

 <p>ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN FAMECOS</p>	<h1>REVISTA FAMECOS</h1> <p>mídia, cultura e tecnologia</p> <p>Revista FAMECOS, Porto Alegre, v. 32, p. 1-15, jan.-dez. 2025 e-ISSN: 1980-3729   ISSN-L: 1415-0549</p>
<p><a href="https://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2025.1.44933">https://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2025.1.44933</a></p>	

SEÇÃO: PUBLICIDADE E PROPAGANDA

## Entre hostilidades e prazeres efêmeros: racionalização instrumental e sofrimento psíquico no trabalho de publicitários<sup>1</sup>

*Between hostilities and ephemeral pleasures: instrumental rationalization and psychic suffering in the work of advertisers*

*Entre hostilidades y placeres efimeros: racionalización instrumental y sufrimiento psíquico en el trabajo de los publicitarios*

**Carmen Ligia Cesar Lopes Torres<sup>2</sup>**

[orcid.org/0000-0001-6658-7471](https://orcid.org/0000-0001-6658-7471)  
[carmenligiatorres@gmail.com](mailto:carmenligiatorres@gmail.com)

**Pedro Jaime<sup>2</sup>**

[orcid.org/0000-0002-9292-220X](https://orcid.org/0000-0002-9292-220X)  
[pedrojaim@fei.edu.br](mailto:pedrojaim@fei.edu.br)

**Mariana Lima Bandeira<sup>3</sup>**

[orcid.org/0000-0003-2277-9847](https://orcid.org/0000-0003-2277-9847)  
[mariana.lima@uasb.edu.ec](mailto:mariana.lima@uasb.edu.ec)

**Recebido em:** 10 jul. 2023.

**Aprovado em:** 8 jul. 2024.

**Publicado em:** 17 jan. 2025.

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo identificar os nexos entre a lógica do capitalismo neoliberal, a racionalização instrumental, que marca o modelo de gestão dominante nesse sistema econômico, e o sofrimento psíquico no trabalho. Foram utilizados aportes teóricos da sociologia crítica, da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho para abordar o entrelaçamento das dimensões macrossocial, mesossocial e microssocial desse fenômeno e compreender a adesão dos indivíduos que vivenciam o sofrimento psíquico nas organizações. Uma pesquisa qualitativa, com base em 12 narrativas de vida, foi empreendida com profissionais de publicidade da cidade de São Paulo. Essa categoria foi escolhida porque, na dimensão macrossocial, ela é responsável pela comunicação que sustenta a reprodutibilidade do sistema econômico; na dimensão mesossocial, as agências espelham as tensões da concorrência do mundo empresarial; e na dimensão microssocial, a relação de trabalho no setor é permeada pela informalidade e pela criatividade. Os achados da pesquisa evidenciam que, diante do crescente individualismo e competitividade que marcam o capitalismo neoliberal, os trabalhadores projetam ideais pessoais no quadro organizacional, racionalizando seu desejo em prol das metas das empresas. Consequentemente, eles extrapolam os seus limites físicos e psíquicos. A investigação também mostrou que, ao delegar responsabilidade e autonomia para os trabalhadores, a gestão flexível funciona como agente estressor na dinâmica da *psiqué* no contexto contemporâneo.

**Palavras-chave:** capitalismo neoliberal; gestão flexível; racionalização (instrumental/do desejo); sociologia clínica; pesquisa narrativa.

**Abstract:** This article aims to identify the links among the logic of neoliberal capitalism, the instrumental rationalization that characterizes the dominant management model in the occidental economic system, and psychic suffering at work. Theoretical contributions from critical sociology, clinical sociology and psychodynamics of work were used to address the intertwining of the macrosocial, meso-social and microsocial dimensions of this phenomenon and to understand the adherence of individuals who experience psychic suffering in organizations. A qualitative research based on 12 life narratives was carried out with advertising professionals in the city of São Paulo, Brazil. This category was chosen because in the macrosocial dimension it is responsible for the communication that sustains the reproducibility of the economic system logic; in the meso-social dimension, the advertising companies represent the tensions of competition in the business world; and in the microsocial dimension, the work relationship in the sector is permeated by informality and creativity. The research findings show that in the



Artigo está licenciado sob forma de uma licença  
[Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

<sup>1</sup> O presente artigo contou com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que financiou o curso de doutorado da primeira autora no Brasil, incluindo o estágio doutoral de oito meses na França, junto à Université Lumière Lyon 2, na cidade de Lyon.

<sup>2</sup> Centro Universitário FEI, São Paulo, SP, Brasil.

<sup>3</sup> Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Equador.

face of the growing individualism and competitiveness that characterize neoliberal capitalism, workers project personal ideals into the organizational framework, rationalizing their desire in favor of the companies' goals. Consequently, they extrapolate their physical and psychic limits. The investigation also showed that by delegating responsibility and autonomy to workers, flexible management works as a stressor agent in the dynamics of the psyche in the contemporary context.

**Keywords:** neoliberal capitalism; flexible management; rationalization (instrumental/of desire); clinical sociology, narrative research.

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo identificar los vínculos entre la lógica del capitalismo neoliberal, la racionalización instrumental que caracteriza el modelo de gestión dominante en este sistema económico y el sufrimiento psíquico en el trabajo. Se utilizaron aportes teóricos de la sociología crítica, la sociología clínica y la psicodinámica del trabajo para abordar el entrelazamiento de las dimensiones macrosocial, mesosocial y microsocioal de este fenómeno y comprender la adhesión a los discursos empresariales por parte de los individuos que experimentan sufrimiento psíquico en las organizaciones. Se realizó una investigación cualitativa basada en 12 narrativas de vida con profesionales de la publicidad en la ciudad de São Paulo, Brasil. Se eligió esta categoría porque en la dimensión macrosocial es responsable de la comunicación que sustenta la reproductibilidad del sistema económico; en la dimensión mesosocial, las agencias reflejan las tensiones de la competencia en el mundo empresarial; y en la dimensión microsocioal, la relación laboral en el sector está permeada por la informalidad y la creatividad. Los resultados de la investigación muestran que ante el creciente individualismo y competitividad que caracterizan al capitalismo neoliberal, los trabajadores proyectan ideales personales en el entramado organizacional, racionalizando su deseo a favor de los fines de las empresas. En consecuencia, extrapolan sus límites físicos y psíquicos. La investigación también mostró que, al delegar responsabilidad y autonomía a los trabajadores, la gestión flexible funciona como agente estresante en la dinámica de la psique en el contexto contemporáneo.

**Palabras clave:** capitalismo neoliberal; gestión flexible; racionalización (instrumental/del deseo); sociología clínica; investigación narrativa.

## Introdução

Considerando os registros de adoecimento psíquico originado a partir do trabalho contemporâneo, é possível afirmar que estamos diante de um problema social relevante. Estudos realizados em diversos países, incluindo o Brasil, nos campos da saúde e da psicologia/psicanálise e das ciências sociais, mostram que em diferentes segmentos econômicos os indivíduos têm chegado aos seus limites físicos e psíquicos. Estresses prolongados e crônicos, depressão em diferentes graus, perturbações psicoemocionais de diversos

tipos, hipertensão, hiperatividade, alteração das defesas imunológicas, úlceras, perturbações cardiovasculares, astenia, distúrbios do sono e gástricos e outros tipos de sofrimentos psicossomáticos, como as manifestações das denominadas Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORTs), são exemplos de anomalias decorrentes das relações com o trabalho na contemporaneidade, registrados por inúmeros pesquisadores (Dejours; Abdoucheli, 1994; Barros; Mendes, 2003; Santos; Siqueira; Mendes, 2010; Franco; Druck; Seligmann-Silva, 2010; Mendes, 2010; Fortino; Linhart, 2013; Linhares; Siqueira, 2014; Antunes; Praun, 2015; Praun, 2016).

