



**HAL**  
open science

## Predomínio da gestão e violência simbólica

Jean-Luc Metzger, Salvatore Maugeri, Marie Benedetto-Meyer

► **To cite this version:**

Jean-Luc Metzger, Salvatore Maugeri, Marie Benedetto-Meyer. Predomínio da gestão e violência simbólica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 2013, 37 (126), pp.225-242. 10.1590/S0303-76572012000200005 . halshs-03298737

**HAL Id: halshs-03298737**

**<https://shs.hal.science/halshs-03298737>**

Submitted on 7 Jun 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jean-Luc Metzger<sup>1</sup>  
Salvatore Maugeri<sup>2</sup>  
Marie Benedetto-Meyer<sup>3</sup>

## Predomínio da gestão e violência simbólica

*Management predominance and symbolic violence*

---

<sup>1</sup> Sociólogo, pesquisador associado ao Centre Pierre Naville, Université d'Evry Val-d'Essonne e ao Centre National des Arts et Métiers – Laboratoire Interdisciplinaire pour La Sociologie Economique (CNAM-LISE), Paris, França.

<sup>2</sup> Maître de conférences em Sociologia, Institut Universitaire de Technologie de Chartres, Laboratoire Vallorem, Université d'Orléans, Chartres, França.

<sup>3</sup> Socióloga, membro associado ao Laboratoire Printemps, Université Versailles Saint Quentin em Yvelines, França.

*Contato:*

Salvatore Maugeri  
Institut Universitaire de Technologie de Chartres, Laboratoire Vallorem, 1, place Roger Joly – 28000, Chartres, France

*E-mail:*

salvatore.maugeri@univ-orleans.fr

Não há conflito de interesse

Tradução: Selma Venco

Revisão técnica da tradução: José Marçal Jackson Filho

Recebido em: 28/11/2011

Revisado em: 24/09/2012

Aprovado em: 01/10/2012

### Resumo

Após duas décadas de forte ascensão do neoliberalismo, a degradação das condições de trabalho foi denunciada por numerosos observadores: alguns falam de “violência no trabalho”, acentuando as dimensões socioeconômicas que estruturam os universos profissionais. Este artigo se inscreve nesta perspectiva e considera particularmente o papel que a dinâmica de gestão desempenha no exercício da violência no trabalho. O artigo se apoia sobre duas situações emblemáticas: o trabalho nas centrais de teleatendimento e a implementação de um dispositivo de gestão “total”, o *Balanced Scorecard*, em uma multinacional. Mostra que as violências ligadas ao fato gerencial manifestam-se em três níveis articulados. No primeiro nível, esta violência resulta das transformações macropolíticas que tornam incontornáveis a introdução e a renovação dos dispositivos de gestão. No segundo nível, a violência se exerce em torno da implementação de dispositivos de gestão. Enfim, no terceiro nível, violência simbólica, que dá suporte às práticas de diferentes categorias de ator, manifesta-se. A imbricação entre estes níveis leva uma maioria de atores a adotar uma atitude de resignação diante da impossibilidade de se emancipar da gestão. Esta constatação permite focar melhor o lugar e o modo de ação para enfrentar a violência no trabalho.

**Palavras-chave:** gestão; dispositivo de gestão; violência; teleatendimento; *Balanced Scorecard*.

### Abstract

*After two decades of dramatic ascension of neoliberalism, several observers have denounced the degradation of work conditions: some of them mention “violence at work”, highlighting the social-economic dimensions that shape professional universes. This article is included in this perspective and particularly considers the role of “managerialism dynamics” in the use of violence at work. It stands on two emblematic situations: work in call centers, and the implementation of a “total” management device called Balanced Scorecard, in a multinational company. The paper shows that violences linked to a “managerial fact” are revealed in three different articulated levels. In the first one, violence results from macro-political transformations that make introduction and renewing of the management devices implausible. In the second level, violence takes place as a result of the implementation of management devices. Finally in the third level, symbolic violence, which supports practices of different categories of actors, is revealed. The overlapping between these levels makes most actors adopt an attitude of resignation due to their impossibility to get free from management. This evidence leads to a better focusing on the place and on the way of acting to face violence at work.*

**Keywords:** management; management device; violence; call centers; *Balanced Scorecard*.

## Do sofrimento à violência no trabalho

Após duas décadas de forte ascensão do neoliberalismo (DARDOT; LAVAL, 2009), o final dos anos 1990 na França conheceu uma evolução significativa do olhar focado no trabalho. A publicação e a publicização dos livros de Christophe Dejours (1998), *Souffrance en France*, e de Marie France Hirigoyen (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, constituem-se em duas manifestações emblemáticas.<sup>4</sup>

O deslocamento da perspectiva consiste em atribuir um lugar central ao estudo das consequências psicológicas das relações sociais no trabalho. Tal abordagem considera seriamente a dimensão psicoafetiva da vivência profissional: o desgaste, a fadiga, os acidentes e as doenças não são as únicas consequências negativas de uma organização do trabalho deletéria.

Não obstante, este olhar centrado nas inter-relações entre gerentes e assalariados, entre assalariados e clientes-usuários ou entre colegas apresenta o risco de atribuir a responsabilidade da degradação das condições de vida no trabalho somente aos atores presentes, à sua única intenção e ao arbitrário de suas paixões. Tal viés é ainda mais grave quando numerosas medidas para “melhorar as condições de trabalho” visam somente permitir aos trabalhadores “se manterem” no contexto ansiogênico ou “estressogênico” (aconselhamento psicológico, *coaching*, salas de relaxamento, práticas esportivas etc.).

No entanto, o que está em questão é mais o uso feito destas publicações do que seu conteúdo autêntico. De fato, estas abordagens procuraram conciliar os efeitos negativos na saúde física dos trabalhadores considerados e uma explicação em termos socio-organizacionais e sistêmicos. Assim, Dejours (1998) analisa o que se poderia chamar de círculo vicioso da violência, mobilizando o conceito de estratégia coletiva de defesa que designa o conjunto das rotinas, ritos e atitudes que os membros de um grupo profissional desenvolvem para se protegerem contra a conscientização dos perigos de sua atividade. Para o autor, são estas estratégias coletivas de defesa que permitem aos dirigentes e ao enquadramento continuar tomando decisões que agravam as condições de trabalho dos assalariados (demissões, reestruturação, intensificação, mudança da produção para outro país etc.), sem se sentirem culpados dos efeitos sociais destas decisões. Supervalorizando a concepção que possuem do seu próprio papel como

gerentes, transferem a justificativa para suas ações às exigências feitas pelo mercado, bem como à incapacidade dos colaboradores. Previnem-se, assim, do *sofrimento de ver os outros sofrerem*. Estas estratégias coletivas de defesa têm sua eficácia reforçada pela fragmentação dos coletivos de trabalho e pela competição generalizada, as quais levam os trabalhadores a não confiarem uns nos outros e a adotarem uma atitude enganadora com os próprios colegas (DEJOURS, 1998).

Esta é uma reflexão tanto parecida (em seus objetivos), quanto complementar (com as perspectivas almejadas) às que faz Vincent de Gaulejac (2005) em seu livro *La société malade de sa gestion*. De fato, o autor quer analisar uma disfunção maior: a da perda de sentido, da insignificância (CASTORIADIS, 1996) induzida pela implementação dos princípios, das ferramentas e dos projetos de gestão, e sua aplicação em todas as esferas de atividades (profissionais e não profissionais). Ele também quer encontrar uma explicação para além, apenas, das motivações individuais: parece ser crucial “compreender porque a empresa se tornou um mundo belicoso e destruidor, tendo incentivado a adesão de seus membros” (GAULEJAC, 2005, p. 12). Para o autor, a especificidade das técnicas de gestão é conseguir fazer com que os assalariados aceitem as exigências de rentabilidade impostas pelos investidores institucionais reconvertidos em acionistas dominantes.

Aceitando jogar o jogo, os empregados são presos, apesar de tudo, em uma construção procedimental que os sujeita a um poder normalizador, o qual (...) [eles aderem] ainda mais facilmente quando são solicitados para contribuir na elaboração destas normas. (GAULEJAC, 2005, p. 75)

A fonte da disfunção social reside, então, na combinação de duas intenções gerenciais: a de monopolizar a definição das prioridades; e a de manter a atenção por meio da captação das energias, uma espécie “de alienação elevada ao quadrado”, pois é o próprio sujeito que se torna o principal motor” (GAULEJAC, 2005, p. 96). Cada assalariado se torna, ele mesmo, um lugar de incoerência em razão do confronto de duas lógicas: sua lógica profissional (aquela de seu ofício, dos valores que lhe fundam) e a lógica da gestão (os dispositivos de avaliação e de reconhecimento, desconectados dos valores e dos sentidos dos agentes).

Acentuando as dimensões sociopolíticas e socioeconômicas, ao mesmo tempo que destacando

<sup>4</sup> N.T.: Os dois livros foram publicados no Brasil sob os títulos de *Banalização da injustiça social* (Tradução: Luiz Alberto Bonjardim. Rio de Janeiro: FGV, 1999) e *O assédio moral: a violência perversa no cotidiano* (Tradução de Maria Helena Kühner. São Paulo: Bertrand Russel, 2002) respectivamente.

a responsabilidade de certos grupos profissionais, estes autores fornecem um primeiro quadro para pensar sobre os desafios ligados à questão da violência no trabalho. Parece-nos, todavia, necessário precisar os fundamentos da violência no trabalho e indicar seus prolongamentos. Neste sentido, propomos explicar as evoluções contemporâneas dos universos produtivos – e mais particularmente a degradação contínua das condições de vida no trabalho – pela dinâmica de gestorização e pelos efeitos de violência que ela exerce. Iremos também sucessivamente: precisar o que chamamos de dinâmica de gestorização (§ 2); apresentar as dimensões pelas quais esta se propaga (§ 3); definir o que entendemos como violência no trabalho (§ 4). Mostraremos então a pertinência deste modelo de análise a partir de duas situações emblemáticas dos universos de trabalho contemporâneo: o trabalho nos *call centers* (§ 5); e a implantação de um dispositivo de gestão “total”, o *Balanced Scorecard* (BSC), em uma multinacional. Voltaremos a tratar, na conclusão, sobre os aportes oriundos de um raciocínio em termos de violência a fim de compreender as configurações atuais de trabalho.<sup>5</sup>

## A dinâmica da gestorização<sup>6</sup>

O que, para nós, constitui a gestão, em uma perspectiva sociológica, é, antes de mais nada, uma lógica, um conjunto de princípios de ação apresentados como racionalmente fundados, reputados por otimizar a utilização dos recursos para economizar e/ou acumular capital (BENEDETTO-MEYER; MAUGERI; METZGER, 2011). Este capital pode ser propriamente financeiro, mas também pode concernir a outras realidades (sociais, humanas, psicológicas, cognitivas, afetivas etc.), elas mesmas chamadas a serem convertidas em capital financeiro.

