

QUANDO A GESTÃO VAI CONTRA A MISSÃO: Práticas gerencialistas em Organizações da Sociedade Civil e seus efeitos no contexto do trabalho

WELLYNGTON RIBAMAR SILVA POLI

FEA/USP - FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA USP

ANDRE LUIS SILVA

INGRID SILVA PAULINO

Resumo

O desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil (OSC) no Brasil ocorreu em paralelo com o avanço do Neoliberalismo, e o terceiro setor, incluindo as OSCs, emergiu com a promessa de ser um espaço de discussão das "questões sociais" (Falconer, 1999). No contexto de expansão do setor e de restrição orçamentária, as OSCs passaram a competir entre si por recursos (Vidal, 2020). Essa competição, associada às pressões para atender demandas de trabalho e gerenciar os recursos administrados, levou à adoção de modelos e profissionais de gestão oriundos do mercado, processo conhecido como "profissionalização" (Melo, 2020). Com base nesse cenário de profissionalização e sob uma perspectiva crítica, este estudo busca investigar como os trabalhadores das OSCs interpretam os processos de gestão em seu ambiente de trabalho. Foram realizadas entrevistas com 10 pessoas que atuam ou atuaram em OSCs, e os dados foram analisados por meio da Análise Crítica do Discurso. Os resultados indicam que os trabalhadores percebem uma gestão muitas vezes ineficaz para lidar com conflitos, onde a sobrecarga de trabalho é normalizada e justificada pelo propósito social das organizações. As conclusões deste estudo contribuem para a reflexão sobre práticas de gestão em OSCs, além de aprofundar o entendimento de como essas organizações utilizam valores altruístas e o imaginário social para legitimar situações de dominação e exploração laboral.

Palavras Chave

Organizações da Sociedade Civil, Gerencialismo, Análise do Discurso Crítica

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

QUANDO A GESTÃO VAI CONTRA A MISSÃO: Práticas gerencialistas em Organizações da Sociedade Civil e seus efeitos no contexto do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento das Organizações da Sociedade Civil (OSC) no Brasil atrelado aos avanços do Neoliberalismo, as OSCs e o terceiro setor de modo geral nasceram com uma promessa de se tornarem o setor onde se discutem as “questões sociais” (Falconer, 1999).

No contexto de crescimento do setor e da escassez de orçamento, as OSCs passaram a disputar entre si por recursos (Vidal, 2020). Essas disputas, alinhadas às pressões para atendimento das demandas de trabalho e da responsabilidade com o volume de recursos que administram, fez com que as OSCs introduzissem modelos e profissionais de gestão provenientes do mercado, movimento que ficou conhecido como “profissionalização” (Melo, 2020).

Se por um lado a profissionalização traz consigo os benefícios para a organização em termos de eficiência e eficácia, por outro introduz também os malefícios do gerencialismo, como pressões por produtividade e performance, alienação e a perda do sentido com o trabalho e até adoecimentos (Pessina et al., 2020; Salimon & Siqueira, 2012).

Tendo como plano de fundo o cenário de profissionalização das OSCs, e sob uma perspectiva crítica, este trabalho tem por objetivo **investigar como os trabalhadores das OSCs interpretam os processos de gestão dentro do seu contexto de trabalho.**

As contribuições desta pesquisa se inserem: teoricamente, no avanço sobre a compreensão dos processos de subjetivação presentes em atividades voltadas a uma “causa”, também avança teoricamente sobre os impactos da profissionalização no contexto do trabalho das OSCs; e praticamente, contribui para que gestores de OSCs possam repensar práticas de gestão voltando o olhar para o trabalhador. Pensar o desenvolvimento sustentável nas organizações também é, em certo modo, pensar práticas que se preocupem com o bem estar e com as experiências das pessoas.