Ocorrências de doenças relacionadas ao trabalho não chegam a ganhar espaço na mídia no Brasil na proporção da frequência em que ocorrem. Os casos noticiados são descontextualizados, qualificando as vítimas, frequentemente, como indivíduos frágeis e, não raro, há prescrições para o gerenciamento do estresse, naturalizando o adoecimento como uma característica do mundo do trabalho. A mensagem subliminar é a de que a superação é a contrapartida para alcançar o sucesso (Gaulejac, 2008).

No entanto, já existe consenso entre pesquisadores e especialistas no assunto de que os fatores que incidem para o adoecimento vão muito além das particularidades dos seres humanos. Eles têm relação direta e indireta com as condições contemporâneas em que se dão as relações de produção capital/trabalho. Inúmeros estudos constataam a crescente precarização do trabalho, a naturalização da injustiça social e da violência no trabalho, especialmente, a violência psicológica. Como assinalam Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010, p. 230), este contexto atual revela-se como uma era de precarização social e de trabalho desagregador, que são "terreno fértil para o adoecimento dos indivíduos, configurando o trabalho patogênico". Sendo assim, o exame do adoecimento mental relacionado ao trabalho ultrapassa a personalização da doença, atingindo em cheio a organização do trabalho, na medida em que, em tempos de capitalismo global, ela é replicada por empresas de todos os segmentos,

nacional e internacionalmente.

Psiquiatra e pioneira nos estudos sobre saúde mental relacionada ao trabalho no Brasil, desde a década de 1970, Seligmann-Silva (2011, p. 116) ressalta que "a divisão internacional da riqueza e do poder sobredetermina a divisão internacional do trabalho", e as condições concretas de países dependentes do capitalismo mundial, como o Brasil, "estão poderosamente marcadas por essas determinações que se delineiam no plano internacional". Daí a importância de examinar a interação de diversos fatores para a compreensão do adoecimento relacionado ao trabalho: o local de trabalho, a empresa – desde o segmento de atuação, passando por práticas de RH, entre outros aspectos – e, ainda, contextos socioeconômicos e políticos tanto nacionais como internacionais.

Seguindo a lógica da complexidade sinalizada por Seligmann-Silva (2011), o presente artigo parte de uma pesquisa que buscou uma arquitetura metodológica na qual fosse possível perceber os nexos entre as tensões dos contextos socioeconômicos, nacional e internacional, a gestão das empresas no dia a dia e a saúde mental dos trabalhadores, conforme suas próprias percepções. A escolha do segmento da publicidade e dos publicitários como referente empírico do estudo esteve intimamente relacionada ao contexto socioeconômico, devendo-se a dois aspectos principais.

O primeiro deles é o papel da publicidade para a reprodução concreta, e simbólica, do capitalismo, pois ela é a mola propulsora do consumo e, portanto, da manutenção da vitalidade do sistema (Rocha, 1990; Grupo Marcuse, 2012; Dardot; Laval, 2016). A partir da revolução industrial, a publicidade se transformou no coração do sistema capitalista e seu crescimento tende a ser mais rápido que o restante da economia (Petermann, 2011; Grupo Marcuse, 2012). Para manter o consumo é preciso criar necessidades, o que é feito por meio das mensagens subliminares desenvolvidas a partir de sofisticadas pesquisas sobre o comportamento do consumidor. Grande parte das demandas é criada por uma complexa dinâmica social na qual a publicidade tem um

papel de grande importância. Em um contexto de aceleração da competitividade, como é o atual, ela absorve as mesmas pressões que atingem seus clientes, os produtores de bens e serviços que atuam no mercado empresarial.

As empresas da área de publicidade impõem a seus trabalhadores uma sofreguidão similar ou até maior do que aquela que caracteriza empresas da área da produção de mercadorias. A atividade publicitária também está cada vez mais atravessada pela velocidade da tecnologia e pela exigência de prazos diminutos e estressantes para acompanhar a competitividade do sistema produtivo. Como afirma Carrascoza (2011, p. 12), para atender ao desejo dos anunciantes de "colonizar a mente dos consumidores para que estes passem a maior parte do tempo convivendo com suas marcas", as agências de publicidade e propaganda exigem "atuação ininterrupta de sua força de trabalho", gerando um clima organizacional de grande tensão e estresse, potencialmente nocivo para a subjetividade dos profissionais. Schuch e Petermann (2019) e Petermann e Schuch (2022) sinalizaram que as transformações no campo publicitário, trazidas pelo advento de uma pluralidade de novos formatos de mídia, pela plataformação da compra de anúncios e pelos novos modelos de negócios das agências, além da contestação instantânea que as mensagens podem receber por parte da audiência nos processos de recepção, geram uma aceleração da necessidade de atualização constante dos publicitários. No entanto, ainda segundo os autores, a despeito da demanda urgente de aquisição de novos aprendizados por parte dos profissionais da área, o tempo para aprendizagem na indústria da publicidade é bastante escasso.

O segundo aspecto que levou a pesquisa a focar os trabalhadores de publicidade diz respeito ao fato de que a atividade publicitária é representada como caracterizada por grande liberdade e criatividade. O objetivo foi compreender como se daria então a interação entre a gestão empresarial, com seus processos produtivos baseados na lógica instrumental, e o trabalho criativo. Vale ressaltar que estudos anteriores já

destacaram que esse caráter criativo do trabalho publicitário é potencializado pela construção de uma área de luxo e glamour que cercaria esse setor. Participam da construção dessa área a imagem da profissão como associada a altos salários e padrão de vida elevado, a atuação de poetas e artistas nas agências, ao menos antes da institucionalização da profissão, a demarcação simbólica diferenciando o publicitário de um vendedor, a frequência e os encontros dos profissionais da área em cafés, bares e restaurantes "descolados" e refinados, características presentes também no espaço físico das agências, além da realização de festivais e eventos de premiação. Por tudo isso, o campo publicitário supostamente se distanciaria da lógica de funcionamento das empresas (Rocha, 1990; Carrascoza, 2011; Petermann, 2011).

Todavia, como pretende-se demonstrar nesse artigo, como formações sociais responsáveis pela reprodução econômica, as empresas, incluindo as agências de publicidade, nasceram dentro de uma lógica burocrática que transformou profundamente a relação do indivíduo com o trabalho. A racionalização instrumental que movimenta a engrenagem das sociedades ocidentais no mínimo desde a revolução industrial transveste o ser humano em um apêndice de máquina. Se na virada neoliberal, na segunda metade do século passado, o modelo de gestão proclamou uma mudança sobre o denominado *homo economicus*, na prática, a racionalização instrumental não apenas permaneceu ditando as regras do jogo como aprofundou a manipulação e o controle sobre os indivíduos.

A implementação da gestão denominada de flexível trouxe uma nova organização do trabalho, marcada por exigências de maior velocidade para o cumprimento das tarefas, de melhoria contínua e de busca pela qualidade e pela excelência. As narrativas atuais exaltam a autonomia, a criatividade e a participação dos funcionários nas decisões. Tanto no setor industrial como no de serviços, os discursos do *management* passam a insistir na libertação dos trabalhadores das tarefas mecânicas que marcaram o período

taylorista/fordista. Assim, eles estariam livres da lógica instrumental para, enfim, mergulharem de corpo e alma nas atividades que desempenham.