Esta lógica gerencial permite aplicar nas diferentes realidades sociais os modos de raciocínio

empregados nos investimentos econômicos: o pessoal torna-se um custo financeiro para o qual é preciso otimizar o emprego; os saberes e o saber-fazer são considerados como capital cognitivo ou “capital humano” cujo valor flutua em função das “leis do mercado”; as relações e os coletivos transformam-se em capital social, capitais que devem ser rentáveis controlando-se sutilmente o investimento (BACHET, 2010). A aplicação destes princípios pode até ser vislumbrada na luta contra as formas de discriminação ou ainda na preservação dos “recursos naturais”.

Tornando o objeto “gestão” independente de um tipo de instrumento (ele não se limita à informática, por exemplo), de um grupo profissional (ele ultrapassa os especialistas devidamente identificados por esta denominação), ou de uma esfera de atividade (não se reduz à contabilidade ou à Gestão de Recursos Humanos), esta definição permite considerar que se pode “gerir”, no sentido acima definido, todas as atividades e as relações sociais, sejam elas comerciais, profissionais ou domésticas, associativas ou artísticas.

Tomemos o exemplo da gestorização do setor público francês. Ela resulta da convergência e da junção de diversos níveis de racionalização, tendo sido cada um deles objeto de sucessivas transformações. No nível macropolítico, sucederam-se, desde 2000, a Lei Orgânica das Leis de Finanças (*Loi Organique des Lois de Finances – LOLF*)<sup>7,8</sup> e a Revisão Geral das Políticas Públicas (*Révision Générale des Politiques Publiques – RGPP*)<sup>9</sup>, organizando os serviços públicos segundo os mesmos princípios de austeridade e desempenho que vigoram nas empresas comerciais. Além disso, cada administração pública vivenciou sucessivamente transformações de seu perímetro de intervenção (fusão, reagrupamento, compartilhamento de equipamentos, meios e pessoal com outras administrações), mudanças de local com encerramento de atividade e a terceirização de certas missões para empresas privadas – ou

<sup>5</sup> Este artigo coloca em perspectiva original diversas pesquisas teóricas (BENEDETTO-MEYER ; MAUGERI; METZGER, 2011; CRAIPEAU; METZGER, 2007, 2011; MAUGERI, 2001, 2006; METZGER, 2010; METZGER; BENEDETTO-MEYER, 2008) e empíricas (BENEDETTO-MEYER; METZGER, 2012; MAUGERI, 2011). A originalidade da perspectiva pauta-se, de um lado, sobre a articulação entre as categorias de meta-dispositivo de gestão e de violência gestonária; de outro, sobre a aplicação dessas categorias sobre dois tipos de situações profissionais particularmente emblemáticas das transformações em curso no universo do trabalho (as centrais de atendimento e a terceirização na indústria automobilística).

<sup>6</sup> N.T.: Os tradutores optaram por usar os neologismos “gestorização” e “gestonário” seguindo a perspectiva dos autores – *gestionarisation* e *gestionnaire* – na versão francesa. Seu uso pode ser encontrado em textos portugueses, por exemplo: AMARAL, L. Crises financeiras. História e actualidade. *Relações Internacionais*, Lisboa, n. 23, p. 119-129, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/ri/n23/n23a09.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2012.)

<sup>7</sup> Para uma apresentação da LOLF e uma análise sociológica dos efeitos sobre o funcionamento das administrações, ver Lacaze (2005) e Meimon (2008).

<sup>8</sup> N.T.: Sobre isso, consultar <<http://www.legifrance.gouv.fr>>.

<sup>9</sup> N.T.: Para mais detalhes sobre o processo de modernização do Estado, ver <<http://www.modernisation.gouv.fr>>.

para associações –, a introdução de sistemas (conjunto de programas) integrados e a aplicação de programas de qualidade, a implementação de dispositivos de avaliação individual, sem se esquecer dos inúmeros indicadores de mensuração da atividade. Todas estas transformações visam aumentar a produtividade dos funcionários públicos, reduzindo o seu número. Uma das principais consequências é fazer com que o sentido do trabalho seja perdido para muitas enfermeiras, professores, trabalhadores sociais,<sup>10</sup> pesquisadores, mas também policiais, magistrados, engenheiros de obras públicas, inspetores sanitários etc. Além disso, para uma fração importante destes trabalhadores, a penosidade no exercício de seu ofício aumentou<sup>11</sup> (BENEDETTO-MEYER; MAUGERI; METZGER, 2011).

De forma geral, o que chamamos de gestão das empresas designa a apropriação inconsciente, por um grande número de indivíduos e de coletivos, da preocupação quanto à eficiência e à primazia do desempenho: doravante, torna-se “natural” raciocinar com os mesmos referenciais de pensamento que aqueles empregados no campo econômico. Os cidadãos do mundo inteiro são conduzidos a “gerir” sua saúde, seus lazeres ou mesmo a educação de seus filhos como se se tratasse de um investimento, de um capital a otimizar etc.

## Os quatro modos de prorrogação do sistema de gestão

Vários autores procuraram recentemente aprofundar esta perspectiva (MAUGERI, 2001, 2006; BOUSSARD, 2005; CRAIPEAU; METZGER, 2007; dentre outros). Os resultados destes trabalhos foram reunidos por Metzger e Benedetto-Meyer (2008), que identificaram quatro vias pelas quais se estende a manutenção do sistema de gestão.

### A gestão, um caso de competição entre grupos profissionais

A primeira destas vias diz respeito às estratégias de construção e de defesa dos grupos profissionais (BOUSSARD, 2005). De fato, é preciso lembrar que a concepção, a introdução e a implementação de instrumentos de gestão resultam da vontade de controlar os territórios profissionais de outras categorias de atores. A ação gerencial, tanto de comando, como de gestão, consiste em tomar

decisões estruturantes em matéria de organização, de divisão e de hierarquização das atividades das outras categorias de assalariados.

No entanto, organizar o trabalho do outro é, frequentemente, intervir em um trabalho que já foi realizado pelos próprios membros dos grupos profissionais, mas a partir de outros princípios, lógicas e valores. A introdução e a implementação de ferramentas de gestão podem, então, ser interpretadas como o encontro mais ou menos conflituoso e desequilibrado entre, de um lado, o grupo profissional dos gerentes-gestores e, do outro, cada grupo profissional singular afetado pelas decisões dos primeiros. Esta luta é, assim, a expressão de um conflito de racionalidades entre a lógica de gestão e a lógica profissional.

Desta forma, como o mostram diversas pesquisas, as transformações contemporâneas nos hospitais, no prolongamento dos princípios do *New Public Management*, confrontam as lógicas profissionais dos médicos e dos enfermeiros com uma concepção essencialmente gestora de seus trabalhos (racionalização dos processos e das atividades por meio de padronização, normalização, contabilidade analítica, introdução de dispositivos de avaliação das práticas e dos indivíduos). Os efeitos da violência provocados pela aplicação desta doutrina, tanto nos empregados, como nos pacientes, foram apontados especialmente no caso do Reino Unido (PAGE, 2008) e da França (BENAMOUZIG, 2008; BELORGEY, 2010).

Em alguns casos, por assim dizer emblemáticos quanto ao modo de ação gerencial, o desenvolvimento das ferramentas constitui uma “injunção de profissionalismo”, ou seja “um mecanismo disciplinar que permite exercer um controle à distância sobre os empregados” (BOUSSARD, 2005, p. 21). Em suma, os instrumentos de gestão não emergem *ex nihilo*, não agem por conta própria, não induzem mecanicamente a certos tipos de comportamento: são grupos profissionais, em formação ou em expansão, que se agarram às oportunidades que fornecem a concepção ou a implementação de suportes materiais à atividade e que modificam assim as práticas das organizações e de seus membros. O que é apresentado como obedecendo às intenções racionalizadoras está indissociavelmente vinculado à objetivos de construção profissional, de lutas de território e de relações de dominação.

<sup>10</sup> N.T.: “pessoa cuja função consiste a aportar ajuda, prestar serviço aos membros de uma coletividade ou estabelecimento (assistente maternal, assistentes social, educador especializado, etc.)”, <<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travailleur%20social>>. Acesso em 09 de julho de 2012.

<sup>11</sup> Entre uma rica literatura sobre o tema citamos: Belorgey (2010); Chauvière (2010); Divay e Gadea (2008); Metzger (2011).

## Centralidade e diversidade dos dispositivos de gestão

A segunda via da gestorização – que não é exclusiva da primeira – reside na introdução massiva das “máquinas” concebidas para colocar em ordem as atividades do trabalho. É preciso, com efeito, sublinhar que o emprego sistemático dos dispositivos de gestão parece conduzir os trabalhadores a agir exteriormente à qualquer decisão consciente e à qualquer vontade explícita. Maugeri (2001, 2006) explorou de maneira singular esta dimensão. Sua abordagem considera não apenas a inscrição de princípios de gestão nas máquinas numéricas, mas igualmente das modalidades sub-reptícias da ação gerencial na produção da ordem ou, se preferirmos, da desordem gerencial. Os “dispositivos de gestão” são “armadilhas cognitivas” concebidas pela gerência para produzir uma representação unívoca da organização e assim ordenar “mecanicamente” as ações a serem executadas.

Medidas, registros, estatísticas, quantificações e *tableaux de bord*<sup>12</sup> constroem em torno dos trabalhadores uma representação da realidade organizacional dada como a única válida, lógica e racional. Encarnação da “nova filosofia gerencial”, fornecendo as “definições da situação”, os significados que devem ser acordados com os eventos organizacionais, os dispositivos de gestão orientam e canalizam a atividade de cada um. Eles contribuem, neste sentido, para a produção e para a perpetuação das relações de dominação sob o pretexto da gestão racional do desempenho. Agindo sob o impulso dos números e dos estímulos organizados pela gerência, as condutas individuais parecem escapar a qualquer possibilidade de deliberação.

A desconstrução destas tecnologias de poder se revela, então, como um desafio maior, como uma dificuldade terrível, pois, para denunciar sua parcialidade, sua subjetividade, ou seja, seu caráter totalmente político, é necessário entrar nos domínios da especialidade, notadamente contábil e financeira, o que não está seguramente ao alcance de qualquer assalariado. É, em outros termos, a “governabilidade” no trabalho que é considerada por meio do interesse portado aos dispositivos de gestão (FOUCAULT, 1994, p. 300).

O olhar do pesquisador, no entanto, não deve se limitar às máquinas, às tecnologias informatizadas, ao suporte dos “dispositivos de gestão”. É preciso também prestar atenção aos discursos e às manobras gerenciais que acompanham a concepção e a introdução das tecnologias. Pensemos, por exemplo,

nos princípios de organização e gestão que consistem em instrumentalizar os saberes das ciências sociais ou em recuperar as reivindicações dos trabalhadores para ampliar ainda mais o domínio que a empresa pretende exercer sobre eles. Que se tratasse da vontade de dispor de mais autonomia, de se beneficiar de um melhor reconhecimento, de aderir a valores comuns ou de agir segundo uma certa ética, de se inscrever em coletivos ou em uma dinâmica de aprendizagem, cada uma destas aspirações e destas práticas, uma vez identificadas e transformadas em injunção gerencial, torna-se um estimulante essencial à mobilização das subjetividades e à manutenção do engajamento no trabalho (entre uma extensa lista de trabalhos críticos sobre este aspecto, podemos citar: ARNAULT, 2011; CLEACH, 2011; HEILBRUNN, 2004; GAULEJAC, 2005).

