Moderno e o Contemporâneo (UFRJ). Membro do Instituto Sephora de Psicanálise de Orientação Lacaniana (ISEPOL). Fundação Dom Cabral, Professor Titular.

³ Pós-doutora em Psicanálise Clínica pela Université Paris-Diderot (Paris VII). Doutora em Psicologia Clínica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (UFRJ). Coordenadora do Núcleo Sephora de Pesquisa sobre o Moderno e o Contemporâneo (UFRJ). Presidente do Instituto Sephora de Psicanálise de Orientação Lacaniana (ISEPOL). Membro da Associação Universitária de Psicopatologia Fundamental (AUPPF), da École de la Cause Freudienne, da Escola Brasileira de Psicanálise (EBP) e da Associação Mundial de Psicanálise (AMP). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Professora Associada.

Abstract

The contemporary is marked by times of "flexible accumulation", symptomatic in the movement of capital, under the command of the globalized financial market. It is in this context that the proposal of this article is inserted, which aims to present research results developed with professionals and leaders of one of the symbols of national financial capitalism - Previ -, with the objective of investigating the specificities of relations and the environment which point to the effects of the introduction of elements associated with the new aesthetics of capitalism on the malaise of the subjects who still live from work. As a result, it is possible to identify the prevalence of organizational dynamics and labor relations strongly marked by antithetic peers: "Left *versus* returned", "indicated *versus* elected", "cool *versus* retrograde"; "short-term *versus* long-term", "stability *versus* dependency", "favor *versus* punishment", "public *versus* private", "veterans *versus* novices", "past *versus* future".

Keywords: Pleasure and Suffering at Work; Malaise in the Work; Flexible Accumulation.

Resumen

El contemporáneo está marcado por tiempos de "acumulación flexible", sintomatizados en el movimiento del capital, bajo el mando del mercado financiero mundializado. Es en ese contexto que se inserta la propuesta de este artículo, el cual tiene como propósito presentar resultados de investigación desarrollada junto a profesionales y dirigentes de uno de los símbolos del capitalismo financiero nacional - a Previ -, con el objetivo de investigar especificidades de las relaciones y del ambiente de trabajo, que apuntan a efectos de la introducción de elementos asociados a la nueva estética del capitalismo, sobre los malestares de los sujetos que en ella todavía viven del trabajo. Como resultado es posible identificar la prevalencia de dinámica organizacional y relaciones de trabajo fuertemente marcadas por pares-antitéticos: "Cedidos *versus* devueltos", "indicados *versus* elegidos", "bacanas *versus* sacanas"; "corto plazo *versus* largo plazo", "estabilidad frente a dependencia", "favorecimiento *versus* castigo", "público *versus* privado", "veteranos *versus* novatos", "pasado *versus* futuro".

Palabras clave: Placer y sufrimiento en el trabajo; Malestar en el Trabajo; Acumulación Flexible.

1 INTRODUÇÃO

O contemporâneo é marcado por tempos de “acumulação flexível” (Harvey, 2013), sintomatizados no movimento do capital, sob o comando do mercado financeiro mundializado. Tempos, portanto, distintos da força de trabalho na forma de mercadoria disponível para compra e venda, tal qual formulado por Marx (2013). Nesses tempos, restaria ao trabalhador duas alternativas: caso incluído no circuito, reduzir-se a “especulador”; ou, se excluído, restringir-se a mero “expectador”.

À noção de “acumulação flexível”, Dufour (2015) acrescenta ao vocabulário do atual processo de acumulação e regulação, a noção de *pleonexia*, que segundo ele permite pensar, de forma integrada, os circuitos pulsionais da satisfação humana e do mercado do “novo capitalismo”, centrado na satisfação imediata. A partir desta ideia, questiona em que extensão seria o “divino mercado” a nova lei: a lei do consumo regida pelo capitalismo financista ou rentista.

Em termos históricos, *pleonexia* tem sua origem na Grécia antiga, próximo ao período clássico, quando identificada à “[...] tendência profunda da alma humana de querer mais do que a sua parte”. Nas reflexões aportadas por Dufour (2015), a noção evidencia a acumulação como substituta de todos os valores humanos: “tudo se podendo adquirir”, sem limites. Em sua raiz tem-se prevalência de uma “vontade *pleonéxica*”, um desejo de ter sempre mais que os outros: uma acumulação mensurada pela riqueza dos banqueiros, ponto de partida de toda a economia liberal.

Recorrendo a Harvey (2013), Dufour (2015) sugere o aprofundamento da *pleonexia* e das mudanças nas práticas culturais e político-econômicas contemporâneas, impactando a maneira como experimentamos o tempo e o espaço. Sua hipótese é que haveria estrita conexão entre a ascensão de formas culturais pós-modernas, a emergência de modos mais flexíveis de acumulação de capital e um novo ciclo de compreensão do tempo-espaço, na organização do capitalismo. Ainda de acordo com esse autor, a condição pós-moderna passaria por súbita evolução, alcançando, talvez, um ponto de autodissolução.

Sob esse regime, pautado pela “acumulação flexível”, o capital financista assume o poder de coordenação de crises financeiras e monetárias, autônomas e independentes, adquirindo maior potencialidade, não obstante as fragilidades de um sistema produção e regulação sem condições

de minimizar os riscos, em função da diversificação e da rápida transferência de fundos de empresas entre regiões e setores mais lucrativos.

Mudanças nas normas, nos hábitos e nas atitudes culturais e políticas, decorrentes desse mesmo sistema de acumulação estariam também associados a um individualismo muito mais competitivo, valorizado na cultura “empreendedorista”. O aumento da competição dos mercados de trabalho ou entre empreendimentos, embora danoso para uns, permitiria a redistribuição de renda para outros. Tal “empreendedorismo” estaria hoje presente na ação dos negócios, na administração municipal, no aumento da produção do setor informal, na organização do mercado de trabalho e, inclusive, na vida acadêmica, literária e artística. De acordo com Harvey (2013, p. 161), o movimento mais flexível do capital acentuaria “o novo, o fugidio, o efêmero, o fugaz e o contingente da vida moderna, em vez dos valores mais sólidos implantados na vigência do fordismo”.

É nesse contexto que se insere a proposta deste artigo, o qual investiga junto ao maior fundo de previdência privada brasileiro, especificidades do ambiente e relações de trabalho que apontam para antigos e novos paradoxos, contradições, dilemas e diásporas, que sintomatizam os mal-estares da transição de dispositivos de gestão entre o “arcaicos” e o “modernos”, no epicentro do capitalismo financeiro de uma economia periférica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O capitalismo sob o regime de “acumulação flexível”

Em *O novo espírito do capitalismo*, Boltanski e Chiapello (2009) formulam um bem fundamentado panorama das mutações que marcam o contemporâneo dos processos de produção e regulação, enfatizando duas esferas principais: a social e a estética. Nele, defendem a tese de que se por um lado, o capitalismo prospera; por outro, a sociedade se degrada. E procedem à análise pormenorizada das transformações que caracterizam a transição do modelo fordista às “novas” formas de acumulação.