Engajamento e comprometimento passam a ser as palavras de ordem da nova gestão a fim de atrair o indivíduo que deve, desta forma, projetar sua subjetividade para desenvolver as tarefas para as quais está designado. As entrelinhas das mensagens da gestão flexível apresentam os conflitos de interesses entre funcionários e dirigentes como coisas do passado, elegendo a harmonia das relações como o centro do novo ideário do *management* (Pagès, *et al.*, 2019). Duas dinâmicas atuam de maneira contraditória, apresentando uma empresa "humanizada", com valores e princípios; e, ao mesmo tempo, referenciada pelo mercado financeiro, caracterizado pela amoralidade, para não dizer, imoralidade. Os paradoxos convivem e se retroalimentam no ambiente organizacional, em torno de um eixo econômico que não é visível a olho nu. A racionalização instrumental é naturalizada como a única maneira possível de gerenciar uma organização. As situações vivenciadas pelos trabalhadores ressoam em seus conflitos psíquicos e emocionais, contribuindo para o desencadeamento do quadro de mal-estar e de sofrimento a partir do trabalho.

Tendo em vista esse contexto societal e organizacional apresenta-se nesse artigo os resultados de um estudo que pretendeu responder à seguinte pergunta de investigação: como a racionalização instrumental, marca do modelo de gestão empresarial dominante no capitalismo neoliberal, consegue a adesão dos profissionais, levando-os a vivenciarem situações que resultam em sofrimento psíquico no trabalho?

### **A razão e a racionalização instrumental**

A história do pensamento no Ocidente gira em torno da razão, sendo ela o tema central da filosofia ocidental, que "se ocupa fundamentalmente com a origem do mundo e as causas da transformação na natureza" (Habermas, 2012; Chauí, 2015, p. 48). Morin (2010) distingue razão de racionalidade e de racionalização. Ele define razão como um "método de conhecimento ba-

seado no cálculo e na lógica, empregado para resolver problemas postos ao espírito, em função dos dados que caracterizam uma situação ou um fenômeno" (Morin, 2010, p. 205). Racionalidade é "o estabelecimento de uma adequação entre uma coerência lógica (descritiva, explicativa) e uma realidade empírica". Já a racionalização é uma espécie de circuito fechado, a "construção de uma visão coerente" de algum fenômeno "a partir de dados parciais, de uma visão parcial, ou de um princípio único". "A racionalização pode, a partir de uma proposição inicial totalmente absurda ou fantasmática, edificar uma construção lógica e deduzir desta as consequências práticas" (Morin, 2010, p. 157). Racionalizações se prestam a explicar realidades em função de um só aspecto, ou fator, como, por exemplo, o rendimento, a eficácia, a dimensão política ou econômica.

A partir dos pensamentos de Weber (1999), Morin (2010), Polanyi (2012), Habermas (2012) e Horkheimer (2015), compreendemos a sociedade ocidental moderna como um processo de consolidação de novos modos de regulação baseados na racionalização instrumental a partir da economia de mercado. Esta racionalização passou a ser naturalizada, como se fosse a própria razão humana. O modo de pensar econômico-financeiro utilitarista transformou-se em um modelo de representação da sociedade.

As empresas são o núcleo emblemático da reprodução material racional da sociedade ocidental. A partir da revolução industrial, elas adotam as lógicas da burocracia e da racionalização, promovendo a divisão do trabalho, a fragmentação e a padronização das tarefas e processos e, também, a centralização das decisões e a forte hierarquia (Braverman, 2014). É inaugurada a fase taylorista/fordista da organização do trabalho, na qual a atividade laboral do ser humano é integrada ao modo de produção capitalista, como um apêndice da mecanização.

### **Trabalho, subjetividade e racionalização do desejo**

Para a vida do indivíduo, o trabalho tem um valor central, sendo uma complexa fonte de energia

constituente do humano e de sua relação com a natureza. Segundo Dejours *et al.* (1994, p. 143), "o trabalho revela-se, com efeito, como um mediador privilegiado, senão único, entre inconsciente e campo social e entre ordem singular e ordem coletiva". Assim, o trabalho sempre modifica o indivíduo, uma vez que "trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. (Dejours, 2012b, p. 34).

A base conceitual da psicodinâmica do trabalho e a da sociologia clínica oferecem uma ponte segura para compreender como o modelo de gestão empresarial contemporâneo se embrenha na dinâmica da *psiqué* do profissional e pode conquistá-lo sutilmente, levando à aceitação de situações que favorecem a emergência do sofrimento psíquico no trabalho.

Para a psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2012a, p. 177), "o trabalho é tudo o que, em uma situação real, não foi previsto pela concepção, pelo planejamento e organização de uma tarefa". O entendimento é o de que, por melhor que seja a prescrição, a realidade apresentará sempre desafios. Dessa forma, "o caminho a ser percorrido entre o prescrito e o efetivo deve ser a cada momento inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha" (Dejours, 2012b, p. 25). A sociologia clínica, por sua vez, analisa a relação do indivíduo com o trabalho levando em consideração um modelo de conexão entre os fatores organizacionais e o psiquismo do indivíduo (Gaulejac, 2008; Gaulejac; Hanique, 2015). No que se refere ao capitalismo contemporâneo, Dardot e Laval (2016, p. 333) argumentam que o neoliberalismo, entendido como ideário social do tempo presente, impõe o empreendedorismo de si mesmo como um valor maior. O trabalhador é instado a se transformar em uma empresa. Para isso, o sujeito passa por um processo de racionalização do desejo. Nesse sentido, a direção que ele se impõe é espelhada nas mensagens da empresa e do mercado, que lhe sinalizam a necessidade de ter muita energia, iniciativa, ambição, cálculo e responsabilidade. Ser um guerreiro, um vencedor.

Com esses recursos, o indivíduo empenha-se em trabalhar a si mesmo com o intuito de trans-

formar-se continuamente, aprimorar-se, tornar-se sempre mais eficaz. "O que distingue este sujeito é o próprio processo de aprimoramento que ele realiza sobre si mesmo, levando-o a melhorar incessantemente seus resultados e desempenhos" (Dardot; Laval, 2016, p. 333). Isto configura, para os autores, a "ética do nosso tempo", uma ética empresarial. Ao se convencer de que é responsável por tudo que acontece a si mesmo, este indivíduo "precisa aprender a ser um sujeito ativo e autônomo para poder planejar e executar sua estratégia de vida, visando melhorar seu capital humano e valorizá-lo da melhor maneira" (Dardot; Laval, 2016, p. 337).

### **O trabalho e a colonização da subjetividade na gestão flexível**

Segundo Antunes (2009, p. 31), a configuração da organização do trabalho erigida no período taylorista/fordista começa a ser modificada a partir da década de 1970, quando o sistema capitalista "dá sinais de um quadro crítico", que se expressa, entre outros fatores, pela queda da taxa de lucratividade das empresas, hipertrofia da esfera financeira na estrutura organizacional, concentração exacerbada de capitais – com fusões e aquisições em escala global – e crise do estado do bem-estar social. Em resposta à crise global do sistema e da reorganização do capital, se dá a reestruturação da produção e do trabalho, marcada pela desregulamentação de leis trabalhistas e pelo desmantelamento de entidades coletivas de trabalho, inicialmente nos países centrais do sistema (Harvey, 1998; Antunes; Prochmann, 2008; Antunes, 2009; Antunes; Praun, 2015).