Dessa maneira, o sucesso dos dispositivos de gestão se explica por sua capacidade em se apoiar nos avanços da ciência, sejam elas “exatas” ou “sociais”, aproximando-as e colocando-as a serviço de um anseio de controle.

## Metadispositivos de gestão e extensão do fato gestorizado

A terceira via pela qual progride a influência do fato gestorizado reside em uma dinâmica complexa, baseada na articulação de três processos (CRAIPEAU; METZGER, 2007).

- De um lado, o que nos ensina a observação das grandes empresas e de suas subcontratadas é que o fato gestorizado se caracteriza, doravante, por sua propensão a transformar radicalmente a maioria das dimensões sociais da vida no trabalho por meio de um empilhamento, não necessariamente coerente, de instrumentos, princípios e discursos. O “dever de inovar” provoca uma renovação incessante dos dispositivos de gestão, deixando apenas um pouco de repouso aos atores. O fenômeno é amplificado pela competição reinante entre os grupos profissionais promotores do fato gestorizado. Por meio desta injunção para introduzir sem cessar o “novo”, para criar e manter uma dinâmica de questionamento permanente, perpétua, emerge um metadispositivo de gestão sobre o qual os assalariados têm cada vez menos influência, pois estão, eles mesmos, sob a ascendência desta desestabilização, como veremos no caso dos *call centers*.

<sup>12</sup> N.T.: A expressão francesa *tableaux de bord* refere-se aos painéis e quadros instalados em locais de trabalho, onde são inseridas as metas a serem alcançadas e os resultados obtidos até o momento.

É importante sublinhar que a dinâmica ligada ao metadispositivo de gestão contribui não somente em produzir o consentimento entre os operadores, mas igualmente para o conhecimento reduzido da realidade dos que tomam a decisão. Todavia, estes, consultando planilhas e gráficos, relatórios de atividades e curvas de produtividade, acreditam conhecer a realidade, ter acesso à transparência do social. As decisões que tomam são parcialmente derivadas desta crença e induzem a consequências sociais e a efeitos cada vez mais desastrosos (BENEDETTO-MEYER; MAUGERI; METZGER, 2011; CRAIPEAU; METZGER, 2011; METZGER, 2010).

- Por outro lado, é conveniente compreender que o fenômeno gerencial não se limita à empresa, e ainda menos à empresa ocidental. Ele extrapola os contornos da organização comercial para se estender não apenas às administrações e às associações dos países desenvolvidos,<sup>13</sup> mas progressivamente ao conjunto das organizações dos países emergentes, via, notadamente, a ação de instituições e de agências privadas internacionais.

Neste sentido, para compreender sociologicamente a concepção e a implementação de dispositivos de gestão nas organizações sem fins lucrativos ou situadas em países fora da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), é preciso atribuir maior importância aos contextos históricos, políticos, culturais e sociais específicos. Assim, a Sociologia da Gestão se interessou pela gestorização do trabalho na indústria de açúcar mexicana (DELHOUME, 2009), no setor de distribuição de água na Argentina (BOTTON, 2009), nas estratégias gerenciais nos *call centers* brasileiros (VENCO, 2009, 2011), assim como pelos efeitos da normatização internacional sobre as profissões contábeis no Líbano e no Egito (LONGUENESSE, 2009, 2011) e, ainda, pela influência das técnicas de gerência sobre as empresas russas (KRYLOV; METZGER, 2009; KOUMAKHOV, 2011).

- \* Além disso, a gestorização ultrapassa o mundo do trabalho para concernir todas as esferas de atividade, as relações sociais, a família, a maneira como os indivíduos se referem a eles mesmos. Os princípios gestores de eficácia e de performance estruturam pouco a pouco todos os interstícios da vida privada sob o efeito das condições objetivas de vida (concorrência sistemática, participação acionária dos empregados, desenvolvimento massivo de tecnologias) e das representações dominantes (indivíduo autônomo, mobilidade etc.). O fato de considerar a si mesmo e aos seus

próximos um “capital” sobre o qual é preciso pensar e rentabilizar todos os investimentos, sob o risco de ser consumido; a propensão a “gerir” sua saúde, seus afetos, a educação dos filhos como se se tratasse de recursos a valorizar ao longo da vida; a importância adquirida pela prática de jogos *online* com regras semelhantes às das empresas: tudo isso reflete a influência crescente do fato gestorizante (CRAIPEAU, 2011; GAULEJAC, 2005; LIEGARD; MARGUERIE, 2011).

### O sistema de gestão intermediário entre a economia global e as práticas locais

Enfim, todas estas dinâmicas atingem sua potência plena porque estão situadas na interação entre “os fatos econômicos” e os “fatos gestores”. Com efeito, é justamente pela concepção e pela implementação de dispositivos de gestão que a produção política dos quadros sociais de mercado se torna operacional. Visto por este ângulo, o fato gestorizante constitui a correia de transmissão destas políticas. Por exemplo, as decisões de política macroeconômica que conduziram à financiarização das economias e à abertura dos mercados levaram os atores públicos a renunciar a suas capacidades de conceber a normatização contábil. Esta foi confiada a agências privadas que elaboram, assim, os princípios, as normas e as ferramentas que se impõem a todos os atores econômicos (CAPRON et al., 2005). A articulação entre o macropolítico e o microssocial funciona igualmente em outro sentido: a produção de indicadores, a difusão de grande amplitude dos mesmos princípios e ferramentas de gestão, notadamente contábil ou de normatização contábil, contribuem, por sua vez, para formatar as representações e as práticas econômicas, legitimando, por um autorreferenciamento espetacular, uma dinâmica de expansão infinita do utilitarismo.<sup>14</sup>

### A violência no trabalho: esboço de uma definição

#### Violência como categoria de análise sociológica

Todas estas reflexões mostram o quanto os processos de gestorização são subentendidos por relações de dominação que eles mesmos contribuem para reforçar. Com certeza, como longamente teorizou Max Weber (1963), não há dominador sem a aceitação da posição de dominado. O conceito de legitimidade surge justamente para traduzir esta ideia: um poder, uma autoridade, um governo não pode perdurar apenas pelo exercício da força. O que também não significa, no entanto, ausência de vio-

<sup>13</sup> Para uma análise recente da gestão do setor associativo, ver Chauvière (2010).

<sup>14</sup> Encontramos aqui as reflexões sobre novos indicadores (GADREY; JANY-CATRICE, 2007).

lência. De fato, esta última é legítima sob a condição de ser limitada no tempo e de seu uso ser reservado a categorias de atores bem precisas (exército, polícia, forças da ordem).<sup>15</sup>

Em outras palavras, a violência é consubstancial ao exercício das relações de dominação, incluindo aquelas consideradas como indispensáveis à perpetuação das sociedades. E se é pertinente, como indica Michel Wieviorka (1998), circunscrever “o novo paradigma da violência”, é porque suas recentes transformações nos informam das evoluções mais gerais das sociedades contemporâneas. Neste sentido, o autor assinala que, desde o fim dos anos 1970, as inflexões da violência – política – são caracterizadas pela referência às identidades culturais e à emergência do registro individual, enquanto que simultaneamente diminui a importância dos conflitos sociais organizados para influenciar as negociações.

Estas considerações gerais podem ser transpostas na análise dos processos de gestão e de gestão. Desde o momento em que essas dinâmicas estão ligadas à perpetuação das relações de dominação, é possível identificar os locais, as formas e os elementos pelos quais a introdução de princípios e de dispositivos de gestão voltam a exercer violência sobre os atores das organizações? Questão é ainda mais pertinente, pois os universos de trabalho são, hoje, menos considerados pelos atores em termos de oposição de classe, em que o conflito parece ter desaparecido ou se limitado a momentos breves e sem amanhã (WIEVIORKA, 2004). Esta eufemização aparente das relações de dominação no trabalho, cuja emergência, aliás, não é estranha às ciências sociais, não esconderia as formas de violência, cada vez mais duráveis por não serem reconhecidas como tal? Seriam os portadores do processo de gestão e de gestão os depositários da violência legítima nas sociedades neoliberais?

Para responder, começamos por precisar o que entendemos por violência. Propomos considerar que há violência a partir do momento em que, por suas ações ou por seus discursos, um autor (coletivo ou individual) porta dano à integridade de outros indivíduos ou coletivos, considerados então como as vítimas desta violência. A integridade considerada pode ser:

- Física: neste caso, a violência se traduzirá por dano aos corpos, como no caso dos ferimentos, doenças, ou mesmo de morte;
- Moral: neste caso, a violência consistirá na imposição de um sistema de crenças, de valores, suscetíveis de contrariar vivamente, de ferir, de destruir a concepção da boa vida que manifestam as vítimas;

- Social: se um grupo dominante exclui uma fração de seus membros e ameaça sua perpetuação enquanto coletivo.

A violência pode igualmente ser simbólica, no sentido de que a relação de dominação exercida é tal, que o grupo no qual a “vítima” se encontra não consegue forjar por si próprio as categorias para conceber a violência que sofre. Segundo P. Bourdieu, a violência simbólica se exerce com a cumplicidade involuntária do agente social (BOURDIEU; WACQUANT, 1992) que desconhece a origem da relação de dominação à qual ele se submete. “A dominação simbólica (é uma maneira de a definir) repousa no desconhecimento e, portanto, no reconhecimento dos princípios no nome dos quais ela se exerce” (BOURDIEU, 1994, p. 187). Ela se apoia na violência simbólica que “extorpe as submissões que não são nem mesmo vistas como tais” (BOURDIEU, 1994, p. 190). Para que a violência simbólica possa se exercer duravelmente, “é preciso que ela seja apoiada por toda a estrutura social, portanto pelas estruturas mentais e pelas disposições produzidas por esta estrutura social” (BOURDIEU, 1994, p. 191).

Existe, a partir desse momento, uma pluralidade de formas de violência e um autor pode exercê-las todas, enquanto que a vítima também pode se sujeitar a suas diversas formas de modo acumulativo. As diferentes formas de violência nos remetem também à diversidade das situações e das épocas. Neste sentido, Consuelo Corradi (2010) elabora dois conceitos de violência. O primeiro, que ela qualifica como violência instrumental, designa o fato de que, desde sempre, o poder pode recorrer, de forma instrumental, ao exercício da violência, mas esta não é seu próprio fim:

como todos os meios, [a violência instrumental] sempre necessita de um guia e de uma justificativa para alcançar o objetivo que ela persegue. (CORRADI, 2010, p. 117)

O segundo conceito de violência é elaborado por Corradi para descrever as condições contemporâneas em que, doravante, poder e violência se confundem, dando origem a uma violência modernista, que não é um instrumento, mas constitui ela mesma “um poder, uma força social que estrutura as relações entre inimigos e que modela culturalmente o corpo das vítimas e dos agressores” (CORRADI, 2010, p. 118). Operando um:

trabalho terrível sobre o corpo das vítimas (...), [ela] é a mistura de emoções e de razão que a guia (...), [esta mistura é assim] fonte de contágio da violência. (CORRADI, 2010, p. 126)

<sup>15</sup> O autor resume desta forma: “é preciso conceber o Estado contemporâneo como uma comunidade humana que, nos limites de um território determinado (...) reivindica com sucesso para si mesmo o monopólio da violência física legítima” (WEBER, 1963, p. 124-125).