Em conformidade com a perspectiva delineada por Harvey (2013), os autores acentuam que desde meados da década de 1970 o capitalismo busca por alternativas aos princípios baseados nas clássicas formas de organização hierárquica do trabalho, experimentando novas formas de

“*organizing*”, pautadas na flexibilidade, na iniciativa e autonomia do trabalho, às custas de garantias materiais e psicológicas dos sujeitos que ainda se pretendem viver do trabalho.

Sob tal contexto, para Boltanski e Chiapello (2009), o acúmulo de capital já não se traduz por um amontoado de riquezas, mas sim na dissociação entre capital e formas materiais de valor, que irão lhe conferir caráter cada vez mais abstrato. O enriquecimento é doravante calculado em termos contábeis, não existindo, portanto, limite, nem saciedade, como ocorre na produção de riqueza derivada da superação de necessidades de consumo. O ineditismo do “caráter insaciável” do processo é, desse modo, traduzido por um capital constantemente reinvestido, que para crescer precisa circular.

Nessa atmosfera líquida, em que não mais se administram empreendimentos concretos, mas portfólios abstratos de negócios, a desregulamentação e criação de “novos produtos financeiros” multiplicam as possibilidades de lucros meramente especulativos, por meio dos quais o capital cresce à baila de investimentos em atividades produtivas. Assiste-se, desse modo, ao aumento de poder de certos operadores, como os fundos mútuos de investimentos, as companhias de seguro e os fundos de pensão, sendo inegável a capacidade destes últimos de influenciar os mercados sob seu interesse. Nesse sentido, a evolução da esfera financeira apresenta-se inseparável da evolução das empresas de capital aberto, submetidas ao imperativo de rentabilidade, obtendo seus lucros, não raro, por meio de transações puramente especulativa.

Para retroalimentar o sistema, a flexibilização do trabalho e a introdução de novas tecnologias de comunicação, encabeçadas pela telemática, permitem a geração de serviços em tempo real, em nível planetário e em ritmo sem precedentes na história da humanidade.

Socialmente, o novo padrão de competitividade, traz como efeitos o nivelamento por baixo nas remunerações dos trabalhadores, a precarização das formas de trabalho, o crescimento do desemprego e a degradação das condições de vida, afetando, prioritariamente, a crescente leva de desempregados e empreendedores informais. Concomitantemente, acentua-se o sentimento de insegurança pela perda do emprego, a fragilização dos laços sociais, os processos migratórios e a valorização da flexibilidade máxima das organizações, justificados pelo imperativo da adaptabilidade das relações de trabalho e o incremento da mobilidade na vida afetiva, inclusive familiar (Boltanski e Chiapello, 2009; Coelho dos Santos, 2001).

Recorrendo a Max Weber, Boltanski e Chiapello (2009), observam que se a formação do capitalismo fora acompanhada por uma separação crescente entre as esferas doméstica e profissional, e entre a propriedade e o patronato, marcando a separação entre a pessoa do trabalhador e a força de trabalho vendida no mercado, entre a vida privada e a vida profissional, tal distinção parece desvanecer, com impactos marcantes sobre as condições, ritmo e remuneração do trabalho. Sob esse “novo espírito do capitalismo” os principais eixos das novas estratégias empresariais deslocam-se para a ampliação da flexibilidade, permitindo-lhes transferir para os assalariados, subcontratados e outros prestadores de serviços, o peso das incertezas do mercado.

A flexibilidade, baseada na transformação profunda da organização do trabalho e das técnicas utilizadas – polivalência, terceirização, *co-working*, confederações de *start-ups* – direciona-se a explorar até as últimas consequências, as lógicas do *downsizing* e do trabalho em rede. Como corolário, intensificam-se efeitos nefastos já anunciados pelo sistema toyotista, como a dualização e a fragmentação do mercado de trabalho, constituindo dois circuitos laborais. De um lado, uma mão de obra altamente qualificada, com um nível salarial relativamente elevado e atuando para as grandes empresas; de outro, uma mão de obra móvel, instável, pouco qualificada, com baixa remuneração e sem proteção, atuando em pequenas empresas prestadoras de serviços subsidiários (Boltanski e Chiapello, 2009).

Nesse mundo em rede, “[...] cada um vive na angústia permanente de ser desconectado, ficando entregue à própria sorte, abandonado no local por aqueles que se deslocam” (Boltanski e Chiapello, 2009, p. 373). Assim como os mercados financeiros, padeceríamos do mal de nos tornar tão flexíveis quanto aos demais capitais. Logo, para se pretender competitivo, os trabalhadores terão que se ajustar ao regime do *just-in-time*, de modo a não ficarem com produção estocada, perdendo atratividade: “A mobilidade de quem explora tem como contrapartida a flexibilidade de quem é explorado” (Boltanski e Chiapello, 2009, p.378). Enfim, correm o risco eminente de não conseguir acompanhar o ritmo frenético que lhes é imposto.

É essa nova estética do capitalismo financeirista que passa então a ser forjada, tendo os bens, serviços e produtos, quer destinados à financeirização, quer submetidos à “codificação”. Diferentemente da padronização, que envolve a exigência de produção em massa, que inclui a produção seriada, a codificação, foca na combinatória, introduzindo variações para criar bens diferentes, mas do mesmo estilo, conservando sempre algo da singularidade constituída do valor

original. A “codificação” dos bens e serviços, aliada à “coisificação” dos indivíduos colocam-se, desse modo, como as linhas mestras dessa nova estética, erigida da derrocada dos trinta anos gloriosos do capitalismo industrial-financeiro (Boltanski e Chiapello, 2009; Lipietz, 1995).

2.2 O mal-estar sob a nova estética do capitalismo na periferia da “acumulação flexível”

Seguindo trilhas abertas por Boltanski e Chiapello (2009), revisão da literatura nacional corrobora achados obtidos por esses autores, em nível internacional, as quais apontam, face à ruptura, nos países centrais, do chamado “Circulo Virtuoso do Fordismo (Lipietz, 1995), para mudanças significativas nas relações de trabalho, bem como em políticas e práticas de gestão, que passam a se pautar por intensa flexibilização nas relações contratuais, na jornada de trabalho e na remuneração. Também no Brasil, constata-se que a flexilização, aliada ao desemprego estrutural, tem resultado em dinâmicas de reestruturação produtiva, organizacional e tecnológica, com efeitos marcadamente significados sobre as condições e relações de trabalho (Carvalho Neto e Sant’Anna, 2013; Fernandes & Carvalho Neto, 2005; Carvalho Neto, 2001).