De acordo com Antunes e Pochmann (2008, p. 4-5), no Brasil, já durante a década de 1980 "ocorreram os primeiros impulsos do processo de reestruturação produtiva", com a adoção de novos padrões organizacionais e tecnológicos, e novas formas de organização social do trabalho. No entanto, é na década de 1990, ainda segundo os autores, que a reestruturação produtiva se instaura intensamente entre as empresas brasileiras, com a adesão aos receituários da

acumulação flexível, do sistema *just-in-time*, *kanban*, dos processos de qualidade total e, ainda, com a adoção de formas de subcontratação e de terceirização da força de trabalho, além da transferência de plantas e unidades produtivas. No rearranjo da estrutura organizacional, as áreas de contabilidade e finanças ganham centralidade no negócio, com os ganhos financeiros ditando as regras para a gestão e para o controle do trabalho, competindo com a rentabilidade do mercado de capitais, impondo uma aceleração contínua no ritmo dos negócios (Harvey, 1998; Aubert, 2003; Gaulejac, 2008; Gaulejac; Hanique, 2015; Dardot; Laval, 2016).

Seguindo o movimento do capitalismo internacional, o setor de publicidade também inicia um novo e intenso ciclo de internacionalização, começando com movimentos de fusões e aquisições desde o final da década de 1980 (Aucar, 2016). O mercado publicitário ganha um novo perfil a partir de então, caracterizado por grandes conglomerados de comunicação, dentro dos quais existem diferentes empresas para atendimento a diferentes portes e tipos de clientes. Para Aucar (2016, p. 281), "ao fim do século XX, podemos dizer que parte da publicidade brasileira foi desterritorializada, com suas estruturas transformadas face a uma pluralidade de conteúdos que circulam em espaços mundiais". Schuch e Petermann (2019) trazem a visão de empresários e diretores do setor que destacaram como a competição tem se ampliado nesse mercado, com a pulverização do dinheiro que nele circula resultante da entrada de novos *players*, como as plataformas de produção e distribuição de mídia Facebook e Google. Um dos entrevistados pelos autores é explícito ao mencionar esse acirramento da disputa nesse mercado. "No Facebook você tem uma unidade de criação de projetos na área digital que substitui plenamente o que pode fazer uma agência de propaganda", diz ele (Schuch; Petermann, 2019, p. 106).

A partir de 1980, "as novas formas de organização do trabalho foram apresentadas como restituidoras da humanização das relações de trabalho, por meio da valorização e do reconhe-

cimento individual" (Praun, 2016, p. 5). Na sociedade, os valores de liberdade e responsabilidade individual reverberaram o que acontecia dentro das empresas. Os trabalhadores, travestidos de *colaboradores*, são requeridos tanto para a identificação dos problemas da produção como para gerar soluções, dentro de uma retórica gerencial na qual "ser flexível é ser, entre outras características, multifuncional e polivalente" (Praun, 2016, p.6).

O conjunto de premissas joga para o trabalhador a responsabilidade sobre os ganhos de produtividade, na medida em que ele participa da confecção do quadro de metas e índices de crescimento que se propõe a cumprir. Impõe-se uma concorrência interna, entre departamentos e indivíduos, instaurando uma lógica competitiva que alimentará a racionalização neoliberal (Linhart, 2013; Gaulejac; Hanique, 2015; Dardot; Laval, 2016). A gestão flexível encampa, assim, os valores do individualismo, da falta de ética em nome da competição econômica e financeira, e incentiva, no ambiente organizacional, a mesma competição presente no mercado globalizado.

A adesão dos indivíduos ao novo sistema de gestão é conquistada com base no controle da subjetividade, tal como se observa em outras instâncias da vida social (Falcão *et al.*, 2023; Mayora, 2023). Trata-se de uma forma de controle sutil, baseada em narrativas e práticas organizacionais diversas que acolhem as expectativas do indivíduo construídas socialmente. Por sua vez, Willmott (1993) examina a psicodinâmica da proposta corporativa de "aculturação", identificando a sedução pela segurança como uma estratégia usada na relação de dominação. Isso pressupõe que o indivíduo se constitui como sujeito nas relações humanas dentro das organizações e com a instituição "organização". O esquema panóptico que explica esta construção da subjetividade, usado por Foucault (1991), não é uma definição do poder, mas um organizador dele, pois incide sobre os homens e suas relações, através de intervenções psíquicas, com objetivo de "desmanchar suas perigosas misturas" (Foucault, 1991, p. 174), transferindo, assim, a vigilância para

o vigiado. A partir dessa perspectiva, o desejo de chegar ao sucesso de forma autônoma e individual é projetado aos ideais da empresa que, por sua vez, se encarrega de reforçar a identificação indivíduo/organização, ao mesmo tempo em que escamoteia os conflitos existentes entre os interesses das pessoas e os objetivos organizacionais, apresentando a empresa como um todo ideal, harmonioso, sem contradições, dentro do qual a lógica é única: a da alta rentabilidade e produtividade (Aubert; Gaulejac, 2007; Pagès *et al.*, 2019).

Embora na fase taylorista/fordista também existisse a intenção de escamotear o conflito de interesses entre trabalhadores e empresa, aquela narrativa era marcada por apelos coletivistas. As profundas mudanças na organização do trabalho eram apresentadas como inerentes ao progresso social e como tal demandavam sacrifícios tanto de trabalhadores como de empresários (Linhart, 2013). Apesar da racionalização articulada em torno do ideal do progresso positivista, aqueles que vendiam sua força de trabalho contavam com um fator fundamental para manter a clareza sobre o jogo de poder no qual estavam inseridos: as instituições coletivas de trabalho, como sindicatos e associações. Estas representavam espaços para trocas de experiência e de reflexões que permitiam o fortalecimento psicoemocional para o enfrentamento das situações de trabalho e a conscientização sobre o papel do trabalho nas relações sociais. Eram importantes, ainda, para aliviar as pressões originadas nas tensões e nos desafios apresentados pela dureza da vida (Linhart, 2013).

Na gestão flexível, as coisas se passam de forma diferente. Nela, ainda que as narrativas de harmonia se mantenham, desaparece a contrapartida representada pelo coletivo, que cede lugar a uma luta interna, de uns contra os outros, pelos melhores resultados individuais, pelos melhores postos dentro das organizações, enfim uma competição nem sempre negada e que tem nas avaliações individuais o seu carro-chefe (Linhart, 2013). Ao mesmo tempo, o percurso das reconfigurações sociais e de produção transforma o trabalho em

um instrumento de disputa dos indivíduos para a conquista de espaço na sociedade. Para Linhart (2013), o trabalho desperta um sentimento que legitima o papel social do indivíduo, pois é uma área que valida a sua atuação em sociedade.

No processo de colonização da subjetividade (Willmott, 1993; Chan, 2000) pela lógica do mercado e do empreendedorismo de si mesmo, a realidade psíquica cria uma idealização que desconsidera fragilidades e limites a serem superados para o crescimento e o amadurecimento do indivíduo. As dificuldades do real são subestimadas e a complexidade não é contemplada, levando o indivíduo a se imaginar de posse de uma supercapacidade para resolver os problemas. Ele passa a acreditar que é seu dever e obrigação fazer sempre mais e melhor para solucionar os problemas impostos a ele. As elevadas expectativas sobre si mesmo podem levá-lo a sofrer um grande trauma diante de um fracasso em qualquer atividade do trabalho, mesmo que este fracasso tenha sido motivado pelo estabelecimento de objetivos humanamente inalcançáveis. Nesses casos, pode haver uma autoculpabilização dos indivíduos, que, sem se darem conta, se responsabilizam por não terem se empenhado o bastante para ter êxito. Esta culpa é reforçada pelo entorno organizacional, que lhe cobra a resolução individualmente, independentemente das condições existentes para chegar a essa resolução. O resultado pode ser um sofrimento intenso, a negação de si mesmo, a sensação irremediável de fracasso e ímpetos de autodestruição.

