

## **Modelo de Gestão, Atos de Violência e Adoecimento dos Trabalhadores em instituições Financeiras**

Ana Magnólia Mendes<sup>1</sup>

A pesquisa ser realizada na FTEC-CN é referenciada nas estudos realizados pelo Grupo de Pesquisa Psicanálise e Crítica Social da Universidade de Brasília, coordenado pela profa. Mendes. Esses estudos tem como pressuposto que o discurso e prática de gestão atuam na gênese dos atos de violência nas relações de trabalho e podem causar adoecimento a qualquer trabalhador não só os que são expostos diretamente aos atos de violência, mas a todos que são testemunhas destes atos.

A nossa hipótese central é que a violência no trabalho é estrutural! É histórica, social e política. Está intrinsecamente relacionado com os modos de colonização pelo discurso e práticas dos modos de reprodução do capital e do modelo antropológico do neoliberalismo. Esta lógica atravessa as questões de gênero e de raça que se destacam na histórica como parte da sociedade que mais sofre atos de violência.

Nessa direção, a importância da pesquisa é demonstrar a gravidade das situações de trabalho as quais a maioria dos trabalhadores estão submetidos ao mapear os grupos com maior risco e ao definir parâmetros que fundamentam a elaboração de uma política sindical de redução de danos e de melhorias das condições de trabalho.

De modo particular, o artigo tem inspiração nos dados das pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa e Estudos sobre Trabalho (Ibract) sobre a violência no trabalho. Entendemos a violência como *uma manifestação verbal e não verbal, um tipo de conduta profissional e uma prática de gestão, visíveis e invisíveis, com ou sem intenção explícita de humilhação, intimidação e discriminação, presentes nas relações de trabalho cotidianas*. Empiricamente foi construído por Mendes e Facas (2024) uma Escala de Atos de Violência, que será usado na pesquisa da FETEC-CN, estruturado em três fatores interdependentes: Humilhação, atos de constrangimento, vergonha e desqualificação; Intimidação, atos de ameaça, punição e insultos; Discriminação, atos de exclusão, desrespeito e isolamento.

Para aprofundar esta discussão, apresenta-se a seguir, a abordagem teórica que utilizamos para fundamentar esta pesquisa específica e outros estudos que temos realizado sobre as práticas de

---

<sup>1</sup>Professora da Universidade de Brasília, psicanalista, psicóloga do trabalho, coordenadora do Instituto de Pesquisas e Estudos sobre Trabalho, IBRACT.

gestão, a violência, as patologias e adoecimento pelas relações de trabalho. É um referencial que articula a psicanálise e a crítica social, propondo como categorias teóricas que sustentam os atos de violência o discurso capitalista-colonial, as vozes do supereu e o circuito da pulsão invocante, como estudado por Mendes no livro *Desejar, Falar, Trabalhar* de 2018 e no livro *As galinhas que lutem: o trabalho na clínica lacaniana*, publicado em 2022. Assim, este capítulo é completamente inspirado nestes escritos com algumas passagens literalmente encontradas nestas obras.

### **Discurso capitalista-colonial**

Estudos realizados por Duarte, Mendes e Facas (2022) e Mendes (2018, 2022) apontam o discurso e práticas de gestão como produtores de patologias como a normopatia, a megalomania, a automatização, o medo e a melancoliação, as quais deformam a subjetividade e os laços sociais, e levam uma maioria de trabalhadores ao adoecimento.

O discurso que sustenta as práticas de gestão de violência é conceituado como discurso capitalista-colonial (Mendes, 2018). Esse discurso é veiculado pelas vozes do supereu, que tem dimensões psíquicas, sociais, profissionais, econômicas e políticas. São vozes sedutoras, falaciosas e prometem o impossível - um canto da sereia - que por meio de seus enunciados banalizam o sofrimento, criam a ideologia do possível e da perfeição, o culto ao narcisismo, o mito da felicidade e que tudo que é normal é saudável. É um discurso que rompe os laços sociais, criando um espaço social para a normalização das humilhações, forte demonstrador de prática de violência, fazendo crer que é natural a assimetria e abuso do poder e a lógica colonizadora e escravista do superior-inferior, dando sustenção a idéia perversa da tirania da igualdade, que é nefasta para a diferença, fundante para a existência humana, a democracia e igualdade social.