No caso brasileiro, inclusive, dada a histórica condição de economia periférica e dependente, o quadro se agudiza, associando baixo nível de qualificação de grande contingente de sua população e redução nos investimentos direcionados ao desenvolvimento de lideranças aptas à mediação e antecipação do inevitável conflito capital-trabalho, nos moldes contemporâneos.

Não ao acaso a noção de modelo estratégico de gestão de pessoas ganha força no discurso das áreas de pessoas e de relações industriais, culminando na exigência por modelos de gestão de pessoas mais alinhados às estratégias organizacionais, demandando, por conseguinte, novos estilos de gestão e de liderança. Afinal, se por um lado, as organizações alegam nunca terem tamanha necessidade de levar em conta aquilo de mais humano que há no humano - criatividade, emoção, sensibilidade; por outro lado, continuam estimulando a construção de ambientes organizacionais em que tais atributos encontram pouco espaço para prosperar, acirrando a competição entre as pessoas, intensificando o ritmo de trabalho e estreitando os vínculos entre desempenho e resultado, cada vez mais sob a lógica da “codificação” (Boltanski e Chiapello, 2009; Bamber & Lansbury, 2003; Davel & Vergara, 2001).

Igualmente, ganha amplitude discursos que enfatizam mudanças do perfil obediente e disciplinado da mão-de-obra para um perfil mais autônomo e empreendedor, a iniciativa individual, a criatividade e a busca proativa por resultados; deslocando do foco do controle externo para o engajamento aos propósitos organizacionais, para a maior participação das pessoas nos resultados corporativos, na capacidade e agilidade de respostas aos estímulos do ambiente; com vistas a uma ilubriente identificação e exploração de oportunidades de negócios (Albuquerque & Leite, 2009; Fischer, Dutra & Amorim, 2009; Dutra, 2001).

Conforme observa Eboli (1996), em países capitalistas centrais, a modernidade está calcada, dentre outros fatores, na “modernização” das relações indivíduo-trabalho-organização. Esse, no entanto, parece ser o principal desafio a ser enfrentado pelas organizações brasileiras: buscar a modernidade nas políticas e práticas de gestão de seus elementos humanos. Enfim, não há como ignorar o forte legado de práticas e comportamentos tradicionais e centralizadores, que ainda se fazem presentes nas relações que se estabelecem entre indivíduos e organizações brasileiras (Faoro, 1992; Leite, 1992).

Nesse contexto fala-se em inovações organizacionais que achatam organogramas, democratizam relações, enriquecem trabalhos, envolvem e comprometem trabalhadores até então alijados de todo o processo decisório, transformam culturas arcaicas em culturas de vanguarda. Cabe, no entanto, melhor compreender até que ponto esse discurso tem resultado em modernidade nas práticas e políticas de gestão, a qual privilegie a real valorização do trabalho humano e estimule relações organizacionais mais modernas e saudáveis, favorecedoras da competência e da criação de valor social.

A literatura revela-se, no entanto, cautelosa quanto a possibilidades de generalização dessas transformações para o conjunto de nossas organizações, as quais, em sua grande maioria, ainda se defronta com modelos bastante tradicionais de gestão. Nessa direção, vale mencionar resultados de pesquisa realizada por Kilimnik (2000), que constata em 79% das empresas alvo do estudo, a prevalência de modelos de gestão de pessoas tradicionais, em aproximadamente 12%, modelos que poderiam ser descritos como intermediários e, em apenas 9%, modelos mais modernos. Em uma análise mais detalhada dos dados, a autora observa, no entanto, que parte significativa das empresas que adotavam modelos mais tradicionais já começava a se aproximar de uma configuração intermediária, que incorpora alguns traços de modernidade.

Ao investigar relações entre novos perfis profissionais e políticas e práticas de gestão junto a 685 profissionais em empresas de diferentes portes e setores da economia nacional, Sant’Anna (2002) evidencia que a demanda por atributos de competência cada vez mais abrangentes e sofisticados não se vê acompanhada, em mesmo grau, por uma modernidade de políticas e práticas de gestão. Ao contrário, revela a prevalência de modelos de gestão ainda autoritários, centralizadores e conservadores, corroborando teses defendidas por autores como Faoro (1992) que a modernização em voga no país compreende processo que ainda hoje pode ser definido como de *modernização conservadora*.

Dentre consequências das mudanças nas relações de trabalho sobre as organizações e os sujeitos que vivem do trabalho destaca-se a flexibilização da legislação trabalhista; o enfraquecimento do poder de barganha sindical; o incremento do número de trabalhadores contingenciais; a elevação do nível de estresse ocupacional; mudanças nos valores e comportamentos das novas gerações de trabalhadores, que buscam menos estabilidade organizacional, mas, em contrapartida, denotam maior apego às suas carreiras pessoais comparativamente às carreiras em empresas (Carvalho Neto e Sant’Anna, 2013; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Carvalho Neto, 2001).

No que tange aos efeitos da modernização nos locais de trabalho sobre os trabalhadores, a bibliografia nacional sugere ausência de consenso, podendo-se identificar desde críticos radicais a autores mais otimistas quanto às possibilidades da *modernidade* para a satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

Sublinhando tendências que parecem estar se difundindo rapidamente entre as empresas mais “inovadoras”, entre as quais se destacam as políticas de treinamento e de estabilização da mão-de-obra, o enxugamento das estruturas de cargos e salários e a redução dos níveis hierárquicos das empresas, autores mais otimistas têm frisado que tais políticas vêm implicando melhorias significativas nos locais de trabalho, incluindo o abrandamento do caráter conflitivo que caracterizou, desde seus primórdios, as relações de trabalho no País (Leite, 1993).

Embora menos otimista, Humphrey (1991) sublinha características menos autoritárias e repressivas das novas formas de gestão, quando comparadas com aquelas em vigor nos anos setenta. A essas visões que enfatizam a tendência à integração dos trabalhos de concepção e execução, ao enriquecimento das tarefas e à valorização da mão-de-obra, que estaria sendo

incorporada às empresas, notadamente por meio de sistemas participativos, contrapõem-se outras, que apontam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas, relacionados, sobretudo, com o aumento do ritmo de trabalho e do controle dos trabalhadores, cada vez mais introjetado; o aprofundamento da divisão sexual do trabalho, o incremento do trabalho precário e a desestruturação dos organismos de representação dos trabalhadores (Coelho dos Santos e Sant'Anna, 2009; Wilkenson, 1993; Hirata, 1992; Leborgne & Lipiez, 1992; Wood, 1991).

Ressaltam, também, tendências à segmentação do mercado de trabalho, na medida em que, muito embora possam apresentar características menos autoritárias que as formas de gestão anteriores, a “modernidade” pode estar se revelando de maneira muito diferente para vários segmentos da mão-de-obra.