### **Abordagem metodológica e estratégias de investigação**

Para responder à pergunta de investigação do estudo que embasou esse artigo, qual seja: "como a racionalização instrumental, marca do modelo de gestão empresarial dominante no capitalismo neoliberal, consegue a adesão dos profissionais, levando-os a vivenciarem situações que resultam em sofrimento psíquico no traba-

lho?", empreendeu-se uma pesquisa de natureza qualitativa. A pesquisa foi operacionalizada por meio da reconstrução de narrativas de vida de 12 (doze) publicitários da cidade de São Paulo, que têm ou tiveram de 10 a 25 anos de trabalho em agências.<sup>2</sup> A narrativa foi pensada aqui no sentido minimalista proposto por Bertaux (2006), segundo o qual um discurso assume a forma narrativa quando um sujeito relata episódios de sua experiência vivida.

Os profissionais desta pesquisa são de distintas áreas que compõem o mundo publicitário, a saber: Planejamento e Atendimento, Criação, Mídia e Produção. A seleção dos participantes se deu por meio de indicações de pessoas conhecidas da área de publicidade. Todos receberam previamente um texto explicativo sobre o tema do estudo e sobre como a análise dos dados iria contribuir para a compreensão do fenômeno social em foco. No texto, estava informado o compromisso dos pesquisadores em garantir o anonimato dos entrevistados. As conversas com cada um deles duraram cerca de 2 horas.

### **A voz dos publicitários: vivências de prazer e de hostilidade na gestão**

No Brasil, a publicidade é um setor de grande rentabilidade. Nos últimos quatro anos, houve crescimento constante no volume de investimentos. Em 2023, ele foi de 8%, chegando ao patamar de R\$ 80 bilhões (Investimento [...], 2024). Trata-se de um segmento econômico que, ainda hoje, tem uma aura relacionada ao luxo e ao glamour. Conforme já apontado, há uma imagem de que, em publicidade, os profissionais têm liberdade de expressar seus dons artísticos e trabalhar em um ambiente de descontração e informalidade (Rocha, 1990; Carrascoza, 2011; Petermann, 2011). Os profissionais ouvidos por este estudo, no entanto, desmentem esta imagem. Relatam que há uma fetichização das agências, útil para atrair os jovens a um trabalho que, supostamente, não apresentaria o rígido aprisionamento do mundo empresarial. Esta estratégia de sedução da

<sup>2</sup> Os nomes dos entrevistados são fictícios.

nova geração posta em prática pelas agências é também apontada por um dos publicitários entrevistados por Schuch (2019, p. 121). Segundo ele, existem muitas agências que se apresentam como um lugar "bacana" para se trabalhar, oferecendo "ambientes interativos, com vídeo-game, salas de recreação, etc." Mas, a realidade é bem outra. Segundo os interlocutores desse estudo, o ambiente organizacional das empresas do setor é matizado por hostilidade, opressão, assédio moral e sexual.

A partir da entrada da tecnologia nessa área, que coincide com as transformações trazidas pela globalização e pelo novo estilo de gestão, os profissionais das agências passaram a conviver com um cenário de degradação crescente não só da relação com o fazer concreto, como também da relação entre colegas e superiores e com os clientes. Embora as tecnologias da informação e da comunicação parecessem, a princípio, serem aliadas no processo de trabalho, elas acabaram aprisionando a todos, como diz Leila (informação verbal),<sup>3</sup> que atua há 30 anos no setor como proprietária de uma pequena agência. "A gente cai em uma armadilha da aranha. Quanto mais a gente se mexe mais a gente fica enredado na teia", afirma ela. Ao invés de ampliar o tempo de lazer, como era a expectativa inicial, o que aconteceu foi a intensificação do trabalho.

A mensuração de campanhas, com metas e indicadores, alinhada ao ideário do toyotismo e da gestão flexível, entrou na publicidade por meio das mídias digitais. Ela demandou a reorganização do negócio e imprimiu um ritmo de trabalho opressivo. O surgimento do buscador Google, e mais recentemente de outros dispositivos, fez estragos consideráveis. Os clientes se encantaram com a possibilidade de medir quantas pessoas viam os anúncios por meio de contagem de cliques nos espaços virtuais. Chicão, ex-publicitário que trabalhou em agências por 15 anos, conta que a plataforma do setor exigiu a contratação de profissionais da área de estatística, no segmento de *business analytics*.

O orçamento começou a ser desviado para as novas mídias, preocupando as grandes agências tradicionais, que buscaram adaptação de muitas maneiras, a exemplo da incorporação de pequenos negócios, segmentação da atuação e, ainda, redução do quadro de profissionais. As pressões aumentaram e o clima de terror e cobranças se intensificou.

Schuch e Petermann (2019, 2020) e Petermann e Schuch (2022) já atentaram para as transformações que as tecnologias da informação e da comunicação acarretam para o campo publicitário. Eles apontaram que *big data*, *data mining* e *business intelligence* possibilitam a criação de mensagens publicitárias totalmente orientadas por dados, atraindo para as agências profissionais de outras áreas, como cientistas de dados e programadores. Eles também chamaram a atenção para o risco de problemas éticos relacionados à algoritmização e à dataficação, até então inexistentes no campo. No entanto, relacionaram esses problemas com a possibilidade de a inteligência artificial reproduzir estereótipos negativos relacionados a grupos minorizados em termos étnico-raciais, de gênero ou sexualidade, algo potencializado pela falta de diversidade nas equipes de trabalho das agências. Mencionaram, ainda, que elas surgem como mais um agravante a uma demanda de atualização constante do fazer profissional da área.

Acreditamos que as coisas se passam de forma mais complexa do que uma necessidade de atualização. Um dos profissionais entrevistados por Schuch e Petermann (2019) afirmou que uma mudança darwiniana complexa e profunda está acontecendo na publicidade. E acrescentou que algumas agências não vão sobreviver, como algumas espécies na teoria da evolução humana desapareceram. Disse, ainda, que hoje se alguém não encaixa na agência, é muito fácil, é visível para todos que aquela pessoa não se adequa. Contudo, os autores sugerem que o publicitário tem "resistência individual à transformação", ou ainda que "detém o poder da tomada de decisões

<sup>3</sup> Depoimento de Leila, concedido à pesquisadora Carmen Lígia, na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, SP, Brasil, no dia 18 de maio de 2018.

entre revisar as suas próprias práticas, ou não fazê-lo" (Schuch; Petermann, 2019, p. 105-106). O relato de Chicão apresentado acima, e de maneira geral os dados dessa pesquisa e as discussões mais amplas sobre o trabalho no capitalismo contemporâneo, colocam em suspeita essa visão excessivamente otimista sobre a capacidade de ação dos indivíduos face aos constrangimentos do contexto societal relativo ao trabalho.

Como parte de uma cadeia produtiva globalizada, a publicidade brasileira acompanha o ritmo dos seus controladores internacionais. Rafael (informação verbal),<sup>4</sup> como diretor de arte em agências por 10 anos, aponta que "o que está acontecendo é uma pressão por faturamento, que é a lógica de tudo. Todos os grandes grupos de publicidade do mundo são estruturas bancárias, financeiras. Eles se importam com os *reports*, que têm que ser positivos. Este é o ponto". Publicitários entrevistados por Schuch (2019) reforçam a percepção de Rafael. Segundo um deles, "quando você tem acionistas, seja um acionista, um fundo de investimento ou uma holding com ações na bolsa, a lógica é do crescimento, não importa o que você fez ano passado, você tem que fazer mais este ano. A lógica é essa, então você precisa ter escala para rentabilizar o teu modelo" (2019, p. 104). O depoimento de outro profissional vai na mesma direção. "Quando um líder na agência fala: 'Eu vou ter que mandar 5 pessoas embora, porque o Martin Sorrell ligou e disse que eu tenho que diminuir em 10% meu quadro de funcionários', é simples assim", afirma (2019, p. 112).