Estas ponderações permitem considerar a violência, no geral, como podendo teoricamente se desenvolver ao longo de um *continuum*, indo de um grau mínimo – não há ameaça à integridade de nenhum ator – até um grau máximo, cuja figura emblemática é talvez aquela que se exerce durante as guerras ou nos campos de concentração, até as “limpezas étnicas”, ou nos conflitos entre comunidades religiosas.

Enfim, pode-se acrescentar que existe, para uma dada forma de violência, graus de intensidade variados – violência radical, bárbara, extrema, até a violência doce, refinada, insidiosa – e modos de percepção varáveis de uma vítima a outra – algumas, como no caso da violência simbólica, não percebem em que ponto elas interiorizaram o *status* de vítima. E se não é fácil integrar estas reflexões no *corpus* teórico da Sociologia, é porque considerar as realidades empíricas correspondentes às expressões recorrentes da violência “nos obriga a rever a maneira como a sociologia concebe o sujeito atuante” (CORRADI, 2010, p. 126).

É talvez porque, até o presente, com excessão de Vincent de Gaulejac (2010),<sup>16</sup> a Sociologia tem sido reticente em tratar a gestão, o fato gestor, em termos de violência.

### A gestão como vetor de violência

Interessar-se pelos processos de gestorização em termos de violência é procurar saber se, além dos princípios de ação apresentando todas as aparências de neutralidade e rigor científico, não se exercem relações complexas de violência, inscritas tanto nos modos de organização, como nas modalidades de correção de seus efeitos. E, nesta perspectiva, questionar-se-á se as formas de violência identificadas nos universos produtivos podem resultar da imposição de um tipo de racionalidade (instrumental) e de um tipo de finalidade (econômico-financeira). Poder-se-á inclusive ir mais longe e se questionar se a persistência das formas de violência no trabalho não provém do fato de que, longe de se fundar em princípios alternativos ao pensamento gestor, os esforços para melhorar as condições de trabalho consistem, frequentemente, em deslocar os efeitos das relações de dominação sem atingir suas fontes. Desde então, a violência da primeira imposição não seria ela amplificada pela inadaptação das soluções consideradas para reduzi-la? Por isso, é preciso acrescentar que a violência gestorizada dispõe de duas vias para se exercer: ela pode ser proveniente da própria estrutura dos dispositivos (a lógica gestorizada

inscrita no dispositivo é, por construção, antagônica às lógicas profissionais), como pode resultar ou ser reforçada pelas modalidades de sua implementação, pelas iniciativas locais do gerenciamento.

Convém então interrogar a intencionalidade de certas categorias de atores (dirigentes, gerentes, acionistas, grupos profissionais se aproveitando das oportunidades “oferecidas” pela introdução de ferramentas de gestão etc.) no exercício das formas de violências gestorizadas. Estas resultam de uma intenção identificável ou da acumulação não intencional dos efeitos induzidos pela implementação de dispositivos e de princípios de gestão? Parece-nos útil, então, distinguir entre os instauradores do quadro de ação propício às relações de dominação e os atores do exercício da violência propriamente dita. E quem são estes instauradores e estes atores do exercício da violência gestorizada? Altos dirigentes de multinacionais, gerentes de alto escalão, até mesmo profissionais bem situados na hierarquia procurando oportunidades de promoção?

Além disso, estas formas de violência gestorizada não se apresentam, e daí seu paradoxo, como respostas às outras formas de violência ou conflitos? A organização “científica” do trabalho,<sup>17</sup> seu ferramental e talvez a maioria dos princípios gestorizados, não seriam eles, de fato, respostas aos riscos de conflitos ou de violências ligados ao funcionamento do mercado, à brutalidade das relações entre certos grupos sociais? Quanto aos instrumentos de gestão utilizados nas esferas não mercantis, não visam à redução das violências causadas por diversas formas de clientelismo, de máfias, de desvios etc.? Pode-se, então, colocar em evidência um “círculo” de violências gestorizadas, que seriam a consequência de uma vontade de reduzir as violências inerentes ao fato social?

Enfim, convém se interrogar sobre a identidade das “vítimas” das diferentes formas de violências gestorizadas. Algumas categorias são mais expostas a serem vítimas da gestão? Certas categorias estariam “protegidas” dela? Trata-se igualmente de questionar as diferentes formas de ação e de reação destes indivíduos submetidos à violência gestorizada: aceitação, submissão ou resistência? Além das formas de desvio, daquelas para contornar ou até de negociar, a sociologia das organizações apresenta frequentemente quais são as formas de protesto e de contestação possíveis para os destinatários da violência gestorizada?

<sup>16</sup> O autor não hesita em falar sobre a violência da gestão (GAULEJAC, 2010).

<sup>17</sup> N.T.: Na França, a expressão “Administração Científica do Trabalho” (proposta por Taylor) foi traduzida por “Organização Científica do Trabalho”, conforme consta na versão original deste texto.

Para mostrar a pertinência de um raciocínio em termos de violência gestonária, vamos mobilizar os resultados de dois conjuntos de pesquisas. O primeiro é centrado na dinâmica de controle-autonomia do trabalho nos *call centers*: ele salienta o quanto as formas de violência inerentes ao que podemos considerar como metadispositivo de gestão são refinadas permanentemente pelas tentativas de melhorar o funcionamento. O segundo diz respeito às práticas de governança das empresas cotadas na bolsa e analisa como o emprego de um dispositivo de gestão global (*o Balanced Scorecard*) impõe aos assalariados um modelo rígido de submissão às “leis” econômicas e comerciais do mercado globalizado.

## Trabalhar em *call centers*

O trabalho em *call center* é objeto de abundante literatura há cerca de quinze anos. Numerosos trabalhos em Ciências Sociais, vindos de muitos países, destacam o mal-estar dos trabalhadores, as difíceis condições de trabalho, o gerenciamento brutal. (BAIN; TAYLOR, 2000; HECHICHE-SALAH; BEN RADHIA; BEN AMMAR-MAMLOUK, 2009; HOLMANN et al., 2009). Além disso, os estudos convergem para apontar os paradoxos ou as incoerências neste modo de organização que, gerando tensões no exercício da atividade dos operadores, podem facilmente ser qualificados como violência gestonária, a exemplo dos estudos de Venco (2011). São as forças e os mecanismos desta violência, que permitem a renovação permanente das tensões, que iremos apresentar aqui.

Mencionemos com uma palavra os paradoxos, revelados pelas Ciências Sociais, que parecem estar no âmago do trabalho nos *call centers*: o mais clássico é a vontade de padronizar as interações com os consumidores, que são por natureza dificilmente previsíveis, e de oferecer aos teleoperadores somente uma gama bastante limitada de respostas aos clientes, privando-os assim de suas capacidades de adaptação e criatividade<sup>18</sup> (VENCO, 2011).

Pode-se igualmente evocar a diferença entre os objetivos de longo prazo que definem a relação com a clientela (fidelidade dos clientes, relação durável, lealdade...) e os indicadores de performance focados no curto prazo (produtividade medida continuamente, hora por hora). Como alcançar tanto objetivos de qualidade da relação, quanto os quantitativos de curto prazo? Acrescentemos a tensão resultante da decisão de colocar o cliente à distância, o que obriga o atendente a fazer um esforço cognitivo maior para interpretar as palavras de seu interlocutor, tendo de se concentrar

na leitura e na obtenção de informações na tela. Outra contradição porta, enfim, a tensão entre a individualização dos instrumentos de avaliação (sobre os quais se baseia o cálculo dos elementos de remuneração variáveis) e a existência de uma dimensão coletiva do trabalho (ajuda mútua, compartilhamento de práticas entre operadores...), que, de fato, é ignorada pelos instrumentos de gestão. Compreende-se, desde então, que é a própria organização destes *call centers* que parece ser a geradora da violência no teletendimento.

Para ir mais além, pode-se adiantar que a estrutura dos centros parece impregnada de “desconfiança” (RUSSELL, 2008), ou seja, de uma falta de confiança que distancia os clientes, os teleoperadores e o resto da organização, e parece sempre privilegiar o recurso aos dispositivos de gestão, os procedimentos, os indicadores e o ferramental técnico em detrimento das relações interpessoais e da confiança. Esta desconfiança é certamente geradora de uma violência, ligada tanto por dispositivos de gestão, como pelos atores (notadamente os gerentes) dos *call centers*.

Esta constatação vale para todos os tipos de *call centers* (internos, externos) e no mundo inteiro. Um estudo internacional (HOLMAN et al., 2009) mostra que, de fato, estes elementos são comuns nos *call centers* do mundo todo, assumindo caráter mais acentuado na França, onde o trabalho dos teleoperadores beneficia-se de uma menor autonomia e é submetido a um controle gerencial mais estrito. Em todos os países, realmente, a maioria dos teleoperadores (80% em média) trabalha para o mercado de massa, portanto ocupa empregos estandarizados, com salários baixos, cuja atividade é considerada pouco qualificada. A maior parte dos centros utilizam os mesmos indicadores, como a duração média da chamada – tipicamente de 195 segundos (na Índia sendo de 300 segundos). Com frequência, o número de supervisores é baixo (representando de 7% a 15% dos assalariados). Enfim, somente 50% dos *call centers* possuem alguma forma qualquer de representação dos funcionários e 35% estão cobertos por um acordo sindical (HOLMAN et al., 2009)

Gostaríamos de pontuar aqui a ideia de que as contradições que apontamos constituem, no fundo, um metadispositivo de gestão, isto é um quadro geral, estruturado e estruturante, uma espécie de “modelo genérico de organização” que articula princípios, discursos e ferramentas de gestão (BENEDETTO-MEYER; METZGER, 2012). As tensões e o princípio de “desconfiança” estão no coração deste metadispositivo, no próprio fundamento de sua “violência gestonária”. De fato, a atividade do trabalho só pode se inscrever neste quadro limitante, até impossível de “aguentar”. Os paradoxos, jamais

<sup>18</sup> Encontra-se uma perspectiva dessas contradições em Hechiche-Salah et al. (2009); Russell (2008).

esclarecidos, são deixados para a resolução dos assalariados ou, às vezes, da supervisão. Estes últimos devem encontrar formas de arranjo ou regulações (CAROLY; WEILL-FESSINA, 2004) que tornem possível o exercício da atividade apesar das tensões que permeiam a organização do trabalho.