Em suma, para esse conjunto de autores, ao mesmo tempo em que tais inovações podem estar significando a possibilidade de um trabalho mais enriquecido, autônomo e criativo para alguns, podem, também, estar representando um trabalho mais pobre, destituído de conteúdo e mais precário para outros, quando não a sua simples exclusão do mercado formal de trabalho.

Análise de levantamentos empíricos de dados subsequentes conduzidos junto a executivos, assim como estudos acadêmicos mais recentes e sistemáticos, igualmente evidenciam contradições e paradoxos que marcam a gestão dos elementos humanos das organizações no panorama da “acumulação flexível”, notadamente em economias periféricas, como a brasileira (Sant'Anna, Vaz, Nelson, Campos, Leonel, 2011).

Dessa problemática deriva, portanto, a motivação básica deste estudo, que teve como objetivo central investigar de que forma essa “nova” estética do capitalismo, suas contradições e paradoxos se refletem em um símbolo do capitalismo financista nacional: a Previ.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista os pressupostos deste estudo, a pesquisa que subsidiou seus resultados pode ser caracterizada como um estudo de caso, de natureza qualitativa (Eisenhardt, 1989), envolvendo

como sujeitos de pesquisa dirigentes e trabalhadores do fundo de pensão dos empregados do Banco do Brasil: a Previ.

Quanto à coleta de dados, a mesma se baseou no uso de instrumentos múltiplos. Seguindo a tipificação de Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, observação direta – do tipo participante – e análise de documentos. Não obstante a pluralidade de técnicas de coleta de dados, cabe ressaltar a relevância da vivência direta de um dos autores na realidade da instituição alvo do estudo. As experiências e contatos deste profissional contribuíram de forma significativa para uma melhor apreensão da dinâmica em estudo, bem como uma discussão crítica dos achados com os autores não vinculados à entidade.

O conjunto de dados foi agrupado em temas, por meio da técnica de análise de conteúdo, por categoria (Flick, 2009). Cabe mencionar que, além de análise manual dos dados coletados, utilizando-se da planilha de dados Excel, empreendeu-se análise por meio do *software* de tratamento qualitativo de dados N-vivo 9.0, seguindo o processo de codificação e categorização, conforme indicado por Flick (2009).

Como resultado, foi possível, ao longo do tratamento dos dados empíricos, a identificação de categorias agrupadas na forma de pares antitéticos representativos das tensões, contradições e dilemas vivenciados pela instituição frente a características da “nova” estética do capitalismo contemporâneo: “cedidos *versus* devolvidos”, indicados *versus* eleitos”, “bacanas *versus* sacanas”; “curto-prazo *versus* longo-prazo”, “estabilidade *versus* dependência”, “favorecimento *versus* punição”, “público *versus* privado”, “veteranos *versus* novatos”, “passado *versus* futuro”.

Cabe registrar que a opção por trabalhar com pares de opostos deriva da compreensão que as ciências administrativas nos fornecem diferentes tipologias de análise organizacional, variando de acordo com um dado princípio orientador, o qual pode levar em conta, dentre outros, o “espaço”, o “tempo”, o “tamanho”, a “utilidade” ou “função”. Da mescla desses princípios pode-se estruturar uma pluralidade de combinação de tipologias cada vez mais detalhadas e sofisticadas (Freitag, 2002).

Recorrendo a Lévi-Strauss, sua preferência pelo princípio “espacial” evidenciou-se consistente aos propósitos deste estudo. Estruturas de parentesco, clãs, classes sociais, partidos políticos teriam segundo ele uma expressão “espacial”, manifestas nas ocas das tribos, nas trincheiras organizacionais. Em seus estudos antropológicos, o idealizador da antropologia estrutural identifica dois modelos típicos de organização das aldeias indígenas: a disposição das ocas em círculos concêntricos e em semicírculos. Tais estruturas dualistas apresentando nítida correspondência com os pares antagônicos homem *versus* mulher, sagrado *versus* profano, alianças possíveis *versus* alianças impossíveis, dentre outros. Essas organizações espaciais corresponderiam a princípios organizadores lógicos inconscientes, constituindo a organização espacial importante dimensão da vida organizacional manifesta e latente (Freitag, 2002).

Registra-se também contribuições de outros autores como Butler (2014), Louro (2004) e Preciado (2014), para quem os discursos das ciências naturais e humanas encontram-se carregados de retóricas dualistas - corpo-alma, natureza-tecnologia, homem-mulher, brancos-negros, pobres-ricos - os quais reproduzem e reforçam estigmatizações políticas em relação a determinados grupamentos - as mulheres, os pobres, os não brancos, os homossexuais, os *queers*, os da periferia, os incapacitados, os loucos -, permitindo que sejam sistematicamente impedidos de acessar as tecnologias discursivas e corporais que os produzem e os objetiva (Preciado, 2014). Conforme destaca Butler (2014, p. 22), as “[...] estruturas jurídicas da linguagem e da política constituem o campo contemporâneo do poder; conseqüentemente, não há posição fora desse campo, mas somente uma genealogia crítica de suas próprias práticas de legitimação”.

Logo, a relevância de um trabalho de desconstrução que desvele toda a série de binômios oposicionistas que serviram como fundamento da filosofia e da ciência, o que se inicia com Platão, avança com Descartes, Husserl, Sartre, chegando a Lévi-Strauss. É como se toda a gramática estivesse contaminada, colocando em questão superá-la. Periféricos, marginais, atrasados, desqualificados, nativos. O conjunto desses significantes apontam para os limites de um discurso sobre o qual instituições públicas, privadas, jurídicas e educativas se assentaram durante os últimos dois séculos, forjando estruturas de poder, bem como possíveis instâncias de resistência.

Convém destacar, ainda, que as categorias opostas identificadas por meio do auxílio do N-vivo 9.0 corroboram achados obtidos de forma manual, muito embora contribuindo para o

refinamento dos pares antitéticos identificados, assim como aportando novos elementos à contextualização e análise dos dados coletados, conforme apresentados no tópico, a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 A Previ

A Previ é uma empresa privada, do ramo da previdência complementar, constituída, em 1904, pelos empregados do Banco do Brasil. Os beneficiários são empregados da ativa do banco e funcionários do quadro próprio da Previ, denominados “participantes”. Quando esses passam a receber ‘benefícios’ previdenciários são identificados como “assistidos” e, na ausência destes seus “beneficiários”.

Mudanças na estrutura de governança da entidade têm-lhe permitido seguir como referência no setor de previdência complementar, assim como persistir na maior aproximação e transparência junto aos participantes, entidades representativas, órgãos fiscalizadores e fornecedores. Seu corpo funcional é composto por cerca de 600 profissionais cedidos de carreiras do Banco do Brasil, mediante convênio de cessão firmado entre o patrocinador, o Banco do Brasil, e da Previ.