Os entrevistados desse estudo são convictos ao caracterizar o ambiente organizacional da publicidade como insalubre e opressor, marcado por forte pressão por produtividade e desrespeito nas relações interpessoais. É frequente as pessoas chegarem ao seu limite emocional e manifestarem crises de choro no meio do trabalho. São comuns os casos de publicitários que morrem ainda jovens por consequências do estresse. Entre os entrevistados da pesquisa, quatro tiveram,

ou ainda têm, episódios de *Burnout*, de pânico e depressão. Dois deles relataram ter chegado muito perto do suicídio. A visão dos interlocutores dessa pesquisa corrobora a informação, apresentada por Schuch e Petermann (2019), de que uma pesquisa publicada pelo Grupo de Planejamento de São Paulo revelou a presença de uma "cultura de assédio" em agências nacionais. Segundo Schuch (2019), essa pesquisa evidenciou que 91% dos respondentes afirmaram já ter sofrido algum tipo de assédio em agências de propaganda. A investigação mostrou ainda a presença de altos índices de insalubridade para profissionais desse segmento.

As narrativas daqueles ligados a cargos da alta hierarquia das agências não deixam dúvidas de que os profissionais são tratados como peças de máquina. As métricas preconizam a produtividade e a rentabilidade. Trata-se de um estilo híbrido de gestão (Ribeiro, 2015), no qual o modelo taylorista se mescla com os traços da gestão flexível. Esta, como já discutido, exige empenho da subjetividade, pressiona por aperfeiçoamento contínuo de si mesmo, e dá a ilusão de autonomia, atribuindo responsabilidade individual como tática para reforçar a identificação do desejo do indivíduo com as metas da empresa.

O objetivo de *reports* positivos aos controladores das agências justifica lançar mão de instrumentos que renegam valores integrantes da vida social e humana como a ética e a solidariedade. Chicão (informação verbal)<sup>5</sup> conta ter sido desqualificado como gerente de equipes por se negar a utilizar táticas desumanas: "Eu me lembro de um chefe que falou assim para mim: 'Você não sabe gerenciar pessoas. Você tem que apertar, apertar, quando espana você troca' Tem que ser assim". Ele percebeu, então, que a opressão era uma estratégia de RH, para motivar as pessoas a ter mais produtividade. Na ocasião, o seu superior justificou o tipo de gestão opressora como forma de enfrentar a queda de faturamento.

<sup>4</sup> Depoimento de Rafael concedido aos pesquisadores Carmen Ligia e Pedro Jaime, na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, SP, Brasil, no dia 21 de julho de 2018.

<sup>5</sup> Depoimento de Chicão concedido à pesquisadora Carmen Ligia na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, no dia 22 de junho de 2018.

Rafael (informação verbal)<sup>6</sup> acredita ser possível resumir a estratégia organizacional das agências em um tripê: "Vendem-se horas que não existem e tortura-se as pessoas para cumprir as horas motivando-as". A "venda de horas que não existem" significa garantir a muitos clientes exclusividade de equipes que, na realidade, não serão exclusivas. Para conseguir a adesão dos profissionais, vale-se de uma sedução verbal, na qual os argumentos alimentam a ilusão de autossuficiência. "Você pega uma pessoa e manipula ela. Como você precisava de três pessoas e só tem uma, vai lá e passa um 'chaveco'. Mexer com o ego funciona", conta Rafael.

Nos relatos dos profissionais foi identificado um outro elemento do modo contemporâneo de gestão que desencadeia conflitos por trazer elementos paradoxais. Trata-se da falta de clareza para estabelecer os parâmetros em relação à eficiência. A gestão transfere a responsabilidade por decisões aos profissionais sem dar a eles as premissas a partir das quais as decisões devem ser tomadas. As reflexões de Ronaldo (Informação verbal)<sup>7</sup> esclarecem a situação: "A eficiência é relativa, não é? Porque ser eficiente pode ser botar a peça mais criativa na rua, ou pode ser também ajudar sua agência a faturar o mais rápido possível com você". Enquanto era um profissional de agência, Ronaldo vivia o paradoxo de ter que se identificar com as metas de faturamento e, ao mesmo tempo, desempenhar o trabalho criativo para o qual foi contratado.

Os paradoxos vividos em sua prática profissional são analisados pelos representantes da sociologia crítica e da sociologia clínica (Gaulejac, 2008; Linhart, 2011; Gaulejac; Hanique, 2015; Dardot; Laval, 2016; Pagès *et al.*, 2019). É possível notar que Ronaldo manifesta o conflito entre se projetar no ideal da agência ou manter o seu ideal profissional (Aubert; Gaulejac, 2007). Diz ele:

Para eu ter o melhor trabalho criativo, eu teria um desgaste com o cliente, porque ele iria querer interferir no meu trabalho. Ao mesmo tempo, tenho que faturar no curto prazo. Neste caso, é melhor para o negócio eu ser menos criativo porque mais rápido eu faturei, porque atendo o cliente. Mas, sou criativo, e estou preocupado em botar uma peça o mais criativa possível na rua. Não estou interessado no que a agência vai faturar. Tem gente que é paga para isso, que é o dono da agência. Eu penso: "Será que estou sendo eficiente para a agência? Será que ela espera de mim que eu brigue com o cliente? Será que ela espera de mim ganhar prêmios?". E essas métricas vão ficando cada vez mais nebulosas (informação verbal).<sup>8</sup>

Retomando a psicodinâmica do trabalho na análise das entrevistas, pode-se considerar que o trabalho publicitário oferece constrangimentos difíceis de serem enfrentados, tanto na divisão de tarefas, como na divisão de homens, que são as duas categorias que compõem a organização do trabalho na psicodinâmica do trabalho (Dejours; Abdoucheli, 1994, p. 123). No nível da divisão de tarefas, o aceleração do tempo para desenvolver a atividade impede o profissional de fazer o seu trabalho bem-feito (Clot, 2015), frustrando uma expectativa pessoal relevante para compensações pelo enfrentamento das dificuldades psíquicas para a execução da prescrição. Ao mesmo tempo, as relações com a hierarquia, com a responsabilidade, com o controle e com o comando, no nível da divisão de homens, também se deterioraram diante da opressão e, por vezes, da manipulação perversa que permeia as agências. Neste ambiente organizacional, têm-se reduzido drasticamente o reconhecimento pelo bom trabalho efetuado. E vale ressaltar que, para a psicodinâmica do trabalho, o reconhecimento é um importante compensador psíquico dos esforços empenhados pelo indivíduo na execução das tarefas. Segundo Martins (2012), ele é um dos elementos-chave dentro da dinâmica das relações do indivíduo com o trabalho porque representa o sucesso da atividade mediante o olhar do "outro". O êxito trará satisfação psíquica e, por

<sup>6</sup> Depoimento de Rafael concedido aos pesquisadores Carmen Lígia e Pedro Jaime, na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, SP, Brasil, no dia 21 de julho de 2018.

<sup>7</sup> Depoimento de Ronaldo concedido aos pesquisadores Carmen Lígia e Pedro Jaime, na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, SP, Brasil, no dia 8 de junho de 2018.

<sup>8</sup> Depoimento de Ronaldo concedido aos pesquisadores Carmen Lígia e Pedro Jaime, na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, SP, Brasil, no dia 8 de junho de 2018.

isso, pode suplantar o sentimento de sofrimento que se origina do empenho para executar a tarefa.