O presente resumo está organizado em cinco seções, sendo essa primeira introdutória, seguida de uma breve fundamentação teórica, posteriormente apresentamos a metodologia utilizada pelo trabalho, em seguida a análise dos resultados e discussões, as considerações finais e por fim as referências que foram utilizadas pela pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de contribuir para a contextualização das análises desta pesquisa, a fundamentação teórica que abarca este trabalho, constitui-se de um breve levantamento da importância do trabalho para os sujeitos e das consequências do contexto do trabalho das OSCs sobre os sujeitos que nela trabalham.

Ainda que o trabalho não seja a essência da vida (Enriquez, 2014), trabalhar é uma atividade que contribui para o desenvolvimento do ser, é através do trabalho que nos confrontamos com o real, criamos vínculos de sociabilidade e construímos parte da nossa subjetividade (Lhuillier, 2013).

Diferente das concepções originárias do trabalho, que o enxergam como *tripalium* (instrumento de tortura) (Lhuillier, 2013), o “bom” trabalho é aquele que possibilita aos sujeitos a transformação de si, seu crescimento e a possibilidade de agir no mundo e ser reconhecido por suas ações (Enriquez, 2014; Lhuillier, 2013).

Por outro lado, nas configurações contemporâneas do trabalho, a alienação, o controle e a ideologia gerencialista têm limitado a atividade do sujeito. Introjetam-se ferramentas de controle nas rotinas de gestão e utilizam do desejo e da energia libidinal do sujeito para garantir sua própria exploração (Freitas, 2002; Gaulejac, 2007).

A influência do poder gerencialista sob os modos de gestão se espriam para além dos limites das empresas, atingindo também o setor público (Mendes & Siqueira, 2013), como também as OSCs. Pessina et al. (2020) demonstram que o gerenciamento das OSCs e a necessidade dos processos de profissionalização delas contribuem significativamente para o adoecimento dos trabalhadores.

Por meio de um estudo comparativo entre setores públicos e OSCs, Bhui et al. (2016) corroboram com essa ideia. As cargas altas de trabalho, longas jornadas, faltas de pessoas, pouco reconhecimento alinhado a demandas irrealistas impostas pela gestão são os maiores causadores de estresse e cansaço.

Colaborando com a argumentação que se tece, Nahar et al. (2013) ao utilizarem de uma abordagem comparativa fora do Brasil, entre setores públicos e não governamentais, identificaram que os trabalhadores de ONGs apresentam níveis mais altos de estresse em comparação com os servidores públicos, devido à insegurança no emprego e à alta carga de trabalho.

Autores indicam que as OSCs estão sendo influenciadas pelo contexto gerencialista, o que tem moldado as formas de organização do trabalho promovendo a adoção de modelos e estruturas dessa ordem, que além de promover as reconfigurações do agir no trabalho também promovem impactos na saúde mental daqueles que trabalham nessas organizações (Pessina et al., 2020; Salimon & Siqueira, 2013).

Encerrada esta seção de fundamentação teórica, na próxima seção apresentaremos a metodologia que se utiliza nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se enquanto uma pesquisa social crítica com natureza qualitativa. Isto quer dizer que, buscamos com essa pesquisa investigar um fenômeno social, nos aprofundando nas dimensões ideológicas, discursivas e subjetivas para além do olhar da objetividade e da operacionalização de variáveis (Lakatos; Marconi, 2023).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, tendo em vista seu potencial para obtenção de dados em profundidade e para apreender os posicionamentos, vivências e sentidos atribuídos pelos sujeitos através da fala (Gil, 2021). Para este trabalho foram entrevistadas 10 pessoas que trabalham ou já trabalharam em Organizações da Sociedade Civil ligadas à defesa socioambiental. As entrevistas ocorreram entre junho e agosto de 2024.

Foram selecionados para participar da pesquisa apenas pessoas que trabalham ou trabalharam com algum tipo de vínculo remunerado de trabalho com a empresa, isto é, excluindo-se trabalhadores voluntários ou esporádicos.