Os profissionais cedidos pelo Banco do Brasil atuam em todos os níveis: técnicos, gerenciais e executivos. O contingente menor, em torno de 60 profissionais, do quadro próprio da Previ, contratados no mercado de trabalho e alocados nas áreas de atendimento e de serviços operacionais.

O conjunto desses profissionais atua em carga horária fixa de oito horas diárias, sendo os cedidos inseridos em faixa salarial entre 4 a 31 mil reais, e os do quadro próprio – Supervisores de Atendimento, Atendentes e Auxiliares de Serviços Administrativos -, com faixa salarial entre 3 a 6 mil reais. Todos eles regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, com exceção dos ocupantes da diretoria executiva, que percebem remuneração e vantagens distintas, em virtude da condição estatutária. Quanto à escolaridade, 70% dos profissionais da instituição possuem nível de pós-graduação *lato e/ou stricto sensu*.

Cabe salientar, ademais, que entre profissionais cedidos e contratados próprios evidencia-se clara distinção quanto à carreira e oportunidades profissionais. Os primeiros se reportam a

acordo coletivo da categoria bancária e os segundos, ao sindicato das entidades dos fundos de previdência complementar.

Em termos operacionais, a instituição é reconhecida por ser superavitária, ostentando, segundo dados publicados em 2015, patrimônio líquido da ordem de 171 bilhões de reais, constituindo-se no 33º maior fundo de pensão do mundo, de acordo com *ranking* da Pension & Investments (2015). No território nacional, detém em torno de 25% dos ativos e 7% do número de participantes de todo o sistema de previdência complementar.

Estruturada em seis diretorias - Seguridade, Administração, Planejamento, Participação, Investimentos e Presidência – e contando em sua governança com os Conselhos Deliberativo, Consultivo e Fiscal, a Previ opera com seus profissionais do quadro próprio cedidos do Banco, diretores eleitos pelos associados e diretos indicados pelo Banco.

4.2 A Previ “Ma-ravilhosa”: contradições e antíteses da dinâmica organizacional e do trabalho.

A partir do conjunto de dados coletados, pode-se afirmar que a dinâmica organizacional da Previ é marcada por antíteses, contradições, paradoxos e diásporas, evidenciados em narrativas que expressam tensões e fortes componentes ideológicos, conforme se pode constatar na análise dos temas antitéticos identificados: “cedidos *versus* devolvidos”, indicados *versus* eleitos”, “bacanas *versus* sacanas”; “curto-prazo *versus* longo-prazo”, “estabilidade *versus* dependência”, “favorecimento *versus* punição”, “público *versus* privado”, “veteranos *versus* novatos”, “passado *versus* futuro”.

Cedidos versus devolvidos

Uma especificidade da gestão de pessoas da Previ refere-se à forma de ingresso na instituição. Direcionado, em sua maior extensão, a profissionais de carreira do Banco do Brasil, o processo seletivo se processa por meio de divulgação no *site* da entidade, na intranet do Banco do Brasil e pela mídia nacional.

Em geral, a maioria dos candidatos do Banco opta pelo processo como “[...] oportunidade de sair da linha de frente das agências do banco: é um refúgio às demandas e pressões por metas

de vendas, de resultados; além da possibilidade de ter melhor qualidade de vida e salário mais atrativo”.

Por outro lado, a ameaça de retornar - “ser devolvido” - ao Banco do Brasil é considerada motivo de medo e apreensão, não raro, capitalizado como dispositivo de controle e intimidação. O ato de “devolver” se cerca de uma “liturgia” tácita: a comunicação ao profissional ocorre na véspera da transferência, e, na maioria das vezes, reflete em perdas financeiras, privação do convívio com colegas e interrupção da trajetória profissional, uma vez que o “retorno” se vê associado a desempenho incompatível com a demanda institucional. Ademais, a recolocação no Banco nem sempre se dá de forma satisfatória, não raro culminando em aposentadoria.

Indicados versus eleitos

Composta por eleitos e indicados, a diretoria da Previ é escolhida a cada dois anos. Como consequência, a instituição constitui-se em “campo contínuo de campanhas eleitorais”, “um trânsito periódico de ‘candidatos’, ‘entidades apoiadoras’ e ‘chapas eleitorais’, em permanente campanha”, fomentando um clima intermo de disputas, alianças e coalizões “corpo-a-corpo”, “voto-a-voto”.

Nesse ambiente, a incerteza é permeada pelo medo de que novas diretorias possam, ao assumir o poder, destituir cargos, remover opositores e promover alterações na composição do corpo técnico e gerencial, por meio do estatuto do “cargo de confiança”; não raro, ocupados pelos “cabos eleitorais” de “eleitos” e “indicados”. Como resultante, tem-se uma sistemática oposição de forças, incluindo de um lado, representantes dos interesses do Banco – indicados-; e, de outro, os representantes dos interesses dos profissionais da instituição - eleitos.

Em fins de 2016, o BB promoveu profunda reorganização institucional, incluindo plano extraordinário de aposentadoria incentivada para um público de 18 mil profissionais que já dispunha da condição de aposentadoria. Como efeitos, tais medidas interromperam a trajetória de carreira de ampla gama de profissionais, com implicações significativas sobre a cultura da instituição.

Nos versos de *Encontros e Despedidas*, do compositor Milton Nascimento, tem-se uma poética descrição do sentimento de transitoriedade vivenciado por diversos dos profissionais da

instituição: “Todos os dias é um vai-e-vem, [...] tem gente a sorrir e a chorar / e assim chegar e partir... são só dois lados da mesma viagem / o trem que chega é o mesmo trem da partida...”.

Bacanas versus sacanas

Com sede na cidade do Rio de Janeiro, diversos relatos apontam para sua influência no “jeito carioca de ser” da Previ. Os comportamentos de seus profissionais e sua dinâmica organizacional, comumente, faz referência à letra da canção *Cariocas*, de Adriana Calcanhotto:

Cariocas são bonitos
Cariocas são bacanas
Cariocas são sacanas
Cariocas são dourados
Cariocas são modernos
Cariocas são espertos
Cariocas são diretos
Cariocas não gostam de dias nublados

A Previ é “bacana”, mas “sacana”? “Bamba”, mas “conservadora”? “Craque”, mas “oportunista”? “Arcaica”, mas “moderna”? Tais questões são sintomáticas de um mosaico, uma miríade de estilos de pensamento, ideologias e interesses. Ao ritmo da canção de Adriana Calcanhoto, a relação profissional-instituição evidencia a misclenânia de “jeitos” e “trejeitos”. Alguns, todavia, tradicionalmente recorrentes. Dentre eles, o senso de confiança e de perenidade da instituição, propiciado pelo seu expressivo patrimônio e controle estatal. Evidencia-se, também, o comprometimento dos veteranos com a entidade, as possibilidades de crescimento profissional e as excelentes condições de trabalho.