Do seu lado, os gerentes e os projetistas dos *call centers* tentam agir sobre o que podemos chamar de “dificuldades secundárias”, ou seja, derivadas dos primeiros paradoxos, sobre as quais os atores da organização dos centros de teleatendimento (gerentes, responsáveis pelos procedimentos...) parecem ter mais controle: suportes inadaptados de interação com os clientes, situações de agressividade, “pressão por números” etc. Torna-se, então, interessante observar que, se a vontade de mudar os *call centers*, de os reformar ou de implantar arranjos organizacionais consequentes parece ser o *leitmotiv* de um número importante de gerentes, estas vontades imperfeitas são geralmente coroadas pelo fracasso (BENEDETTO-MEYER; MAUGERI; METZGER, 2011).

Tudo acontece como se, de fato, a manutenção do metadispositivo de gestão, de seus princípios fundadores e das contradições primeiras que o caracterizam impedisse a realização de arranjos ou transformações. Assim, se há quinze anos, os atores operacionais do setor têm consciência das contradições em curso na estrutura e parecem querer agir contra a origem do mal-estar dos teleoperadores – notadamente porque ele se traduz por em *turn over*, em alta taxa de absenteísmo e em dificuldades de recrutamento (BENEDETTO-MEYER; MAUGERI; METZGER, 2011), somos forçados a constatar que estas mudanças permanecem vãs. Na melhor das situações, elas levam ao surgimento de novas contradições na atividade do trabalho (por exemplo, diminuindo as restrições sobre a utilização de um “argumento de venda” preciso, mas mantendo as exigências temporais de forma que é impossível ter uma troca de informações “normal” com um consumidor).

Apenas os microarranjos, se permanecem locais e se colocam nos espaços onde a prescrição é menos forte, parecem possíveis nas centrais de *telemarketing*. Portanto, é interessante constatar que a impotência

experimentada pelos atores das mudanças é largamente lamentada por eles, mas é igualmente objeto de uma espécie de retórica fatalista permitindo que não se sintam responsáveis pela situação (pois ela os ultrapassa amplamente). Assim, chega-se a uma situação em que as mudanças são um tanto quanto comuns, são mesmo moeda corrente nas centrais (mudanças técnicas, processuais, até organizacionais) sem que jamais a desconfiança primeira e os paradoxos estruturantes sejam questionados. Na melhor das hipóteses, eles servem de justificativa para os fracassos nas tentativas de transformação impulsionadas por algumas pessoas.

A violência gestonária do metadispositivo, que é uma central de atendimento, parece agir sem que nenhum ator carregue a responsabilidade nem assuma as consequências dela. No entanto, o sofrimento e o mal-estar continuam a caracterizar, há quinze anos, esta forma de organização.

### ***Balanced scorecard: uma história de sucesso consagrando o triunfo do acionista?***

Nós nos propomos agora a examinar como a implementação de um dispositivo de gestão da performance, o *Balanced Scorecard* (BSC), participa desta violência gestonária. Este dispositivo é apresentado pelos seus criadores como o resultado de uma reflexão coletiva que visa garantir a performance financeira a partir da consideração de indicadores não financeiros, o que parece lhe conferir uma dimensão gerencial mais humanizado. Concebido nos anos 1980, foi introduzido nos maiores grupos industriais do mundo e se beneficia, a partir de então, de todo mercado para a venda de licença de utilização, formação e prestação de diversos serviços (MAUGERI, 2011). O estudo deste dispositivo nos parece ilustrar de forma paradigmática a gênese social de uma “inovação gerencial”, ao mesmo tempo que suas consequências sobre a organização das empresas e os efeitos da violência causada nos funcionários. Mais precisamente, o exame da maneira como este dispositivo de gestão é implementado em dois estabelecimentos de uma multinacional trabalhando para grandes marcas da indústria automobilísticas<sup>19</sup>

<sup>19</sup> A primeira empresa é especializada em produtos de iluminação, a outra em leitores de CD/DVD, rádios e GPS. Ambas trabalham para grandes indústrias automobilísticas mundiais e pertencem a empresas multinacionais que empregam mais de 120.000 pessoas, cotadas no mercado das bolsas de valores (particularmente Nova Iorque e Amsterdam). Porte das plantas industriais onde a pesquisa se desenvolveu: 600 a 700 assalariados. Os procedimentos metodológicos da pesquisa privilegiaram visitas à fábrica, a entrevista semidiretiva, as discussões à bâton rompu (entrevista semidiretiva aplicada a partir de roteiro concebido pelo pesquisador, mas que permite ao entrevistado se expressar livremente; trata-se de uma metodologia clássica em sociologia). A seleção dos entrevistados se deu a partir de entrevista inicial com os contatos na empresa. A maior parte das entrevistas foram realizadas nas fábricas, nas salas dos entrevistados ou nas oficinas, no caso dos técnicos. Alguns informantes foram encontrados várias vezes. Entre as pessoas entrevistadas estão: um diretor da fábrica, um diretor financeiro, um diretor do departamento de industrialização, um diretor de recursos humanos. Vários entre eles fazem parte do que chamamos de “comitê de direção” das empresas pesquisadas. Os demais são quadros funcionais ou chefias, situadas em diferentes níveis: supervisionam serviços inteiros e equipes no interior desses serviços. O restante da população é composta por engenheiros funcionais. Todos os entrevistados possuem o título de engenheiro ou possuem graduação completa e mestrado (equivalência denominada bac+5 na França). Todas as entrevistas foram meticulosamente gravadas e transcritas pelo autor. A transcrição das entrevistas foi posteriormente lida pelos interlocutores. Foi garantido o anonimato dos depoimentos.

permite compreender melhor o tipo de intencionalidade que se encontra inscrita nos dispositivos de gestão. Segundo nossa análise, a violência gestora veiculada por um dispositivo como o BSC se situa entre: a) a busca explícita de subjugar a mão de obra; b) e a consequência não intencional de uma vontade “estratégica” de otimizar o funcionamento organizacional.

Se isto é desta forma, é porque a violência gestora resulta, segundo nós, tanto da preferência ostentada pela gerência por um tipo de racionalidade puramente instrumental, na qual o funcionário está sempre a serviço de algo que lhe é estranho, como de um tipo de finalidade essencialmente econômico-financeiro, que impõe a ideia de que a empresa, por pertencer a seus proprietários, tem a função de garantir a “criação de valor para o acionista”. É esta concepção de empresa que seria necessário mudar para mudar o gerenciamento.

### A gênese do BSC

Se acreditarmos em Art Schneiderman, ex-vice-presidente de estratégia e qualidade da empresa Analog Devices (4.500 assalariados no mundo), o BSC nasceu no seio desta empresa, nos anos 1980.<sup>20</sup> Ele reivindica implicitamente sua paternidade ressaltando os méritos a seu empregador à época, Ray Stata,<sup>21</sup> que foi o primeiro a compreender o interesse de um método desenvolvido na empresa Hewlett Packard, um de seus clientes. Stata se apropriou deste método e confiou seu aperfeiçoamento a Schneiderman devido a suas responsabilidades relativas à melhoria da qualidade (STATA, 1989). A qualidade constitui, de fato, o coração da abordagem de que resultará o BSC. Após Schneiderman, Kaplan e Norton, consultores parceiros da KPMG,<sup>22</sup> iniciaram a carreira de propagandistas dado o sucesso que lhes foi reconhecido pelo refinamento e a formalização dos resultados do método desenvolvido. Pelo trabalho de popularização, os dois autores foram beneficiados pelo apoio contínuo da Harvard Business Review e da sua editora HB Press.<sup>23</sup> Hoje, existe o Instituto BSC, encarregado de comercializar os produtos e os serviços vinculados ao BSC. A internet nos permite mensurar o grau de

penetração desse dispositivo de gestão nas atividades de consultoria.

### A filosofia do BSC

A ideia da abordagem BSC nasceu de uma indagação sobre a pertinência das ferramentas tradicionais de gerenciamento estratégico fundadas unicamente sobre indicadores financeiros. Para Schneiderman, um de seus idealizadores, focalizar seu olhar sobre o objetivo de otimização dos resultados financeiros pode conduzir à catástrofe, uma vez que certas decisões estratégicas podem se revelar excelentes no curto prazo, mas letais a longo prazo (STATA, 1989). Os idealizadores do BSC acreditam também que a excelência financeira depende antes de tudo do sucesso comercial, diretamente tributário da excelência produtiva, notadamente qualitativa, que, por sua vez depende da implicação dos funcionários nas tarefas e missões que lhes são confiadas. Isso porque o BSC se apresenta sob a forma de um *tableau de bord* de gestão dividido em quatro partes, cada uma delas interagindo entre si e com as demais a partir de uma relação sistêmica cujo principal resultado será a performance financeira.

Dito de outra forma, se o coração do dispositivo é bem a busca da melhoria da qualidade com vistas à “satisfação do cliente”; se um segundo quadrante do dispositivo é consagrado ao gerenciamento dos processos: o de projeto, compra, produção e comercialização que garantem a qualidade buscada; se o terceiro objeto de vigilância gerencial porta sobre as competências – as salariais –, velando notadamente a programar as ações de formação adaptadas, a desenvolver os sentidos do trabalho coletivo e, para os gestores, sua capacidade de liderança; se em suma o BSC é uma reunião de objetivos comerciais, técnicos e de gestão de recursos humanos, o objetivo modelo do BSC permanece oposto e contra toda a otimização dos indicadores financeiros, que constituem a parte “alta” dos quatro quadrantes que o compõem, aquela que o *top management* examina, em primeiro lugar, para avaliar a pertinência de sua ação.

<sup>20</sup> Conforme o site <http://www.schneiderman.com>, Schneiderman é, ele próprio, um autor prolífico, contando com mais de uma dezena de publicações em revistas de gestão que tratam do gerenciamento da qualidade, do método que desenvolveu (o *half-life method*), que originou finalmente oBSC.

<sup>21</sup> Ray Stata publicou em 1989 um artigo na *Sloan Management Review* a fim de demonstrar a pertinência da metodologia aplicada nas empresas em termos de melhorias da qualidade (STATA, 1989).

<sup>22</sup> KPMG é uma multinacional de consultoria em investimento e de auditoria.

<sup>23</sup> Entre 1992 e 2008, a dupla publicou 4 artigos na *Harvard Business Review* e 5 obras na coleção da mesma revista. R. S. Kaplan, professor da *Harvard Business School*. Ele é co-fundador, com Norton, do *Palladium Group*, “autoridade mundial em estratégia”, como indica o “perfil” do site <http://www.thepalladiumgroup.com/about/leadership/Pages/DNorton.aspx>.

Não temos, evidentemente, espaço aqui para desenvolver a mecânica gerencial delicada e envolvente que permite fazer viver o BSC na empresa [já o fizemos em outra oportunidade (MAUGERI, 2011)], em particular a importância do trabalho de convicção axiológica conduzido pelos gestores para sensibilizar o conjunto dos funcionários quanto aos “valores” da empresa, como, por exemplo, o “serviço ao cliente”, “a obrigação da qualidade” etc. Suficiente lembrar que o efeito principal do BSC, em conexão sistêmica com o conjunto de dispositivos de gestão implementado nas empresas (em primeiro lugar, a EFA: Entrevista de Final de Ano), é obter um alinhamento perfeito dos comportamentos dos funcionários, do alto ao baixo nível da pirâmide hierárquica, atrás de quaisquer indicadores modelos, que devem “dizer a verdade” sobre a performance organizacional. Estes indicadores modelo são os indicadores financeiros,<sup>24</sup> e qualquer assalariado, graças ao BSC e aos dispositivos a ele conectados, deve poder ser avaliado por sua capacidade de melhorá-los. Permitam-nos algumas explicações.