A busca dos participantes se deu através de duas etapas, na primeira etapa buscamos através da plataforma LinkedIn por OSCs que se enquadraram no perfil da pesquisa, e a partir desta listagem buscamos no LinkedIn por pessoas que publicamente diziam trabalhar nessas organizações. Na segunda etapa, a partir dos participantes entrevistados na primeira etapa, solicitamos que, caso se sentissem confortáveis, indicassem novos possíveis participantes para a pesquisa, processo denominado na literatura como “bola de neve” (Vinuto, 2014).

Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aprovado pelo comitê nacional de ética em pesquisa sob o registro nº 58791922.0.0000.5149

Para o processo de análise dos dados utilizamos a teoria e técnica da Análise do Discurso Crítica (ADC) de Fairclough (2003), a escolha da ADC se deu devido ao potencial da

abordagem em desvelar situações de assimetrias de poder, injustiças sociais e compreender modos de operação de ideologias.

Cabe ressaltar que, devido aos limites de editoração deste trabalho, apresentaremos a análise completa de apenas três excertos dos 10 analisados, mas que representam interpretações semelhantes. Também devido ao limite de páginas, nos concentramos na categoria de análise “Avaliação” a qual consideramos que a partir do *corpus* selecionado é a categoria que melhor responde ao objetivo do trabalho.

Para a próxima seção, apresentaremos a análise dos dados obtidos e faremos as discussões dos achados desta pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, inicialmente apresentaremos os excertos e faremos uma breve análise com base nos pressupostos da ADC, após analisados cada excerto faremos a discussão dos aspectos gerais que foram levantados ao longo da seção. Para o excerto 01 temos o relato de Mariana, Analista de Recursos Humanos em um Assessoria Técnica Independente, falando sobre sua visão sobre os mecanismos de gestão da organização que trabalhou.

Excerto 01

Minha crítica maior é sobre a gestão de pessoas né, as coordenações lá elas não tinham nenhuma gestão de pessoas, elas eram pessoas totalmente despreparadas, eram pessoas que tipo tinham acabado de sair da academia e ido para lá, às vezes nunca tinha nem trabalhado na vida a não ser por um estágio. Então elas não sabiam como lidar e a instituição também não investia no tipo de formação, sabe? Para treinar essas pessoas. Então, muita das vezes eles não sabiam resolver algum conflito, entre as pessoas que eles... Entre a equipe que eles coordenavam. Então assim aí ia tomando uma proporção de uma situação, ia tomando uma proporção bizarra acho que isso assim (Mariana, Analista de Recursos Humanos, Assessoria Técnica Independente).

No trecho acima, Mariana inicia sua fala a partir de uma modalização de atitude, em que marca a sua posição sobre o que irá dizer, tomando para si a responsabilidade da afirmação em “Minha crítica maior é sobre a gestão de pessoas né”. Ao prosseguir, Mariana insere e identifica um ator social na sua enunciação para a qual ela pretende direcionar a sua crítica ainda que de forma genérica em “as coordenações”. Denotando possivelmente que a sua crítica a gestão de pessoas não era algo que se pudesse reduzir somente a uma única pessoa, ou um caso isolado, mas que se expandia para todas as coordenações.

Mariana prossegue sua fala, através de uma avaliação explícita em “elas não tinham nenhuma gestão de pessoas, elas eram pessoas totalmente despreparadas”. Na primeira parte da sua avaliação Mariana atribui “gestão de pessoas” como um atributo ou competência que se esperava que as coordenações tivessem, e complementa sua avaliação “eram pessoas totalmente despreparadas, eram pessoas que tinham acabado de sair da academia e ido para lá”, atribuindo a falta de experiência das pessoas como um possível elemento constitutivo para o atributo “gestão de pessoas”.

Fazendo uma breve análise das conjunções de coesão por realce, demarcadas no texto principalmente através da palavra “Então”, coesão essa que denota a forma de atribuir efeito a uma causa. Mariana na segunda metade do excerto utiliza três vezes a conjunção “Então” para explicitar os efeitos que ela considera decorrentes do “despreparo” das coordenações, ao dizer: “Então elas não sabiam como lidar”, “Então assim muita das vezes eles não sabiam resolver

algum conflito”, “Então assim aí ia tomando uma proporção de uma situação, ia tomando uma proporção bizarra”. Demonstrando que para a enunciadora o despreparo da coordenação era causa de diversas situações, que ao final ela avalia como “bizarro”.