Mais recentemente, no entanto, o acirramento da competição nos processos de eleição para a diretoria, a pressão da mídia e o maior interesse dos assistidos com o montante de recursos garantidores do pagamento futuro de seus benefícios têm implicado em mudanças significativas nesse “jeito de ser”. Críticas à competência técnica de diretores indicados e eleitos, igualmente parecem minar o sentimento de orgulho e de pertencimento à entidade.

No geral, constata-se excessiva burocratização e indiferença do patrocinador quanto às questões que envolvem a carreira dos cedidos. Como consequência registra-se maior individualismo e orientação à própria carreira. Segundo depoimentos, questões de cunho coletivo não mais são

verbalizadas: os espaços de expressão limitam-se a conversas durante os almoços, ou no cafezinho, em encontros informais entre pares ou superiores mais próximos. Ou ainda, para se manter ou ascender a um cargo internamente, vale o silêncio, a submissão, os conchavos, as parcerias [...] O cargo é o bem mais valioso. [...] Ele é, por assim dizer, a moeda de troca que vigora na Previ. [...] por ele vale quase tudo!

Soma-se a isso, maior proximidade das diretorias atuais com o patrocinador – Banco do Brasil –, sendo a relação por eles articulada com os profissionais da instituição comumente descrita como hierárquica, fria e conservadora:

Durante muitos anos houve interesse da entidade, ainda mais durante a gestão petista, para que os colaboradores que ali chegassem pensassem prioritariamente em ‘fazer carreira’. Havia um forte entendimento de que o negócio previdenciário era algo muito distinto do negócio do patrocinador, bem como a crença de que ninguém melhor do que o “dono” – no caso, os próprios participantes – para zelar pela perenidade da instituição e isso, por si só, já justificaria uma política específica e certo “alheamento” dos colaboradores. Nos últimos anos presenciamos um movimento contrário no sentido de uma aproximação maior entre a entidade e o patrocinador, quebrando de alguma forma esta “reserva” de espaço aos colaboradores lotados na Previ.

Curto-prazo versus longo-prazo

Adicionalmente, a proximidade da direção com o Banco e seu Conglomerado aprofunda a incorporação de valores de curto-prazo e de obsessão por resultados, afetando a percepção dos profissionais da Previ quanto à sustentabilidade da qualificação de seu corpo profissional:

[...] não ocorre o reconhecimento da competência dos colaboradores da Previ; ao contrário, é comum vê-los desqualificados por estarem desvinculados da realidade diária de um mercado que requer do profissional a capacidade de gerar resultados imediatos, de curto prazo, negociar, vender, claramente imbuído do espírito de alta competitividade e performance interna ou externa, entre bancos.

[...] quanto mais tempo os colaboradores permanecem na entidade, mais se descolam desta realidade marcada pela cobrança diária por resultados tempestivos, metas e competitividade acirrada, de atuação em uma estrutura organizacional enxuta, bem como dos requisitos diferenciados de carreiras junto ao patrocinador ou seu conglomerado.

Estabilidade financeira versus dependência

Outro aspecto recorrente diz respeito ao reconhecimento de serem os profissionais da instituição bem remunerados e com oportunidades de crescimento profissional, o que pode, decerto, contribuir para aumentar o comprometimento e o desejo de desenvolvimento de uma carreira longa na casa. Não obstante, o tipo de relacionamento que vigora é hierárquico, e a manutenção ou ascensão do colaborador vinculada ao cumprimento de metas, às decisões e políticas, nem sempre aderentes a uma visão mais profissional dos processos:

Por trás da hierarquia, tem todo um jogo de interesses de entidades apoiadoras dos processos sucessórios internos. Podemos afirmar que o cumprimento do colaborador quanto ao fator “hierárquico” é seguido, na maioria das vezes, do cumprimento do fator “político”. Ambos estão diretamente vinculados a autoridades influentes, seja de entidades de classes ou do patrocinador.

Pode-se afirmar que a carreira na Previ é nitidamente vinculada a uma mentalidade “hierárquica” e “política”, tanto daquele que escolhe como daquele que é escolhido. Tal procedimento institucional reforçaria o peso da mentalidade “hierárquica”, tão bem definida na expressão: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Favorecimento versus punição

Diversas falas apontam também para a dinâmica organizacional da Previ como estruturada para favorecer uns e prejudicar outros:

No cerne da cultura está instalada uma desconfiança quanto à isenção dos condutores de processos seletivos, revelando uma fragilidade na aplicação daquilo que é julgado como “certo” em comparação com aquilo que é moralmente “errado”.

No caso da Previ, se “queima” fulano ou pode-se “salvar” sicrano, por exemplo. Entretanto, considerando a verticalidade presente em nossa estrutura, o ambiente extremamente hierarquizado e político, não podemos ser ingênuos em pensar que o poder se exerce sempre como algo técnico, racional.

Na cultura o ‘jeitinho’ é bem disseminado e esta presente em todos os níveis da instituição.

Na Previ, frases do tipo ‘sabe com quem você está falando?’, “manda quem pode obedece quem tem juízo” e outras do tipo não são explicitamente verbalizadas. Mas estão implícitas nas relações de poder materializadas na estrutura de cargos e nas relações cotidianas na entidade. É muito comum que a relação de trabalho obedeça rigorosamente à hierarquia de cargos. Este comportamento se faz ainda mais presente junto aos representantes indicados pelo patrocinador. Os

eleitos, que tiveram uma passagem pelo movimento sindical, são mais acessíveis e contrários ao tratamento assimétrico.

Público versus privado

Aproveitando a alusão indireta de um dos pesquisados a DaMatta (1997), a noção de “ética personalista”, derivada de Sérgio Buarque de Hollanda, parece apropriada à caracterização da Previ:

Essa prática [“personalismo”] é extremamente disseminada na entidade, para além da condição de seus representantes, eleitos ou indicados, ou da meritocracia dos colaboradores. Tal afirmativa pode assustar alguém mais distante da cultura de estatais brasileiras, mas na prática sabemos que o não reconhecimento da meritocracia, por excelência, é um dos maiores motivos de nossa desilusão com as regras, normas, procedimentos, códigos.

Igualmente, parece povoar, no imaginário da instituição, a mistura entre as instâncias do público e do privado:

Aqui todos reportam a Previ como “casa” – “funcionários da casa”, “gestores da casa”, “programas da casa”. Esta é uma fala recorrente. Vale lembrar que embora seja uma empresa privada do ramo de previdência complementar, tem-se como principal patrocinador o Banco, uma sociedade de economia mista que tem o governo federal como principal acionista. Embora não sejam funcionários públicos, mas, de modo geral, são vistos assim pela sociedade.

Poder-se-ia, desse modo, inferir que na Previ tal dicotomia se dá com “a casa englobando a rua”. Em outras palavras, poderia-se associá-la a um negócio de família:

Numa extensão da “Família BB”, estão todos em casa. Mas, com elevado índice de desconfiança nos colegas e altíssimo índice de crença na entidade, gestora do patrimônio de tantos milhares de associados.