Estas lógicas são a encarnação do supereu. Do ponto de vista teórico, o supereu faz exigências tão grandiosas que incessantemente demandam o impossível do Eu, diz Freud nos *Manuscritos inéditos de 1931*. É essa demanda que o capital tem exigido por meio da acumulação e do consumismo. O supereu nunca está satisfeito com o que quer que o Eu consiga realizar na vida. Adverte ininterruptamente: “Você precisa fazer do impossível o possível, você é capaz disso”. E assim, o supereu dá trabalho ao sujeito quando, no trabalho, o sujeito trabalha sob a ordem de outro, caracterizando, assim, o trabalho do supereu no outro, ou seja, transformar o sujeito que trabalha no sujeito do trabalho.

Assim, o discurso e as práticas de gestão, também articulados ao discurso ultraliberal e, aí, a um “sujeito liberal”, podem construir, de modo muito sofisticado e sutil, culturas e ideologias

totalitárias, tirânicas e exterminadoras. Um lugar onde o laço social é rompido com base na presença tirânica do Outro. Desse modo, nasce os sintomas sociais e as patologias em contextos onde são valorizadas a performance e espetacularização dos produtos e serviços. A qualidade como qualificação do fazer deixa de ser uma dimensão constituinte do trabalhar - fazer-saber e saber-fazer - e passa a ser uma exigência. Essas exigências não se restringem apenas à entrega do produto: a demanda exige também a perfeição do que é produzido, e mais e pior, exige a adesão e lealdade às ideologias institucionais, que implicam na obediência.

Nesse contexto, os desobedientes são excluídos e tendem a ser alvo dos atos de violência mais visíveis. A intensidade e magnitude destes atos que tem sido na atualidade banalizados, naturalizados, legitimados, tornando-se uma normatividade social, causam uma sideração que paralisa o sujeito, ou seja, qualquer trabalhador independentemente das suas características de personalidade e histórias de vida, pode ser tomado pela sideração frente a humilhação, discriminação e intimidação. A singularidade está na forma de reagir, sendo este um caminho potente que para pensar as ações para a prevenção dos atos de violência e o tratamento dos que adoeceram.

Nos últimos cinco anos tudo isso é pior. Os novos modos de reprodução do capitalismo - o trabalho em plataforma numérica - potencializa de modo incomensurável e sem limites os princípios do taylorismo, que se articula ao capitalismo financeiro e ao neoliberalismo. Assim, os trabalhadores convivem com organizações do trabalho diversas e paralelas. Aumentam as contradições e as relações de desigualdade social após o confinamento, o desemprego, a exclusão e a precarização das relações de trabalho.

Com esses preceitos da era digital, os modos de trabalho têm caminhado na direção oposta da noção de trabalho como categoria ontológica da condição humana. Partindo desse princípio, pensamos existir artifícios para proceder à colonização do sujeito através do discurso que leva à substituição do trabalho vivo pelo trabalho morto. Há uma tendência para uma racionalidade, que é vendida como trabalho vivo: a ultra prescrição, o controle, a quantificação, a urgência e a excelência. Desse modo, emergem estratégias de dominação pelas tecnologias digitais que destituem o protagonismo do trabalho na constituição do sujeito. O trabalho morto assume uma centralidade como valor psíquico e social no lugar do trabalho vivo.

Nesse contexto, as situações de assédio moral historicamente também se acumulam, crescendo os efeitos para saúde dos trabalhadores como casos de transtornos de ansiedade que acomete a maioria dos trabalhadores em instituição financeiras. Sendo mais alarmante o aparecimento de novas patologias que estão na base desses adoecimentos. Estas constituem ameaças aos laços

sociais, podendo ceder lugar às barbáries civilizatórias, onde o assédio moral praticado de forma recorrente nas instituições, em níveis alarmantes nas instituições financeiras.

### **As vozes do supereu**

Como estudado por Mendes em 2018 as vozes do supereu são encarnadas no discurso capitalista-colonial. Para entender estas vozes nos referenciamos na teoria do circuito da pulsão invocante, como estudada pela psicanálise lacaniana, Vivès (2018). Articulando este circuito ao trabalho reprodutivo capitalista, propomos o estudo de dois tempos para o circuito da invocação pelo trabalho: o Insistir- Persistir no seu desejo de falar, de ser sujeito, ed existir e o Resistir-Desistir do desejo para ceder a demanda ao e para o Outro, aqui pensado como os modos de gestão do capital, as empresas, o algoritmo, mas também os gestores e colegas que ocupam esta função da demanda.