Pagès *et al.* (2019) identificaram que as empresas utilizam narrativas como forma de seduzir os funcionários para que se empenhem na atividade. As mensagens expressas por um conjunto de práticas e simbolismos diversos escamoteiam os objetivos da organização e incitam ao engajamento no trabalho. Esta dinâmica na gestão é reforçada por um entorno social convergente com o individualismo e o empreendedorismo de si mesmo (Linhart, 2011; Dardot; Laval, 2016; Praun, 2016). Ela adere perfeitamente ao esquema da subjetividade colonizada dos indivíduos, que os impulsiona a serem sujeitos vencedores e orgulhosos de si mesmos.

Outro aspecto possível de remeter à sedução da gestão para captura da subjetividade do profissional é ilustrado por Gabriel. É típico do setor de publicidade no Brasil a exigência da disponibilidade dos profissionais em horários fora daqueles que foram acordados previamente. Gabriel trabalhou 10 anos no setor e se lembra de fases em que ficava três ou quatro dias da semana trabalhando até 4 horas da madrugada e retomava o trabalho na agência às 9 horas da manhã do dia seguinte. A experiência de Gabriel demonstra que, no Brasil, o alívio ao sofrimento causado pelos abusos em relação aos horários vinha por uma espécie de camaradagem e solidariedade entre os colegas. Ele relata que o estresse nas madrugadas era compensado por um ambiente de descontração, e até de diversão, promovido pelos donos da agência. A situação é compreendida da seguinte maneira: "Assim: já que vou ter que varar a noite, então o pessoal compra umas pizzas e toma umas cervejas" (Gabriel, informação verbal).<sup>9</sup> Ele admite que era uma estratégia de normalização de relações abusivas no trabalho. No entanto, reflete que as trocas intersubjetivas daqueles momentos funcionavam como sustentação psicoemocional para os momentos difíceis.

A experiência de Gabriel reforça algo que já

foi apontado por Carrazcosa (2011). Segundo ele, a ideia de que se tem horário para entrar na agência, mas não para sair, já é um clichê no meio publicitário. E, embora Schuch e Petterman (2019, 2020) e Petermann e Schuch (2022) sinalizem para uma esperança de que as coisas possam estar mudando com a entrada nesse segmento do mercado de trabalho de uma geração mais jovem, que estaria refutando problemas estruturais da indústria da publicidade, tais como as longas jornadas de trabalho e práticas de assédio nas agências, este cenário não parece ser tão evidente. Um proprietário de agência entrevistado por Schuch (2019, p. 104), por exemplo, ainda que tenha afirmado que a sua agência supostamente priorize o profissional e sua individualidade, admitiu ao pesquisador a recorrência dessa lógica opressiva. "A gente vira noite; a gente tem jovens que são atropelados; a gente tem um desentendimento entre grupos", disse. É por essa razão que Schuch (2019) e Petermann e Schuch (2022) afirmam que ainda são necessários estudos sobre rotinas de trabalho nos novos arranjos organizacionais que têm sido criados no mercado da comunicação e que são supostamente mais flexíveis e socialmente responsáveis.

### Considerações finais

Não há como dissociar a dimensão macrosocial, o contexto societal e a lógica econômica, do estilo de gestão nas organizações. Tampouco não é mais possível negar o impacto das dinâmicas organizacionais sobre a subjetividade e a saúde mental dos indivíduos. A premissa de que os trabalhadores, nós, somos seres humanos construídos sob a égide de valores, princípios éticos e sentimentos tem se imposto de maneira crescente. A psicanálise como base conceitual em abordagens já amadurecidas, como a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica, enriquece o conhecimento sobre a gestão do trabalho, abrindo novos horizontes para compreendê-la e colaborar para seu aperfeiçoamento.

As reflexões teóricas e os testemunhos agru-

<sup>9</sup> Depoimento de Gabriel, concedido aos pesquisadores Carmen Ligia e Pedro Jaime, na etapa de levantamento de dados, na cidade de São Paulo, SP, Brasil, no dia 13 de junho de 2018.

padros neste artigo indicam a gravidade das situações vivenciadas por profissionais de publicidade que estão longe de operar nas duras linhas de produção de fábricas chinesas, onde, se sabe, a exploração do trabalho chega a níveis humanamente inaceitáveis. O referente empírico desta pesquisa é um setor de serviços elitizado, que demanda trabalhadores de nível universitário e com uma bagagem intelectual acima da média para a população brasileira. Foi neste grupo, os publicitários, que se evidenciou que as orientações da gestão embutem a compreensão hegemônica de que o trabalho humano é algo manipulável e, mais que isso, descartável.

Existem modulações da hostilidade entre as agências. Mas, percebe-se que há um fio condutor comum mantido pela lógica da racionalização instrumental. Os achados desta pesquisa mostram que os modelos de gestão empresarial atuais das agências não fazem uso de técnicas diretas de controle disciplinar. No entanto, utilizam táticas de controle da subjetividade que atraem e mantêm os indivíduos em ambientes organizacionais cada vez mais estressantes. Sob uma ilusória autonomia, a responsabilidade pelo atingimento de objetivos organizacionais é transferida aos indivíduos, que confundem seus ideais pessoais com os das empresas. Esta mescla de ideais pessoais com os organizacionais leva os indivíduos a extrapolar seus próprios limites de trabalho, tanto físicos como psíquicos. Os espaços para os diálogos entre colegas e superiores hierárquicos são cada vez mais restritos, reforçando o individualismo que permeia a sociedade. O ambiente organizacional é caracterizado por grande competitividade, como aquela que existe no mercado empresarial. Neste cenário, os profissionais são levados a racionalizar ao máximo seu desempenho, sem tempo para reflexão.

Acredita-se que a racionalização instrumental, própria do modelo de gestão dominante no capitalismo neoliberal, impõe uma racionalização instrumental do desejo dos profissionais, incluindo os publicitários, o que oprime a subjetividade, substituindo-a pelos objetivos empresariais. Na medida em que a sociedade atual reforça nar-

rativas de racionalização instrumental, como o empresariamento de si mesmo e o individualismo, há uma convergência dos discursos e práticas de fora das empresas com os que são vivenciados no interior delas. Envolvidos em uma rede invisível, composta por narrativas irreais, os indivíduos podem não enxergar a realidade de si mesmos, e acabar sendo vítimas de traumas psíquicos em decorrência de quebra das expectativas que constroem junto à organização.

Diante das constatações apresentadas nesse texto, acredita-se ter respondido à pergunta de investigação, demonstrando como o encadeamento de processos psíquicos projetados nas organizações por meio de seus modelos de gestão flexível, inscritos no contexto do capitalismo neoliberal, engendra mecanismos complexos de racionalização do desejo que envolvem os indivíduos, seduzindo-os ao ponto de serem expostos a situações que resultam no sofrimento psíquico a partir do ambiente laboral. Dessa forma, considera-se ter apontado os nexos entre os níveis macrossocial, mesossocial e microssocial do fenômeno estudado. Sublinhamos como os ditames mais abstratos do capitalismo neoliberal, marcado pela financeirização da economia e o acirramento da competição empresarial, estão imbricados com o funcionamento das organizações, incluindo as agências. Apesar do discurso sedutor sobre uma gestão flexível, voltada para a autonomia e participação dos assim chamados colaboradores (sic!), essas organizações os capturam e pressionam a alcançarem a dita qualidade e excelência – e, em última instância, lucros – em um ritmo acelerado e com equipes reduzidas. Não se trata mais de vigiar e punir os corpos para torná-los dóceis, como apontou Foucault (1991), mas de torná-los dóceis pela captura sutil de seus desejos.