Se no excerto 01 Mariana ressalta a questão do despreparo com a gestão, no excerto 02, Tereza narra o processo de banalização da sobrecarga de trabalho dentro das OSCs.

Excerto 02

Normalizou não respeitar o horário de trabalho, sabe? De ter que passar para dar conta de fazer uma coisa, e aí vai fazer três turnos a semana inteira ou não vai ter esse horário de descanso. E aí isso também eu não fazia ideia que ia acontecer assim e acontece (Tereza, Analista Socioambiental, Assessoria Técnica Independente).

Tereza abre sua fala trazendo a questão da banalização de um direito trabalhista por parte da organização de forma firme e assertiva, contudo não nominada “Normalizou não respeitar o horário de trabalho”, isto é, quem ou como normalizou é ocultado pela entrevistada. Observa-se também a presença de modalizações deonticas no trecho que marcam as obrigações e deveres da entrevistada, como por exemplo em “De ter que passar” “dar conta de fazer uma coisa”, “e aí vai fazer” e “não vai ter esse horário de descanso”.

A naturalização do desrespeito ao horário de trabalho como um dado hermético, alinhada às modalizações deonticas na fala de Tereza demonstram a influência do poder gerencialista (Gaulejac, 2007) sobre a subjetividade dos trabalhadores. Pois ainda que Tereza durante a entrevista não nomeie quem a obriga a cumprir as funções, entende-se que a obrigação de ter que trabalhar além do estipulado é presente, através de um domínio subjetivo das mentes que usa da missão social para legitimar a exploração.

O relato de Tereza, ressoa também com o que traz Camila no excerto 03 ao contar sobre sua relação com o trabalho.

Excerto 03

Hoje, eu tenho compreendido que eu preciso descolar o que é ativismo e o que é trabalho, porque eles utilizam da nossa perspectiva ativista para nos oferecer um trabalho precarizado, para nos sobrecarregar de trabalho, e para a gente, muitas vezes, não colocar a crítica como ela deveria, porque o que a gente está fazendo ali é transformar, é contribuir para a vida de pessoas que precisam, para o mundo melhor, enfim, é isso (Camila, Técnica, ONG Socioambiental).

No início da fala de Camila, chama a atenção a modalização assertiva de Camila em sempre se posicionar e se comprometer com o que diz através do “eu”, ao dizer sobre sua nova percepção sobre a relação entre o ativismo e o trabalho. Posição que se altera na segunda metade do excerto, em que após trazer a dimensão da sobrecarga e precarização do trabalho, Camila passa a referir-se de suas experiências de forma coletiva, despersonalizada “**a gente**, muitas vezes, não colocar a crítica como ela deveria”, “**a gente** está fazendo ali é transformar”.

Na categoria avaliação, Camila avalia o seu trabalho como “precarizado”, que a sobrecarrega, mas que ao mesmo tempo contribui “para a vida de pessoas que precisam”. Tais processos de avaliação contribuem para demarcar o conflito que vive Camila que tem de agir em uma disputa sociopsíquica, entre dedicar-se desmedidamente ao trabalho, ação essa que é aproveitada pela organização ou “descolar-se” do trabalho e olhar para seu próprio bem estar.

A partir da análise dos excertos levantados, identifica-se uma avaliação da gestão das OSCs que se estende desde um sintoma de despreparo para lidar com a gestão de pessoas a processos de uma cultura em que a sobrecarga é normalizada e os valores daqueles que se

dedicam em prol de uma “boa causa” são utilizados como uma ferramenta de dominação por parte da gestão.

Com base nos excertos, identificamos que em certo grau o movimento de profissionalização das OSCs, marcado pela introdução dos trabalhadores e técnicas do mercado nas OSCs (Melo, 2020) tenha criado hibridismos nos sistemas de exploração do trabalho.