O BSC é um dispositivo que, à primeira vista, assemelha-se a uma *usine à gaz*,<sup>25</sup> devido a: 1) número de níveis hierárquicos, que implica um BSC próprio para cada nível, composto de indicadores específicos, mas que deverão poder ser sintetizados em nível superior; 2) grande número de indicadores considerados em cada nível, apesar da preocupação constante do gerenciamento de limitar sua proliferação. Não obstante a diversidade dos indicadores sendo o que é, uma solução simples é escolhida: para cada indicador, uma linha *target* é implantada, indicando os objetivos a serem atingidos. Abaixo, figuram as performances reais: quando o objetivo é atingido, a célula colore-se em verde; se a performance se situa abaixo dos objetivos esperados, a célula torna-se vermelha e reclama então por um plano de ação. Nada mais simples para acompanhar as performances mês após mês. O *tableau de bord* de um responsável pela produção, por exemplo, comportará aproximadamente trinta indicadores, divididos em quatro quadrantes do BSC: o das finanças e o de processos, comportando 8 indicadores cada um, o do cliente, com 7 indicadores, e o das competências, com 5 (MAUGERI, 2011).

Cada chefe de serviço emprega, então, o BSC no cotidiano para conduzir seu gerenciamento e alinhar os comportamentos com os objetivos financeiros da

empresa. Ele deve perseguir o cumprimento dos *targets* para cada indicador (custo do trabalho ou taxa de produtividade para cada quadrante finanças, no exemplo considerado, ou ainda respeito aos orçamentos ou capital destinado às despesas). O quadrante cliente acompanhará os defeitos ou as panes nas máquinas, os atrasos e os problemas de entrega etc. O quadrante competências vigiará o pessoal: número de dias de formação, número de reuniões individuais com o superior hierárquico, número de ideias ou de inovações propostas para aperfeiçoar o trabalho e seus resultados etc. Cada um desses itens será revisto individualmente pelo gerente no momento da reunião de final de ano a fim de definir qual foi a contribuição de cada assalariado para a melhoria tanto do capital humano (dias de formação), como da organização das atividades (cada assalariado deve propor, por exemplo, 15 “ideias” de melhoria por ano). A reunião de final de ano levará a uma classificação dos assalariados em diferentes categorias que determinarão as recompensas (prêmios) ou as sanções (advertências, ameaças, exclusões), distribuídas aos bons e aos maus “alunos” da equipe (MAUGERI, 2011).

O enquadramento das atividades pelo BSC, de alto a baixo na escala da pirâmide hierárquica, é assim um enquadramento integrado das dimensões julgadas estratégicas ao funcionamento empresarial cujo objetivo final é a performance financeira. É por isso que consideramos que a questão da organização do trabalho, a divisão de tarefas, o gerenciamento cotidiano da mão de obra são apenas traduções locais dos momentos de escolhas de governança implementados pelos proprietários das empresas. A cada dia, os gerentes próximos definem suas ações sobre o pessoal em função das discussões empreendidas entre eles, a partir das análises extraídas do exame dos indicadores fornecido pelo BSC (ou outro dispositivo). Seu papel é fazer “colar” a realidade do campo aos processos considerados como garantia da performance, do modo como são descritos pelos dispositivos de gestão. E se o indicador “respeito dos prazos” se degrada? É preciso implantar imediatamente alguma ação corretiva. Se a taxa de “pane no maquinário” está vermelha, se a produtividade da linha de produção baixou? Rapidamente, coloca-se em prática uma ação de correção... Pouco importante se os trabalhadores encontram-se submetidos a cadências já bastante elevadas que entram em con-

<sup>24</sup> Nos casos por nós estudados, o EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*, ou *Resultados antes do interesse financeiro e de impostos*) corresponde ao *Resultado da operação da norma contábil francesa* e o EBITDA (*Earnings Before Interest and Taxes, Depreciation and Amortization*, aqui excluímos ainda as amortizações sobre os bens tangíveis (A) e intangíveis (D), corresponde, na França ao *Resultado Bruto da Operação*), mas este poderia ser amanhã o EVA (*Economic Value Added*, ou *Valor economicamente agregado*), que *grosso modo* mede o fluxo da tesouraria disponível em relação aos capitais investidos, dedução feita dos encargos da operação, ou outro indicador consagrado pelos especialistas das finanças que trabalham no seio das redes doravante mundializadas da normatização contábil.

<sup>25</sup> N.T.: Expressão francesa que significa algo muito complexo, quase incompreensível.

tradição com as exigências de qualidade do trabalho: cabe ao trabalhador solucionar todos os problemas. Dito de outra forma, o que faz a gerência local, o que ela poderia fazer, a maneira como concebe e conduz sua ação, a violência que esta maneira exerce no cotidiano dos trabalhadores são, certamente, dependentes da forma de liderança desempenhada, das idiossincrasias individuais, da “psicologia” de cada gerente, mas dependente, em primeiro lugar e antes de tudo, da “missão” que lhe foi confiada pelos proprietários. Em um mundo onde tudo é avaliado em termos de “criação de valor para o acionista”, todos os gerentes serão conduzidos – pela força do dispositivo construído para mensurar este valor, pelos princípios que nele foram integrados e pela filosofia geral que o embasa – a encarnar uma fração desse poder, dessa dominação esmagadora que o turno financeiro da economia colocou nas mãos dos acionistas.

### **A violência gerencial e as resistências dos assalariados**

O determinismo político que aqui ecoa é um determinismo trágico, desesperador. Cada membro da hierarquia sendo ele próprio, qualquer que seja seu nível, examinado por seu N+1<sup>26</sup> por meio de sua capacidade a “produzir valor” para o acionista – a despeito do fato de que a ferramenta implementada produz medidas totalmente fantasiosas (o que é provavelmente o caso, uma vez que as correlações entre os diferentes fenômenos controlados pelo dispositivo não são de forma alguma os imaginados pela gerência). Ainda assim, cada agente hierárquico concebe e conduz sua ação visando antes de tudo melhorar os números pelos quais ele é julgado.<sup>27</sup>

Isso pressupõe que a hierarquia influencia com toda sua força o comportamento dos seus subordinados para que eles mesmos se convençam e conduzam seu trabalho de forma que os números mais importantes tendam em direção aos valores almejados, em uma corrida seguramente insensata rumo à quantificação, à objetivação, à medida que é apenas um simulacro de controle... Esta pressão por resultados se difunde, contudo, de cima para baixo na estrutura, pesando em última instância sobre a mão de obra menos qualificada, a mais dominada, aquela que absorve os efeitos da violência, os mais fortes: estresse, assédio, demissão etc.

As formas de resistência, em oposição à vontade de controle gerencial, pode suscitar dependendo do grau de consciência que os empregados têm acerca da opressão a que estão submetidos, bem como de sua natureza. Esta consciência é tributária de diferentes formas de capitais, que podem mobilizar os assalariados a pensarem sobre sua dominação e a conterem seus efeitos práticos e/ou psicológicos. Os dirigentes que encontramos não têm nenhuma dificuldade em admitir que sua função na empresa e sua remuneração se justificam apenas por sua capacidade de “fazer os proprietários ganharem dinheiro”. O jogo capitalista, na sua brutalidade, é perfeitamente compreendido e considerado pelo que ele é: um jogo de ingênuos mais ou menos assumidos, mas sobretudo uma oportunidade para os mais “capazes” e “empreendedores” entre eles de fazer carreira e melhorar suas situações profissionais e sociais. A implementação do BSC lhes permite captar certos recursos na empresa, como, por exemplo, as ofertas de formação, para otimizar seu capital cultural, seus conhecimentos, seu profissionalismo, na perspectiva de uma melhor valorização de seu currículo no mercado interno ou externo.

A hierarquia intermediária e os técnicos, os mais jovens em particular, parecem compartilhar desta mesma abordagem dos jogos políticos na empresa, com o acréscimo de um tipo de exaltação religiosa que pode dar a ideia de pertencer a um grande grupo que parece poder fazer muito por seu destino profissional. Embora conscientes dos esforços e sacrifícios pessoais que lhes restam fornecer e do caráter aleatório da luta que aceitam se livrar, os desafios impostos pela empresa permanecem respeitáveis e justos: seu investimento a serviço dos acionistas, tal como pode ser medido por meio do BSC, vale a pena ser feito em uma grande empresa, como a que pertencem, oferecendo incontestáveis possibilidades de sucesso, até que ela decida se separar deles.

Do lado dos trabalhadores ou do pessoal de qualificação mediana, mas mais velhos, as convicções são menos nítidas. Entre os primeiros, o fatalismo domina. Já estão satisfeitos só por terem um trabalho e esperam conservá-lo pelo período mais longo possível, conscientes da fragilidade de sua posição, sempre ameaçada pela mudança de local, pelo fe-

<sup>26</sup> N.T.: N+1 refere-se ao gerente imediato, o qual estabelece contato mais próximo junto aos trabalhadores.

<sup>27</sup> Queremos dizer aqui que a cadeia de causalidade identificada como sendo, ao princípio, a da performance organizacional deve ser considerada como pura hipótese explicativa apoiada em raciocínios apenas científicos. Nesse sentido, ela se assemelha mais a crenças que a análises indiscutíveis, mas contribui, contudo para organizar as atividades cuja “verdade” vincula-se mais ao “gênio” dos homens no trabalho que à performance intrínseca às soluções organizacionais elaboradas pela gerência. Evocamos aqui a antiga e célebre distinção entre trabalho prescrito e trabalho real, demonstradas pelos ergonomistas há muito tempo, que permite explicar porque “a produção sai”, apesar das imperfeições das prescrições dos gabinetes que elaboram os métodos...

chamento da empresa e pela demissão, que as “forças do mercado”, as “leis da economia” impõem a todos, em primeiro lugar aos dirigentes que fazem “o que podem”. Entre os demais, a amargura está posta proporcionalmente ao número de planos sociais<sup>28</sup> submetidos e das reconversões profissionais já consentidas. Sem ilusão acerca da barbárie dos tempos, eles rezam para serem ainda poupados alguns anos, até a aposentadoria... E não impetram qualquer ação para se opor ao emprego do BSC e a suas consequências sobre sua atividade.

### **Uma violência inscrita no coração das relações sociais de produção**

Nesta seção, queremos, antes de tudo, mostrar que as inovações gerenciais são produções coletivas, passando de mão em mão, de empresa em empresa, portadas por alguns atores-chave, mas mesclando ideias, iniciativas inspiradas umas nas outras e refinando progressivamente as funcionalidades de um método que, por ser válido pelos mestres das finanças, consegue fazer convergir o conjunto de comportamentos e de práticas em benefício de uma só categoria de ator. Quando essas funcionalidades são fixadas, quando os objetivos portados pelo dispositivo foram definidos, “congelados” pelas forças sociais que contribuíram para sua produção, sua introdução na empresa se traduz por efeitos de dominação e de violência difíceis de serem contornados. Pode-se atenuar sua potência, jamais sua direção ou sua intenção. Instituído um universo de valores ao mesmo tempo que de práticas, o dispositivo limita os indivíduos, por acordo ou pela força, a agirem no sentido desejado por seus idealizadores.