Na instituição existem várias famílias compostas por mentalidades distintas. Pode-se contar com essa família em diversos momentos, inclusive extrapolando o ambiente de trabalho, como na hora do almoço, do cafezinho, do final de semana. Tal fato é corroborado pela mesma localização de quase todos os colaboradores: eles transitam no mesmo espaço físico, o que permite a fácil visualização da composição das “famílias”, isto é, quem compõe com quem, quem é do grupo político “x” ou “y”, fulano é do “bem” ou do “mal”, ou esse é dos “nossos” ou esse não é dos “nossos”. Os territórios ficam bem delimitados.

Veteranos versus Novatos

Do universo de seus profissionais, a maioria é oriunda de classes sociais inferiores, desenvolvendo carreiras longas no Banco. Aliás, frase recorrente junto aos funcionários do chamado Plano 1, aqueles com maior tempo de serviços prestados à instituição, é: “Devo a vida ao Banco do Brasil!”.

Nos últimos anos, registram-se, todavia, mudanças nas gerações mais jovens, muito cobrados por metas e por resultado. Em geral, estes parecem mais cientes que “[...] sua vida é mais fruto de suas ‘entregas’, que propriamente uma dádiva da entidade”. Igualmente, apresentam-se mais críticos à rigidez da estrutura hierárquica vigente quer de diretorias mentalidade mais de “esquerda” ou de ideologia mais “liberal”.

Passado versus Futuro

Quanto ao futuro, os dados gravitam em torno da própria sobrevivência da organização. Em linhas gerais, denotam-se fatores associados à legitimação social da instituição, assim como de mecanismos capazes de lidar e antecipar conflitos decorrentes do amplo espectro de interesses, contradições e paradoxos envolvidos.

Se paradoxos não são para ser resolvidos, mas mediados, essa parece evidenciar-se como questão fundamental para a Previ. A pluralidade de *stakeholders* e a complexidade de marcos regulatórios da entidade evidenciam o papel relevante da função liderança e, por conseguinte, repercute em sua sustentabilidade.

Ameaças de privatização e de obsolescência de seu quadro profissional, tendo em vista o ritmo de mudanças e o caráter mundializado das atividades desenvolvidas, dão o tom das angústias e incertezas quanto ao futuro do trabalho na entidade:

Para mim, a privatização do Banco do Brasil está blindada graças ao “povão”, que conta com a força e o poder das agências do Banco nos lugares menos desenvolvidos do país.

O Banco do Brasil, a Petrobras são os dois grandes símbolos do Brasil estatal. Privatizá-los seria o mesmo que tirar a esperança do Brasil grande, do Brasil desenvolvido. Transformar o Banco do Brasil em uma instituição particular é jogar todos os pequenos poupadores nas garras impessoais da iniciativa privada

O argumento utilizado por aqueles que fazem previdência no Banco do Brasil é que ele é o único a oferecer de fato segurança ao poupador. Empresas quebram, já o governo...

Finalmente, chama atenção o termo recorrentemente utilizado para se fazer referência à organização: entidade. Recorrendo à sua acepção etmológica, esse substantivo feminino pode ser compreendido como unidades de contabilidade que se envolvem em algum tipo de atividade contábil ou possui bens econômicos que devem ser contabilizados, não devendo ser confundida com o patrimônio de seus sócios ou proprietários. Pode significar também individualidade ou aquilo que constitui a essência de algo, de tudo quanto existe ou pode existir, de forma real ou imaginária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Previ, tal como ocorre no cenário da política brasileira registra-se nitidamente dois campos ideológicos em disputa: de um lado, aqueles que defendem posições mais “liberais”; de outro, proponentes de formas de conduta e ação centradas em propostas “nacional-desenvolvimentistas”, respectivamente, associadas às noções de “direita” e de “esquerda”. No entanto, a mesma “esquerda”, crítica da lógica “liberal”, ao alçar o poder se vê “compelida” a conciliar “preocupação igualitária” e “produção máxima” (Aron, 2016). Também se pode apreender que na Previ as diferenças entre “direita” e “esquerda” estão muitas vezes restritas à disputa ideológica pelo poder político-partidário.

Há que se considerar que no contexto do capitalismo rentista, a disputa pelo poder econômico é alvo de maior visibilidade no cenário político-econômico, nacional e internacional, constatando-se pressões por grupos dirigentes ávidos por resultados imediatos, assim como capazes de garantir a perenidade no poder de seu “grupo político-econômico”.

Nesse sentido, elementos centrais do comportamento organizacional, como “comprometimento”, “carreira”, “meritocracia” vêm-se sob intenso processo de ressignificação, com ênfase em políticas e práticas cada vez mais centradas no “curto-prazo” e no “atendimento intempestivo dos voláteis interesses do poder econômico”. Um processo que no caso estudado intensifica a dimensão do “poder político-partidário”, sobrepondo-o aos interesses de seus “profissionais, participantes e assistidos”, bem como à sustentabilidade futura da entidade.

Denota-se, sem dúvida, a relevância de se eliminar excessos de burocracias refratárias e engessadas na defesa de interesses profissionais corporativistas, assim como de barreiras arraigadas contra avanços administrativos. Consta-se, no entanto, que inovações e transformações não devem estar a serviço de interesses que não necessariamente coincidem com o público.

Constata-se, igualmente, múltiplas “camadas arqueogeneológicas” de iniciativas e programas. Ao sabor de mudanças periódicas de diretoria, com diferentes colorações “ideológico-partidárias”, catalisadas pela ausência de um corpo de gestores de carreira aptos a efetuar uma “blindagem” interna efetiva, a instituição padece navegar à deriva, sob os efeitos de sistemáticas rupturas e descontinuidades administrativas.

Dentre tais efeitos evidencia-se a lentidão e inércia da burocracia, impactando os processos de comunicação e de tomada de decisões, sensação de insegurança e de “perpétua defasagem técnica e profissional”. No topo da cadeia alimentar do sistema financeiro, a Previ vivencia a diacronia de formas locais extremamente tradicionais - patrimonialismo, clientelismo, assistencialismo, paternalismo, familismo, corporativismo - a pressões por “modernização”, orientada pela “obsessão por resultados”, pelo “pragmatismo”, pelo “mais radical do *Management*, de base norte-americana”, assim como pelo “imediatismo” e “curto-prazismo” do ideal financeiro contemporâneo, desterritorializado e sem o menor compromisso com o público e a manutenção de laços sociais mais amplos (Coelho dos Santos & Sant’Anna, 2009).