## Referências

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. 10. reimpressão, ver. ampl. São Paulo: Boitempo, 2009.

- ANTUNES, R.; POCHMANN, M. Dimensões do desemprego e da pobreza no Brasil. **INTERFACEHS** – Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente, [s. l.], v. 3, n. 2, abr./ago. 2008. Traduções.
- ANTUNES, R.; PRAUN, L. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 407-427, jul./set. 2015.
- AUBERT, N.; GAULEJAC, V. **Le coût de l'excellence**. Paris: Éditions du Seuil, 2007.
- AUCAR, B. S. **A publicidade no Brasil**: agências, poderes e modos de trabalho (1914 – 2014). 2016. 333 p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- BARROS, P.C. R.; MENDES, A.M. B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 63-70, jan./jun. 2003.
- BERTAUX, D. **Lenquête et ses méthodes** - le récit de vie, 2. ed. Paris: Armand Colin, 2006.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- CARRASCOZA, J. A. E o vento mudou...as transformações do trabalho publicitário. In: VANDER, C.; LIMA, M. C.; RIEGEL V. (org.). **Trabalho em publicidade e propaganda**: história, formação profissional, comunicação e imaginário. São Paulo/SP: Editora Atlas, 2011. p. 1-30.
- CHAN, A. Redirecionando a crítica nos estudos organizacionais pós-modernistas: a perspectiva de Foucault. **Organization Studies**, [s. l.], v. 21, n. 6, p. 1059-1075, 2000.
- CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2015.
- CLOT, Y. **Le travail à coeur** – pour en finir avec les risques psychosociaux. 2. ed. Paris: Éditions La Découverte, 2015.
- DARDOT, P.; LAVAL, C. **A nova razão do mundo** – ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C. *et al.* **Psicodinâmica do trabalho**: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.
- DEJOURS, C. **Trabalho vivo** – sexualidade e trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2012a. v. 1.
- DEJOURS, C. **Trabalho vivo** – trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012b. v. 2.
- FALCÃO, T.; MARQUES, D.; MUSSA, I.; MACEDO, T. No limite da utopia: Cultura gamer, neoliberalismo e regulação dos esportes no Brasil. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. e43088, 2023. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2023.1.43088>.
- FORTINO, S.; LINHART, D. Comprendre le mal-être au travail: modernisation du travail et nouvelles formes de pénibilité. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, Paris, ano 16, n. 25, p. 35-67, 2011.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, 2010.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida/SP: Ideias & Letras, 2008.
- GAULEJAC, V.; HANIQUE, F. **Le capitalisme paradoxant** – un système qui rend fou. Paris: Éditions du Seuil, 2015.
- GRUPO MARCUSE. **Sobre a miséria humana no meio publicitário**: porque o mundo agoniza em razão do nosso modo de vida. São Paulo: Martins Fontes, 2012.
- HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo** – racionalidade da ação e racionalização social. São Paulo: Martins Fontes, 2012. v. 1.
- HARVEY, D. **Condição Pós-moderna**. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1998.
- HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. 1. ed. São Paulo: Editora Unesp, 2015.
- INVESTIMENTO publicitário atinge patamar de R\$ 80 bilhões em 2023. In: **Kantar Ibope Media**, São Paulo, 29 abr. 2024. Disponível em: <https://kantariibopemedia.com/conteudo/investimento-publicitario-2023>. Acesso em: 11 jun. 2024.
- LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica. **Cadernos Ebape.br**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 719-740, 2014.
- LINHART, D. Idéologies et pratiques managériales: du taylorisme à la précarisation subjective des salariés. **Revista Sociedade e Estado**, [s. l.], v. 28, n. 3, set./dez. 2013.
- MARTINS, S. R. **Clínica do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012. (Coleção Clínica Psicanalítica).
- MAYORA RONSINI, V. Consumo e estilo de vida: Anotações para o estudo das identidades de classe. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. e43369, 2023. <https://doi.org/10.15448/1980-3729.2023.1.43369>.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v.12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2010.
- PAGÈS, M. *et al.* **L'emprise de l'organisation**. 7. ed. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 2019.
- PETERMANN, J. **Do sobrevôo ao reconhecimento atento**: a institucionalização da criação publicitária, pela perspectiva do habitus e dos capitais social, cultural e econômico. 2011. 408 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

PETERMANN, J.; SCHUCH, L. A. Desafios contemporâneos para profissionais de publicidade: Transformações econômicas, profissionais, tecnológicas e sociais. **ALCEU**, [s. l.], v. 22, n. 47, p. 27-43, 2022.

POLANYI, K. **A grande transformação** – as origens de nossa época. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PRAUN, L. A solidão dos trabalhadores: sociabilidade contemporânea e degradação do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 147-160, 2016. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v19i2p147-160>.

RIBEIRO, A. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 65-79, jul./dez. 2015.

ROCHA, E. P. G. **Magia e capitalismo** – um estudo antropológico da publicidade. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 14, n. 5, p. 925-938, 2010.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental**: o direito de ser dono de si mesmo. São Paulo: Cortez, 2011.

SCHUCH, L. A. **Transformações na propaganda**: um olhar rizomático sobre a prática publicitária. 2019. 153 f. Dissertação (Curso de Pós-Graduação em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria, 2019.

SCHUCH, L. A.; PETERMANN, J. A Publicidade: um campo em transformação. **Media & Jornalismo**, [s. l.], v. 19, n. 34, p. 96-113, 2019.

SCHUCH, L. A.; PETERMANN, J. Algoritmos e Big Data: processos de atualização no habitus publicitário. **Sígnos do Consumo**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 14-26, 1 mar. 2020.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da economia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 1999. v. 1.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.

---

### Carmen Ligia C. L. Torres

Doutora em Administração pelo Centro Universitário FEI, em São Paulo, SP, Brasil; pós-doutoranda em Sociologia do Trabalho pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), em Campinas, SP, Brasil; mestre em ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), em São Paulo, SP, Brasil; especialista em Gestão de Processos Comunicacionais pela Universidade de São Paulo (USP), em São Paulo, SP, Brasil; graduada em Comunicação Social, habilitação Jornalismo, pelo Instituto Unificado Paulista (UNIP), em São Paulo, SP, Brasil.

---

### Pedro Jaime

Doutor em Antropologia Social pela Universidade de São Paulo (USP), em São Paulo, SP, Brasil; doutor em Sociologia e Antropologia pela Université Lumière Lyon 2, em Lyon, França; mestre em Antropologia Social pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp); graduado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor do Centro Universitário FEI, em São Paulo, SP, Brasil e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), em São Paulo, SP, Brasil.

---

### Mariana Lima Bandeira

Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV), no Rio de Janeiro, RJ, Brasil; pós-doutorado em Administração pelo Centro Universitário FEI, em São Paulo, SP; pós-doutorado em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas, pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), no Rio de Janeiro, RJ, Brasil; mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em Belo Horizonte, MG, Brasil; graduada em Economia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), no Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Professora da Universidad Andina Simón Bolívar, em Quito, no Equador.

---

### Endereços para correspondência

#### Carmen Ligia C L Torres

Rua Apinajés, 1967, apto. 33  
01258 001  
São Paulo, SP, Brasil

#### Pedro Jaime

Rua Tamandaré, 688  
01525-000  
São Paulo, SP, Brasil

#### Mariana Lima Bandeira

Toledo N22-80 (Plaza Brasília)  
Apartado Postal: 17-12-569  
Quito, Equador

*Os textos deste artigo foram revisados pela SK Revisões Acadêmicas e submetidos para validação do(s) autor(es) antes da publicação.*