No caso do BSC, a organização e seu funcionamento são concebidos e dirigidos na perspectiva da otimização dos resultados financeiros. O fato deste objetivo principal depender da realização de objetivos intermediários, que são acompanhados potencialmente da valorização profissional da mão de obra, sobretudo a dos quadros superiores que podem tirar proveito estratégico, pode ser compreendida como um epifenômeno. Embora a busca pela “satisfação do cliente” constitua o coração do dispositivo, não se pode deduzir disso que a fun-

ção primeira da empresa seja a de contribuir para a felicidade da humanidade. O objetivo primeiro permanece sendo a satisfação dos acionistas. Da mesma forma, embora a responsabilização pelos recursos humanos – até nas consequências gerenciais aparentemente mais éticas (como o desenvolvimento do espírito de equipe ou a atenção ao outro) – acompanhe o desenvolvimento do dispositivo, isso não significa, de forma alguma, que a gerência deva tornar-se humanista. É preciso, simplesmente, compreender que a razão instrumental da gestão não conhece qualquer limite: se for necessário tangenciar o altruísmo para garantir os lucros, se for necessário responsabilizar-se pelo fator humano para otimizar os ganhos, então, um bom gerente deve saber fazê-lo. Esta é a principal lição que podemos extrair do estudo do BSC.

Se os trabalhadores não se revoltam, ao perceber que suas expectativas são equivocadas, que a gerência não sustenta suas promessas, que a troca é assimétrica e que, em suma, inscrevem-se no campo dos perdedores, é porque o exército de reserva de milhões de desempregados que os aguardam nas portas das empresas está lá para incitar a submissão. Se esta ameaça não é suficientemente sentida, a chantagem do deslocamento dos empregos<sup>29</sup> – a qual parece sintetizar toda a estratégia de desenvolvimento industrial contemporâneo nos países do ocidente “avançado” – constitui uma outra forma para dissuadir, para extorquir o investimento e os sacrifícios dos trabalhadores. Enfim, a ideologia ordoliberal (LAVAL, 2007) difundida universalmente pelos novos “empreendedores morais” que são os grandes empregadores, os dirigentes dos bancos de investimento e suas hordas de consultores devidamente afiadados, a tecnocracia mundial *pantouflant*<sup>30</sup> nos organismos de governança internacionais (Banco Mundial, FMI etc.) e a maioria dos eleitos e das formações políticas associadas a uma imprensa a seu serviço (MONTLIBERT, 2007; LEBARON, 2010). Esta ideologia dominante, em busca da incontornável “performance dos mercados financeiros na alocação de recursos”, está aqui para terminar de extrair dos assalariados o consentimento aos esforços exigidos pela gerência.

<sup>28</sup> N.T.: Na França, plano social é o nome dado aos dispositivos de demissão coletiva. Quando uma empresa quer reduzir seus custos, ela pode organizar um plano social, isto significa que ela pretende demitir muitos assalariados, centenas ou milhares. Alguns receberão ajuda para encontrar outro emprego, outros receberão formação para mudar de ofício, outros recebem um montante para abrir seu próprio negócio ou para se aposentar.

<sup>29</sup> N.T.: O termo original em francês, *délocalisation*, refere-se ao deslocamento de empresas e dos empregos de um país, no caso a França, para outros que apresentam custos menores relativos à força de trabalho, aos impostos, bem como maior flexibilidade na legislação trabalhista.

<sup>30</sup> N.T.: O termo *pantouflant* refere-se ao ato do funcionário público se demitir para ingressar na empresa privada, não havendo correspondente na língua portuguesa.

## Conclusão: violência gestonária e compreensão das configurações de trabalho

Para além de sua variedade, o exame das duas configurações mostra que as violências vinculadas ao fato gestonário se manifestam em três níveis articulados.

No primeiro nível, esta violência resulta das transformações macropolíticas que, acumuladas por um longo período, modificam os quadros de ação e assim tornam possíveis, até incontornáveis, a introdução e a renovação dos dispositivos de gestão. Com ou sem a intermediação de instituições internacionais, os dirigentes políticos dos Estados engajam os atores econômicos privados, as empresas de mercado e os organismos públicos na financeirização de seu desenvolvimento, na privatização de seu estatuto e na mercantilização de suas relações. Assim, a generalização das centrais de atendimento foi justificada pela promessa de economias substanciais em termos da relação com os clientes, por meio da padronização *contre nature*<sup>31</sup> de atividades de serviço fundadas na intersubjetividade. Numerosas multinacionais bancárias, seguradoras, empresas de telecomunicações e de informática puderam assim recorrer a este modo de racionalização, frequentemente terceirizando, às vezes no exterior. Isso foi permitido devido à desregulamentação das economias, à abertura dos mercados, à assinatura do Acordo Comercial Geral sobre os Serviços (ACGS),<sup>32</sup> mas também devido à vontade dos governantes dos países “emergentes” de atrair investimentos estrangeiros. De modo complementar, a introdução e o emprego do BSC na multinacional estudada só foram possíveis porque a liberação dos mercados financeiros conduziu os “operadores” a conceber e implementar normas contábeis internacionais. Poder-se-ia falar de violência econômico-gestonária, uma vez que são decisões de política macroeconômica tomadas de forma opaca pelas elites transnacionais, que, impondo – sem recurso algum – quadros de ação, vão legitimar a concepção, a implementação e a renovação dos dispositivos de gestão.

No segundo nível, encontram-se os atores intermediários que, se não estiveram (sempre?) na origem das decisões da política macroeconômica, desempenham papel importante para operacioná-las e, mais ou menos diretamente, estão na origem do exercício da violência gerencial. A figura emblemática é claro, o assédio e a pressão sem escrúpulo exercida

pela hierarquia de certos *call centers*. Mas pode-se também incluir nessa categoria os portadores do sistema de gestão BSC na multinacional estudada. A primazia destes atores intermediários assume um destaque ainda maior no caso da terceirização, em que os dirigentes implantam um duplo sistema de vigilância, feito de procedimentos, tecnologias e hierarquias, pertencentes, de um lado, à empresa contratante e, do outro, à empresa subcontratada. Esta violência em torno da implementação dos dispositivos de gestão possui duas faces: a que resulta da concepção e da renovação dos dispositivos de gestão; e a que provém das iniciativas adotadas pela fração mais “zelosa” da gerência.

Enfim, em um terceiro nível, as análises precedentes mostram a existência de uma violência simbólica que se soma ou, mais exatamente, está na base das práticas das diferentes categorias de atores. Um dos efeitos da imbricação entre os diferentes níveis da mudança permanente (transformação dos quadros gerais de ação, renovação dos dispositivos e das práticas de gestão) é fazer incorporar pela maioria de atores que não há salvação fora do domínio do “possível” fixado pelos princípios, pelas ferramentas, pelos raciocínios da gestão. Não somente, ela pode reivindicar o monopólio da concepção da eficácia e da performance – e, portanto, do exercício da violência legítima –, mas se opor a seu desenvolvimento seria equivalente à manifestar seu arcaísmo, sua irracionalidade. Uma das fontes principais dessa violência simbólica reside na renovação permanente dos dispositivos e na propensão do fenômeno de gestão a se autonomizar ou, mais exatamente, a recolocar em questão, pouco a pouco, a maior parte das dimensões constitutivas do trabalho.

Pode-se, então, sustentar, que a violência no trabalho, implicada pelo fenômeno gestonário, é primeiramente o reflexo das relações sociais tais como são traduzidas, em um dado momento, no campo econômico pelas decisões políticas, pelas escolhas industriais, tudo o que concerne às transformações do quadro de ação. Como permite tornar operacional esta vontade de mudança, o fenômeno da gestão torna-se um operador da violência, uma violência atingindo, às vezes, a integridade física, mas mais frequentemente uma violência difusa, de “baixa intensidade”, simbólica, mais difícil de ser apreendida. É, portanto, nesse nível intermediário entre o macroeconômico e as práticas profissionais que se desenvolve a incorporação das representações domi-

<sup>31</sup> N.T.: A expressão *contre nature* significa “o que está em oposição às leis da natureza e, em particular, que vai de encontro à moral” (<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/nature/53894/locution#157750>, acesso em 10/07/2012). Os autores fazem uso de uma ironia, pois, além de imoral (pois se constitui em forma de violência), a padronização é contrária à natureza relacional das atividades de serviço.

<sup>32</sup> Conjunto de decisões tomadas no bojo da Organização Mundial do Comércio visando liberalizar os serviços.

nantes, que são as representações dos dominantes e que tornam muito mais difícil a imaginação de uma alternativa.

O papel dos atores intermediários, portadores do fenômeno gestor, sobressai com mais destaque ainda à medida que sabemos que não hesitam em ameaçar a integridade dos indivíduos, dos coletivos, das profissões, e que eles aceitam – sem escrúpulo – agir com violência. Sua responsabilidade concerne, assim, à construção social de diferentes formas de desprezo, que consistem em negar às pessoas e aos grupos, em sua identidade, seu direito de conceber alternativas ou simplesmente de inovar à sua maneira. Nesse sentido, referindo-nos aos quadros teóricos de Corradi (2010), podemos sugerir que os atores do fenômeno gestor praticam, alternadamente, a violência instrumental – a violência a serviço de uma visão de poder – e a violência modernista – enquanto dispositivo de poder em si.

Pode-se, então, retornar às reflexões de Wieviorka (2004) e ousar um paralelo com a importância das referências religiosas na violência política. O fenômeno gestor, como vimos, pode ser lido como

um esforço permanente de imposição de relações de dominação a diferentes níveis sociais. Relação de dominação sustentando a de exploração capitalista e doravante estendida a todas as esferas da existência. Vimos igualmente que um de seus efeitos e uma de suas modalidades de ação residem no exercício de uma violência simbólica, pela qual os indivíduos e os coletivos são cada vez mais incapazes de pensar seu trabalho para além das categorias gestórias. Ora, a experiência vivida pelos assalariados testemunha permanentemente a irracionalidade que se segue à implementação dos dispositivos de gestão, dos disfuncionamentos induzidos, o que deveria permitir criticar com mais objetividade e rigor a extensão dos seus princípios e práticas.

O fato de que não seja desta forma, que as teses justificando seu desenvolvimento sejam sempre ensinadas, que o discurso gestor continue a convencer, que numerosos atores raciocinem e ajam segundo essas categorias, tudo isso pode ser interpretado como a prova de que a gestão funciona como um dogma religioso, com suas verdades inquestionáveis, seus ritos sagrados e, finalmente, sua legitimação indiscutível do exercício da violência.