Desse modo, nem sequer as estratégias apreendidas de séculos de resistência ao colonialismo e ao imperialismo, internalizadas por brasileiros de todos os cantos do país e, em particular da atmosfera e “jeitinho” carioca, parecem capazes de aplacar e constituir resistência às contradições, paradoxos e diásporas mormente vivenciadas pela Previ. O que *a priori* constitui o emprego dos “sonhos”, a “Previ Maravilhosa” - em analogia à marchinha de carnaval e hino do Rio de Janeiro, *Cidade Maravilhosa*, referenciada em diversos relatos, haja vista ser a cidade sede da entidade, desde sua fundação -, não obstante a sedução de atrativos como a estabilidade no emprego, salários atrativos, ambiente e condições ímpares de trabalho, não se reflete em índices de satisfação e motivação ocupacional. Como observaria Freud (1974), sendo o mal-estar constitutivo, os mal-estares da instituição parecem, no contemporâneo, significativamente derivados das opções e formas de aplicação dos modelos de governança e de gestão praticados. Em particular, às dicotomias e ao descompasso que (des-)orientam seus rumos.

Se por um lado políticas de cunho “neoliberal” difundem o “senso de urgência”, a “competência” e o “resultado” como imperativos categóricos da efetividade organizacional; por outro lado, os “feudos” e “paróquias”; os “conchavos” e “beija-mãos”; os “aparelhamentos” à esquerda e à direita; a “farra dos cargos comissionados” e os privilégios aos “cabos-“eleitorais”, atropelam o senso de “profissionalismo”, o “orgulho de pertença”, a “meritocracia” e outros valores de outrora, ainda não completamente “apagados” pelos planos de aposentadoria e demissão incentivados ou pela substituição sistemática dos “antigos” por novas gerações, supostamente mais adestradas e dóceis à lógica do “divino mercado” (Dufour, 2015).

As implicações em nível dos sujeitos que ainda vivem do trabalho são sintomatizadas no “silêncio”; na “desmotivação”; no “absenteísmo” ou no mero “presentismo patológico”; na sensação de “obsolecência” e de “desqualificação” profissional; no “anestesiamento” expresso no consumo de bebidas alcoólicas, ansiolíticos e psicofármacos outros; ou simplesmente, no “medo” de a qualquer momento vir a ser, sem aviso prévio, “devolvido”, como “refugo”, não competente o suficiente para se “adaptar”, não ao trabalho em si, mas às “regras do jogo”, às “montagens perversas” subrepticamente introjetadas, a partir da hipermodernidade dos sistemas de dominação e regulação (Coelho dos Santos & Sant’Anna, 2009; Gaulejac, 2007; Pagès, Bonetti, Gaulejac, Descendre, 1987).

Não mais a “flexibilidade” e a “adaptabilidade” assimiladas da “ginga”, da “gambiarra”, da “malandragem”, do “jeitinho” e do “humor” que povoam o imaginário e a estética da cidade maravilhosa, parecem páreos à altura para as dissonâncias cognitivas vivenciadas (Coelho dos Santos, 2008; DaMatta, 1979).

Por meio dessa pequena “etnografia” à realidade Previ, não foram poucas, portanto, as antíteses, contradições, paradoxos e diásporas evidenciados nas narrativas, expressos nos temas antitéticos identificados: “cedidos *versus* devolvidos”, indicados *versus* eleitos”, “bacanas *versus* sacanas”; “curto-prazo *versus* longo-prazo”, “estabilidade *versus* dependência”, “favorecimento *versus* punição”, “público *versus* privado”, “veteranos *versus* novatos”, “passado *versus* futuro” são algumas das metáforas que fazem padecer, na “maravilhosa”, “privilegiados” sujeitos que ainda insistem em viver do trabalho.

Não obstante a riqueza desses aprendizados, provavelmente a principal contribuição desse estudo seja questionar até que ponto a *pleonexia*, o individualismo, a superficialidade dos laços sociais, a “corrosão do caráter”, a depressão e o “aniquilamento da subjetividade” serão os preços a se pagar por fazer parte de instituições que ainda povoam o “sonho” e o “imaginário” de milhares e milhares de nossos profissionais.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G. & Leite, N. P. (2009). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

Aron, R. (2016) O ópio dos intelectuais. In: R. Aron. (2016) *Mitos políticos*. São Paulo: Três Estrelas.

Boltanski, L.; & Chiapello, E. (2009) *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: WMF Martins Fontes.

Butler, J. (2014) *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Carvalho Neto, A. (2010). A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: E. R. Nelson & A. S. Sant’Anna (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Carvalho Neto, A. M. (2001). *Relações de Trabalho e Negociação Coletiva na Virada do Milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira*. Petrópolis: Vozes.

Coelho dos Santos, T.; Sant’Anna, A. S. (2009) A psicanálise aplicada às organizações: sobre os efeitos subjetivos do discurso do capitalismo. In: T. Coelho dos Santos (Org.) *Inovações no ensino e na pesquisa em psicanálise aplicada*. Rio de Janeiro: 7 Letras.

Coelho dos Santos, T.; & Decourt, M. (2008) *A cabeça do brasileiro no divã*. Rio de Janeiro: Sephora.

Da Matta, R. (1997) *A casa e a rua: espaço cidadania mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco.

Dufour, D-R. (2015) A pleonexia, o que é? *Revista aSEPHallus de Orientação Lacaniana*. Rio de Janeiro, 10(20), 24-38.

Davel, E., & Vergara, S. C. (Orgs.) (2001). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2001) Gestão de pessoas com base em competências. In J. S. Dutra (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.

Eisenhardt, K. M. B. (1989) Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Stanford, n. 4, v. 14.

Faoro, R. (1992). A questão nacional: a modernização. *Revista de Estudos Avançados*, 6(14).

- Fernandes, M. E. R., & Carvalho Neto, A. M. (2005). Gestão dos Múltiplos Vínculos Contratuais nas Grandes Empresas brasileiras. *RAE*, v. 45.
- Fischer, A. L., Dutra, J. S., & Amorim, W. A. C. (2009). *Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa*. Editora Artmed: Porto Alegre.
- Freitag, B. (2002) *Cidade dos homens*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- Freud, S. (1974) “O mal-estar na civilização”. Tradução Jayme Salomão. *Edição da standard brasileira de obras completas de Freud*. Rio de Janeiro: Imago, v. XXI, p.75-174.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias & Letras.
- Harvey, D. (2013) *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola
- Humphrey, J. (1991). *Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America*. Brighton: University of Sussex.
- Kilimnik, Z. M. (2000). *Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos*. Tese Doutorado em Administração - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Leborgne, D., Lipietz, A. (1992). Idéias falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo. *Revista Trabajo*, n.8.
- Louro, G. L. (2004) *Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria Queer*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Marx, K. (2013) *O Capital: crítica da economia política, Livro I, volume I*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V.; Descendre, D. (1987) *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Preciado, B. (2014) *Manifesto contrassexual*. São Paulo: N-1 Edições.
- Weil, P. (1991). *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Wood, S. (1991, out.). O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. 17(6).