O discurso capitalista-colonial tem inspiração nos discursos estudados por Lacan no Seminário 17: O avesso da psicanálise, no qual ele interpreta os três modos de relacionamento apontados por Freud, em Análise terminável e interminável, de 1937: governar, educar e analisar, aos quais acrescenta o “fazer desejar.” Assim, propõe quatro discursos: do Mestre-Universitário e da Histérica-Analista.

A partir desses discursos, pensamos existir nos espaços de trabalho o chamado a, que lança o sujeito na invocação do desejo por um discurso que supõe ali um sujeito que trabalha; e o chamado de, proferido pelo discurso capitalista-colonial, lança o sujeito na repetição e na demanda do Outro.

No tempo Resistir-Desistir, o sujeito é atraído pela sonoridade da promessa que remete à ideia de satisfação plena e absoluta da pulsão. Esse encanto é da ordem do registro do imaginário, é um lugar ocupado pelas ilusões e desilusões frente a realidade, pois este é o impossível da idealização. Aí se constitui o sujeito do trabalho, invocado pela subalternidade do seu desejo ao desejo do Outro que faz eco com a subalternidade sócio-histórica, um encontro entre o psíquico e o social.

De modo específico, nesse tempo há um excesso da presença do Outro e uma luta é travada para não atender ao seu desejo. A demanda é a voz do desejo do Outro que traz a satisfação pulsional ao ser atendido o imperativo: “ Trabalhe e cale-se ”, ou seja, o sujeito se satisfaz ao existir para este Outro, cedendo a ele o seu desejo, se constituindo como um sujeito invocado. Aí a demanda trabalha pelo sujeito, quer dizer, resistir e desistir é abrir mão do trabalho do sujeito, do seu desejo. Nesse tempo, o trabalho vivo sucumbe ao trabalho morto produzido pelo capital.

No tempo Insistir-Persistir a insistência remete à ética do desejo pensada por Lacan no Seminário 7: A ética da Psicanálise. É a possibilidade de resgatar o trabalho do sujeito do trabalho, que fica boquiaberto frente ao supereu, como escreve Lacan no Seminário 22: R.S.I.

Pensamos ser a ética no trabalho do sujeito a força motriz questionadora do querer, poder e agir do sujeito frente ao Real, que é do sem sentido, do impensável, do intraduzível e impossível. De algum modo, significa viver a falta implicada no desejo e o vazio da impossibilidade de dar conta de tudo, de tudo saber e de tudo poder.

O trabalho como criação – o trabalhar –, como o fazer, como insistência e persistência ao inevitável e inesperado encontro com o Real. Esse trabalho, que é o trabalho do sujeito, se enlaça no discurso da produção de saber. Saber que não é redutível, que é infinito. A cada encontro com o fazer, o trabalhador se depara com o inesperado. É só fazendo que se sabe que faz.

A insistência e persistência é sempre do desejo que tem um tempo de duração, diferente do vontarismo ou capricho, é o desejo que faz o sujeito invocante, do advir. É uma potência para a existência ético-política. Esse sujeito existe num laço social com o trabalhar, e num trabalho onde seja possível improvisar, criar e exercitar a experiência de si frente a um apelo mais cantante, uma voz como a da poetisa, uma voz que canta, que invoca e não encanta, evoca, que faz falar. O desejo se dá no registro do simbólico, é falando do desejo que o conhecemos, que se dar pelo furo do Real no imaginário, sendo essa a lógica da atuação na clínica do Real com trabalhadores em situação de violência e adoecimento. Nesse caminho, a ideologia da idealização se contrapõe a utopia do impossível como ponto zero para a potência revolucionária do sujeito e da sua ação.

Nessa direção, os tempos da invocação da pulsão no trabalho vão constituindo o sujeito e seu modo de trabalhar, sendo os destinos da pulsão determinantes para o trabalho do sujeito e para produzir (as)sujeitados do trabalho. O tempo do circuito se move para constituir o trabalhador como um que trabalha, um trabalho vivo. Mas quase nunca é possível esse destino no trabalho reprodutivo, especial com os vínculos análogos à escravidão e da servidão, dos empregos atuais em empresas capitalistas como as instituições financeiras.

Com esses impedimentos é que os atos de violência são praticados, frente a tirania do supereu encarnado no discurso capitalista-colonial, que é proferido por qualquer um e passa a ser um modelo institucional de gestão pela violência.