## Contribuições de autoria

Todos os autores tiveram contribuição substancial no projeto e delineamento, na análise e na interpretação dos dados; participaram da elaboração do manuscrito, da revisão crítica e da aprovação final da versão a ser publicada.

## Referências

ARNAULT, P. L'institutionnalisation des stratégies de condescendance et le problème contemporain de la "reconnaissance au travail". *Mana: Revue de Sociologie et D'anthropologie*, Paris, n. 17-18, p. 77-92, 2011.

BACHET, D. Le capitalisme financier et l'entreprise. Des liaisons dangereuses. *La Pensée*, Paris, n. 361, p. 99-110, 2010.

BAIN, P.; TAYLOR, P. Entrapped by the "electronic panopticon"? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, v. 15 n. 1, p. 2-18, 2000.

BATT, R.; HOLMAN, D.; HOLTGREWE, U. The Globalization of service work: comparative institutional perspectives on call centres. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 62, n. 4, p. 453-488, Jul. 2009.

BELORGEY, N. *L'hôpital sous pression*. Enquête sur le "nouveau management public". Paris: La Découverte, 2010.

BENAMOUZIG, D. Les agences sanitaires: entre réformes et technocratie. In: MEIMON, J. (Org.). *Les réorganisations administratives*. Bilan et perspectives en France et en Europe. Paris: Editions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2008. p. 73-94.

BENEDETTO-MEYER, M.; MAUGERI, S.; METZGER J.-L. *L'emprise de la gestion*. La société au risque des violences gestionnaires. Paris: L'Harmattan, 2011.

BENEDETTO-MEYER, M.; METZGER, J.-L. Les centres d'appel: des macro-dispositifs de gestion entre paradoxes structurants et défiance systémique. In: ABALLÉA, F.; ARNAUD, M. (Orgs.). *L'impact du changement organisationnel sur la santé*. Toulouse: Octarès, 2012. p. 56-70.

BOTTON, S. Les dispositifs de gestion d'un contexte à l'autre: métissage, ruptures, innovations? Les groupes français de service d'eau et d'électricité dans les bidonvilles de Buenos Aires. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, Louvain, v. 40, n. 2, 2009, p. 33-54.

- BOURDIEU, P. *Raisons pratiques*. Paris: Seuil, 1994.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT L. *Réponses*. Paris: Seuil, 1992.
- BOUSSARD, V. *Au nom de la norme: les dispositifs de gestion entre normes organisationnelles et normes professionnelles*. Paris: L'Harmattan, 2005.
- CAPRON, M. et al. *Les normes internationales, instruments du capitalisme financier*. Paris: La Découverte, 2005.
- CAROLY, S.; WEILL-FESSINA, A. Evolutions des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans des activités de relations de service. *Le Travail Humain*, Paris, v. 67, n. 4, p. 305-322, 2004.
- CASTORIADIS, C. La montée de l'insignifiance. In: CASTORIADIS, C. *Les carrefours du labyrinthe IV*. Paris: Seuil, 1996. p. 82-104.
- CHAUVIÈRE, M. *Trop de gestion tue le social*. Essai sur une discrète chalandisation. Paris: La Découverte, 2010.
- CLEACH, O. La sociologie de la gestion et du management: un bilan et des perspectives. In: BENEDETTO-MEYER, M.; MAUGERI, S.; METZGER, J.-L. *L'emprise de la gestion*. La société au risque des violences gestionnaires. Paris: L'Harmattan, 2011. p. 275-304.
- CORRADI, C. Violence, identité et pouvoir. Pour une sociologie de la violence dans le contexte de la modernité. In: NDIAYE, A.; FERRAND-BECHMANN, D. *Violences et société*. Regards sociologiques. Paris: Desclée de Brouwer, 2010. p. 111-134.
- CRAIPEAU, S. *La société en jeu(x)*. Le laboratoire social des jeux en ligne. Paris: PUF, 2011.
- CRAIPEAU, S.; METZGER, J.-L. Pour une sociologie critique de la gestion. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, Louvain, v. 38, n. 1, p. 166-182, 2007.
- \_\_\_\_\_. La gestionnarisation de la société: de la volonté de maîtrise à la déréalisation. *Mana: Revue de Sociologie et D'anthropologie*, Paris, n. 17-18, p. 23-40, 2011.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. *La nouvelle raison du monde*. Essai sur la société néolibérale. Paris: La Découverte, 2009.
- DELHOUME, C. Rationalisation des modes de gestion. Le cas de la filière sucrière mexicaine dans un contexte d'ouverture commerciale. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, Louvain, v. 40, n. 2, p. 11-32, 2009.
- DEJOURS, C. *Souffrance en France*. Paris: Seuil, 1998.
- DIVAY, S.; GADEA, C. Les cadres de santé face à la logique managériale, *Revue Française D'Administration Publique*, n 128, p. 677-687, 2008.
- FOUCAULT, M. *Le jeu de Michel Foucault, Dits et écrits (1954 – 1988)*, tome III: 1976-1979. Paris: Gallimard, 1994.
- GADREY, J.; JANY-CATRICE, F. *Les nouveaux indicateurs de richesse*. Paris: La Découverte, 2007.
- GAULEJAC, V. *La société malade de la gestion*. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Paris: Seuil, 2005.
- \_\_\_\_\_. La sociologie face à la violence gestionnaire. In: NDIAYE, A.; FERRAND-BECHMANN, D. *Violences et société*. Regards sociologiques. Paris: Desclée de Brouwer, 2010. p. 279-291.
- HECHICHE-SALAH, L.; BEN RADHIA I.; BEN AMMAR-MAMLOUK, Z. Les centres d'appels: "eldorado technologique" ou forme moderne de dégradation des conditions de travail? *Revue management et avenir*, n. 26, p. 74-94, Juil. 2009.
- HEILBRUNN, B. *Les performances, une nouvelle idéologie?* Critique et enjeux. Paris: La Découverte, 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. *Le harcèlement moral*. La violence perverse au quotidien. Paris: Syros, 1998.
- HOLMAN, D. et al. Work design variation and outcomes in call centers: strategic choice and institutional explanations. *Industrial and Labor Relations Review*, Cornell, v. 62, n. 4, p. 510-532, 2009.
- KOUMAKHOV, R. L'entreprise russe face à la crise systémique: compromis organisationnels et normes de justices. In: CONGRES DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DE SOCIOLOGIE (AFS), 4., 2011, Grenoble. *Résumés...* Grenoble: AFS, 2011. Disponível em: <<http://www.afs-socio.fr/formLectRes11.php?id=4913010>>. Acesso em: 25 out. 2011.
- KRYLOV, V.; METZGER, J.-L. Organisation du travail en Russie postsoviétique: quels compromis entre pratiques nationales héritées et management importé? *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, Louvain, v. 40, n. 2, p. 97-119, 2009.
- LACAZE, A. La LOLF: simple outil de management, ou dogme écrasant? *Gérer et comprendre*, n. 81, p. 5-13, sept. 2005.
- LAVAL, C. *L'homme économique*. Essais sur les racines du néolibéralisme. Paris: Gallimard, 2007.
- LEBARON, F. *La crise de la croyance économique*. Bellecombe-en-Bauges: Editions du Croquant, 2010.
- LIEGARD, F.; MARGUERIE, G. Extension du domaine du management. Néomanagement et néolibéralisme. *Mana: Revue de Sociologie et D'anthropologie*, Paris, n. 17-18, 2011.
- LONGUENESSE, E. Le Liban dans la mondialisation. Profession comptable et modernisation de l'entreprise. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, Louvain, v. 40, n. 2, p. 55-76, 2009.
- \_\_\_\_\_. Comptabilité et violence sociale: un exemple égyptien. In: BENEDETTO-MEYER, M.; MAUGERI, S.;

- METZGER, J.-L. *L'emprise de la gestion*. La société au risque des violences gestionnaires. Paris: L'Harmattan, 2011. p. 77-106.
- MAUGERI, S. Du sens à la violence. Intérêt d'une sociologie des dispositifs de gestion. In: MAUGERI, S. (Org.). *Délit de gestion*. Paris: La Dispute, 2001. p. 192-224.
- \_\_\_\_\_. (Org.). *Au nom du client*. Management néolibéral et dispositifs de gestion. Approches sociologiques. Paris: L'Harmattan, 2006.
- \_\_\_\_\_. Cadrage des activités et production de l'ethos gestionnaire. Le rôle des dispositifs de gestion dans la domination actionnariale. *Mana: Revue de Sociologie et D'anthropologie*, Paris, n. 17-18, p. 93-128, 2011.
- MEIMON, J. (Org.). *Les réorganisations administratives*. Bilan et perspectives en France et en Europe. Editions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2008.
- METZGER, J.-L. Peut-on sortir de la crise sans repenser la gestion? *Savoir agir*, Bellecombe-en-Bauges, n. 13, p. 39-47, 2010.
- \_\_\_\_\_. Internet et pratiques professionnelles dans l'enseignement secondaire: quelles évolutions? In: POYET, F.; DEVELLOTTE, C. (Org.). *L'éducation à l'heure du numérique*. Etats des lieux, enjeux et perspectives. Lyon: INRP, 2011. p. 49-70.
- METZGER, J.-L.; BENEDETTO-MEYER, M. (Orgs.). *Gestion et sociétés*. Regards sociologiques. Paris: L'Harmattan, 2008.
- MONTLIBERT, C. *Les agents de l'économie*: patrons, banquiers, journalistes, consultants, élus. Rivaux et complices. Bellecombe-en-Bauges: Raisons d'Agir, 2007.
- NADEEM, S. The uses and abuses of time: globalization and time arbitrage in India's outsourcing industries. *Global Networks*, v. 9, n. 1, p. 20-40, 2009.
- PAGE, E. Le principe des agences en Grande-Bretagne: de la révolution à l'opacité salutaire. In: Meimon, J. (Org.). *Les réorganisations administratives*. Bilan et perspectives en France et en Europe. Paris: Editions du Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2008. p. 95-114.
- RUSSELL, B. Call centres: a decade of research. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 3, p. 195-219, 2008.
- STATA, R. Organizational learning – the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Boston, v. 30, n. 3, p. 63-74, 1989.
- TAYLOR, P.; BAIN, P. India calling to the far away towns. The Call Centre Labour Process and Globalization. *Work, Employment and Society*, v. 19, n. 2, p. 261-282, 2005.
- VENCO, S. Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens: omniprésence et visibilité. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, Louvain, v. 40, n. 2, p. 55-76, 2009.
- \_\_\_\_\_. La violence gestionnaire fabriquée au travail: le cas des centres d'appels au Brésil. In: BENEDETTO-MEYER, M.; MAUGERI, S.; METZGER, J.-L. *L'emprise de la gestion*. La société au risque des violences gestionnaires. Paris: L'Harmattan, 2011. p. 107-130.
- WEBER, M. *Le savant et le politique*. Paris: Plon, 1963.
- WIEVIORKA, M. Le nouveau paradigme de la violence. *Cultures & conflits*, Paris, n. 29-30, p. 9-57, 1998.
- WIEVIORKA, M. *La violence*. Paris: Balland, 2004.