Pois ainda que nos moldes da sociedade hipermoderna a sedução e a identificação com a empresa são ferramentas utilizadas para garantir o domínio da gestão (Freitas, 2002). Nas OSCs utiliza-se de uma noção de “amadorismo” da gestão para um projeto de dominação, em que são mobilizados não só os desejos narcísicos do sujeito, mas também as noções de altruísmo em prol da exploração do trabalho. Nesse movimento de dupla implicação, com o trabalho e com os valores pessoais, o sujeito se vê preso em uma teia de servidão voluntária, em que mesmo ciente da sobrecarga, sente os efeitos da culpa em abandonar a causa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar como os trabalhadores das OSCs interpretam os processos de gestão dentro do seu contexto de trabalho. A partir dos dados analisados, identificamos que os trabalhadores de OSCs avaliam a gestão de formas diversas, mas que remetem a uma gestão despreparada, amadora, despreocupada com o interno e exploradora.

Devido às limitações de editoração e visando não prejudicar os preceitos da Análise do Discurso Crítica, optamos por reduzir a quantidade de excertos expostos no trabalho, o que em certo grau limitou as evidências que sustentam nossos achados e inferências.

Cabe ressaltar o impacto que este trabalho possui para a discussão em torno do papel da gestão para um desenvolvimento sustentável. Contribuindo ao evidenciar a necessidade de métodos de gestão que sejam éticos e socialmente responsáveis com os sujeitos, tendo em vista que mesmo em organizações vistas como “idôneas” pelo imaginário social encontram-se presentes as contradições e explorações do mundo do trabalho.

Por fim, afirmamos que este trabalho não tem por objetivo “manchar” a reputação das OSCs ou deslegitimar a sua importância na sociedade, pelo contrário, acreditamos no potencial de transformação dessas organizações, mas que para garantir um desenvolvimento sustentável, importa repensar as práticas visando o bem estar e a dignidade do trabalho.

REFERÊNCIAS

- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., De Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: A qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318-325. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823>
- Enriquez, E. (2014). O trabalho, essência do homem? O que é o trabalho?. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17, 163-176. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17ispe1p163-176>
- Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse: textual analysis for social research*. London; Routledge.
- Falconer, A. P. (1999). *A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo. [doi:10.11606/D.12.1999.tde-01072021-161110](https://doi.org/10.11606/D.12.1999.tde-01072021-161110).
- Freitas, M. E. (2002). *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma?*. Editora FGV.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida/SP: Ideias & Letras.
- Gil, A. C. (2021). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. São Paulo, Atlas.

- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2023). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo, Atlas.
- Lhuillier, D. (2013). Trabalho. *Psicologia & Sociedade*, 25(3), 483–492. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000300002>
- Melo, M. F. (2020). Aspectos preliminares da profissionalização de ONGs: contextos, práticas e atores. *O Público e o Privado*, 18, 215-232. <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/3905>
- Mendes, A. M. & Siqueira, M. V. S. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250. <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>
- Nahar, L., Hossain, A., Rahman, A., & Bairagi, A. (2013). The Relationship of Job Satisfaction, Job Stress, Mental Health of Government and Non-Government Employees of Bangladesh. *Psychology*, 04(06), 520–525. <https://doi.org/10.4236/psych.2013.46074>
- Pessina, M. E. H., Simões, P. E. M., Kraychete, E. S. & Silva, S. E. V. (2020). Discurso gerencialista nas ONGs e ideário neoliberal pós 1990: análise a partir da cooperação internacional não governamental para o desenvolvimento. *Gestão e Planejamento*, 21, 279-297. <https://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.21.6602>
- Salimon, M. I. & Siqueira, M. V. S. (2013). Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. *Revista de Administração*, São Paulo, 48(4), 643-657. <https://doi.org/10.5700/rausp1111>
- Vidal, F. A. B. (2020). *Terceiro setor à luz da teoria crítica: racionalidades da gestão de Ongs*. Pod Editora.
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>