### **Cala a boca supereu !**

Como sair destas armadilhas ? Uma possível saída é por meio do trabalho sindical com a categoria no nível da pesquisa, formação, assistência. O sindicato pode provocar as instituições sobre suas responsabilidades, afinal a gestão é feita por pessoas que são trabalhadores como todos nós. Embora, muitos se sentem-se superiores - colonizadores dos inferiores e diferentes - ao serem tomados completamente pelo canto da sereia, engolidos pela lógica neoliberal do capitalismo

digital, sendo siderados e impedidos de pensar e agir de modo a assegurar a ética da convivência humana.

O que fazer para des-siderar os que estão no poder, seria isso uma utopia ?

Talvez, pois são inúmeras as condições políticas de *desejar transformar*. Um impasse que se coloca é como fazer-desejar ? Para tentar saídas temos buscado nos nossos estudos entender o discurso como uma categoria central para conhecer e transformar lógicas e ideologias de pensar hegemônicas. Acreditamos que o investimento no tempo do insistir- persistir no desejo de trabalhar, um trabalho vivo, é uma saída. É uma luta diária, um percurso a ser trilhado frente a magnitude da fascinação que o discurso capitalista exerce ao oferecer o *poder de poder tudo*, sem limite sem considerar o outro, criando relações robotizadas para afastar a angustia, o desamparo, os limites do corpo e outras dimensões da condição humana.

Um outra saída que apresentamos de modo breve, é o trabalho de escuta que pode ser realizado por qualquer trabalhador que atuam nos movimentos sindicais e sociais, nos partidos políticos, nas organizações e outros contextos. Do ponto de vista profissional, o trabalho de escuta exige algumas condições técnicas, institucionais, políticas e éticas e pode ser realizado por especialistas com formação no uso de dispositivos de escuta articulados a categoria trabalho.

A nossa experiência com escuta de trabalhadores começou em 1992 com a clínica do trabalho. Desde 2015 com base na clínica psicanalítica lacaniana, a clínica do real, desenvolvemos na Universidade de Brasília a escuta de trabalhadores em situação de violência, assédio moral e sexual e com diversos quadros de adoecimentos.

Vale destacar alguns pressupostos para este trabalho. A escuta na clínica do trabalho é compreendida como trabalho vivo, ou seja, como parte da contradição da relação capital-trabalho, envolvendo, por isso, de modo inseparável, a noção de sujeito e de trabalho.

Defendemos, assim, o trabalho nessa *clínica da violência das relações de trabalho*, como um trabalhar, que se articula as inúmeras possibilidades de trabalho para o sujeito fora do sistema produtivo capitalista. Por exemplo, o trabalho (*arbeit*) psíquico, do luto, dos sonhos e da elaboração como estudado por Freud, ao que acrescentamos, como o trabalho de escutar, de cuidar; o trabalho intelectual, político, doméstico, voluntário, comunitário. Trabalhar como possibilidades de silenciamento das vozes do supereu, de não ceder às demandas do Outro, prevalecendo a ética da insistência e persistência no seu desejo de falar e de existir como sujeito.

E quais são as possibilidades de um trabalho de escuta no sindicato e em outras instituições ? Adianto que não é preciso divã para fazer psicanálise mas é necessário o trabalho do analista, que implica nem sempre ocupar o lugar do suposto saber, fazer semblante e se fazer de objeto a, é uma

posição a ser constituída no encontro. Um trabalho vivo, no sentido marxista, porque há transformação a partir do fazer pela operação do discurso do analista como proposto por Lacan. O trabalho de análise faz ele se constituir como sujeito e ele se oferece como sujeito para fazer esse trabalho.

Quem fala nem sempre comprehende o que está a dizer no dito, e essa tradução é a interpretação. A tradução é sempre arriscada e pode não produzir efeito de sentido para o outro que disse. É preciso que o analista esteja aberto ao inesperado para que as interpretações aconteçam sem se ocupar com o efeito que ela produzirá, caso contrário ele está na lógica do trabalho morto.

Quando aquele escuta está pensando no que responder, no que dizer, em qual resultado vai chegar estará funcionando na mesma lógica da racionalidade econômica do capitalismo, do taylorismo e do trabalho morto.

O analista nessa clínica da violência tenta interpretar os significantes do discurso para relançar o sujeito em outros significantes, em outras saídas para fora do labirinto com vistas a que o sujeito possa reconstruir a narrativa sobre si mesmo. Fixado em um significante, o sujeito entra em uma série de situações onde repete e confirma o significante que lhe foi dado por aquele ato de violência.

Essa é a essência do trabalho de escuta: fazer com que o sujeito possa trabalhar de uma forma diferente. A partir da transferência, reviver ou experienciar uma forma diferente de trabalho e criar uma narrativa alternativa à que o fez adoecer, pensar outras saídas fora das ideologias encarnadas nas vozes do supereu.

Essas ideologias muitas vezes representadas nas certificações de qualidade total, nos programas de qualidade de vida no trabalho, nas estratégias de gestão de pessoas e até de gestão de saúde carregam esta demanda de que ser produtivo é ser feliz. Porém, em *O capital* (1867), Marx indicava que “ser produtivo não é felicidade, é azar”.

A prerrogativa do capital de que ser produtivo é ser feliz é uma das maiores injunções do supereu. No capitalismo financeiro neoliberal e também digital, a exigência de ser produtivo e feliz torna-se uma promessa perversa. Nas instituições é possível ver a demanda de querer ser produtivo porque a promessa é que se isso ocorre haverá felicidade, e pior, você será amado. Um canto da sereia. O trabalho de escuta é traduzir a prerrogativa capitalista no sentido marxista do azar da produtividade, para que ele possa produzir-se como sujeito na sua singularidade e não para ser produtivo para o Outro. Esse é o deslizamento, de jeito nenhum fácil e nem sempre possível, que a clínica do Real com trabalhadores em situação de adoecimento tem tentado contribuir.

## Para finalizar

Consideramos o trabalho sindical, que inclui o trabalho de escuta, e a clínica da violência nas suas dimensões técnicas, como apostas para conjurar os atos de violência e tentar quebrar a lógica de funcionamento dos modelos de gestão como dispositivos do discurso capitalista-colonial. Para tal, a posição política dos dirigentes e dos profissionais é essencial, bem como os paradigmas de estudos críticos, caso contrário, a atuação pode apenas reproduzir o modelo capitalista-colonial.

É preciso ascender um sinal de alerta para os atravessamentos da colonialidade nas atuações dos profissionais que combatem a violência e o assédio moral no trabalho.

Por fim, ressaltamos a pesquisa pioneira a ser realizada pela FETEC-CN como um primeiro passo para compreender empiricamente a cadeia de situações produzidas pelos modelos de gestão narcisistas e perversos das instituições financeiras e pelas ideologias do trabalho capitalistas, fornecendo pistas importantes para a prevenção dos riscos de perder a alegria de viver, o entusiasmo, a capacidade de pensar e de assumir o protagonismo do seu próprio destino.

## **Referências**

Duarte, F. ; Mendes, A. M. ; Facas, E. P. (Orgs.) (2020). Psicopolítica e psicopatologia do trabalho. Porto Alegre: Editora Fi.

Facas, E. (2021). PROART: Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho. Rio Grande do Sul: Editora FI.

Freud, S. (1996). Análise terminável e interminável (M.A.M. Rego, Trad.). In J. Salomão (Ed.), Moisés e o monoteísmo, Esboço de Psicanálise e outros trabalhos. Edição Standard Brasileira de Obras Completas de Sigmund Freud (Vol. 23, pp. 225-270). Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1937)

Freud, S.(2017). Manuscritos inéditos de 1931. Edição bilíngue. São Paulo: Editora Blucher.

Lacan, J. (1988). O seminário livro 7: A ética da psicanálise. (2a ed.) Rio de Janeiro: Zahar. (Trabalho original publicado em 1959-1960)

Lacan, J. (1992). O seminário livro 17: O avesso da psicanálise. (A. Roitman, Trad.) Rio de Janeiro: Zahar. (Trabalho original publicado em 1969-1970)

Marx, K. (2011). O Capital [Livro I]: crítica da economia política. (2a ed.; R. Enderle) O processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo. (Trabalho original publicado em 1867)

Mendes. A. M. (2022). “As galinhas que lutem”. O Trabalho na Clínica Lacaniana. Brasília: Editora Circuitos

Mendes, A. M. (2018). Desejar, Falar, Trabalhar. Porto Alegre: Editora Fi.

Mendes, A M (2012). A Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação. Curitiba: Editora Juruá.

Vivès, J-M. (2018). Variações psicanalíticas sobre a voz e a pulsão invocante (V. A. Ribeiro, Trad.) Rio de Janeiro: Contra Capa.