

## ENTREVISTA DE VINCENT DE GAULEJAC À ANA MASSA: SOCIEDADE PARADOXANTE E IDEOLOGIA GERENCIALISTA EM TEMPOS DE COVID-19

## INTERVIEW FROM VINCENT DE GAULEJAC TO ANA MASSA: PARADOXANT SOCIETY AND MANAGERIALISTIC IDEOLOGY IN COVID-19 TIMES

Ana de Santa Cecília MASSA<sup>1</sup>

Recebido em: 18/05/2020

Aceito em: 05/06/2020

### RESUMO

Em entrevista à Ana Massa, Vincent de Gaulejac discute temas centrais de sua obra como a sociedade paradoxante e a ideologia gerencialista no contexto da pandemia. O autor de livros como “*Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*” (com Fabienne Hanique, ainda não traduzido para o português), “*A gestão como doença social*”, “*O poder das organizações*” (em colaboração com Max Pagès) discute os paradoxos vividos pelos indivíduos neste momento, os efeitos nocivos do capitalismo paradoxante durante a crise, a presença da ideologia gerencialista no combate ao vírus, a desigualdade social à prova da pandemia, a revolução digital no momento de isolamento social, e ainda considera possibilidades para o mundo pós-pandemia.

**Palavras-chave:** Ideologia Gerencialista. Sociedade Paradoxante. Revolução Digital. Pandemia.

### ABSTRACT

In an interview with Ana Massa, Vincent de Gaulejac discusses central themes of his work such as the paradoxical society and the managerialist ideology in the context of the pandemic. The author of books such as “*Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*” (with Fabienne Hanique, not yet translated into Portuguese), “*Management as a social disease*”, “*The power of*

<sup>1</sup> Doutorado em Psicologia - Universidade Federal Fluminense e doutorado em Sociologia Clínica pela Universidade Paris Diderot - Paris 7. Membro e correspondente internacional no Brasil do RISC - Réseau International de Sociologie Clinique - (França), membro do CIRFIP - Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention en Psychosociologie - (França), membro do Laboratoire de Changement Social et Politique da Universidade Paris Diderot Paris 7. Pesquisadora colaboradora do corpo de professores do mestrado profissional da Fundação Dom Cabral.

organizations” (in collaboration with Max Pagès) discusses the paradoxes experienced by individuals at this time, the harmful effects of paradoxical capitalism during the crisis, the presence of managerialist ideology in fighting the virus, pandemic-proof social inequality, the digital revolution at a time of social isolation, and still considering possibilities for the post-world -pandemic.

**Keywords:** Managerialist Ideology. Paradoxical Society. Digital Revolution. Pandemic.

**Ana Massa** - Em seu livro *Le capitalisme paradoxant, un système qui rend fou*, com Fabienne Hanique, você analisa os efeitos sociopsíquicos do paradoxo. Quais seriam os paradoxos produzidos pela pandemia do COVID-19 e quais efeitos eles poderiam produzir nos indivíduos?

**Vincent de Gaulejac** – Provavelmente, é muito cedo para analisar os efeitos sociopsíquicos de longo prazo que a pandemia poderá ter sobre indivíduos, famílias, instituições e sociedade. Voltei do Brasil dia 10 de março e foi decretado o confinamento na França no dia 17. O contexto entre nossos dois países é muito diferente. Portanto, é a partir do que observei da França que responderei à suas perguntas. As sociedades hipermodernas são particularmente paradoxantes. A pandemia atual é uma ilustração deste fenômeno. Isso significa que ela nos confronta com injunções paradoxais permanentes, com dilemas inconciliáveis e com tensões contraditórias exacerbadas. Todos puderam ver a comédia das máscaras: a máscara é inútil, mas é preciso usá-la, mas não há, mas é um dever cívico usá-la, mas é reservada aos profissionais da saúde, mas é obrigatório, mas não tem para todos... ou a tragédia das instalações de atendimento aos idosos, nas quais o confinamento levou a uma contaminação dramática e à morte de 30 a 50% dos residentes sem que suas famílias pudessem visitá-los, cuidá-los, acompanhá-los. O paradoxo das barreiras de proteção que obriga a aceitar uma distância física para preservar a proximidade social. No entanto, indivíduos condenados ao isolamento nunca desenvolveram tanta solidariedade e afirmaram seu desejo de restaurar o coletivo. Todos em casa enfatizam nossas interdependências e a importância da alteridade. A lista desses paradoxos é interminável. Paradoxos podem nos deixar loucos (veja o trabalho de Bateson e da Escola de Palo Alto). Mas eles também são um desafio para nossa inteligência e nossa saúde mental. Por um lado, eles causam efeitos de sideração. Por outro, excitam nossa criatividade, nosso desejo de agir, de inventar um mundo mais solidário. Percebemos, por exemplo, que é hora de sair da cultura da urgência, do sempre mais, para ter tempo para viver. Daí a importância de cultivar nossa capacidade de metacomunicação e mentalização. Dois processos que permitem uma elaboração psíquica e mental para recomeçar a pensar.

**Ana** - Você mostra como a lógica gerencialista está presente em toda sociedade. Ela não se restringe às organizações, e está presente na política, na saúde, na educação, na assistência social. Como você analisa o domínio da lógica gerencialista no combate à COVID-19?

**Gaulejac** - Os paradigmas que fundaram a ideologia gerencialista são, em parte, responsáveis por nossa dificuldade de lidar com a pandemia: fluxos estreitos, gestão enxuta, cultura de resultados, abordagem para solução, *open space*, governo por números, quantofrenia (doença da medição), avaliação performativa, excesso de indicadores financeiros, gestão por excelência... Todos esses clichês do *new public management* e *corporate governance* nos conduziram a erros de diagnóstico e a decisões aberrantes. "Não resolvemos um problema com os modos de pensamento que o geraram", dizia Albert Einstein. Querer gerir hospitais e instituições públicas como empresas foi e continua sendo uma estupidez guiada por considerações ideológicas que são, em grande parte, responsáveis pelo despreparo do nosso sistema de saúde diante do novo coronavírus. Os gestores estão mais preocupados em produzir prescrições do que em resolver problemas. Confiar instituições de saúde ao setor privado leva

a custos mais baixos para melhorar a lucratividade. A preservação da saúde é então reservada para quem pode pagar. A ideologia gerencialista impôs uma concepção de valor subserviente à lógica do lucro. O valor é medido a partir de critérios financeiros que calculam o EVA (*economic value added*) que o capital investido traz de volta ao acionista. De acordo com esses princípios, a sociedade como um todo deve adaptar-se às exigências dos mercados financeiros. É hora de reverter as coisas para que a economia se adapte às necessidades da sociedade e não o inverso, para que os gestores considerem que seu principal papel é buscar diariamente o equilíbrio entre os imperativos sanitários, ecológicos e econômicos.

**Ana** - A COVID-19 não afeta as cidadãs e os cidadãos da mesma maneira. Como você vê a desigualdade social posta à prova pela pandemia?

**Gaulejac** - 80% das pessoas que morrem de COVID-19 têm mais de 60 anos. A expectativa de vida nos países mais desenvolvidos e nas classes sociais mais favorecidas é superior a oitenta anos. Nos países mais pobres e nas áreas menos favorecidas, a expectativa de vida é de apenas 60 anos. Você poderia dizer, clinicamente, que a COVID-19 é uma doença dos ricos. Eles são os que mais vão ao hospital. No entanto, ela espalha-se por todas as categorias sociais, ainda mais rapidamente, uma vez que as medidas de isolamento não podem ser aplicadas da mesma maneira, dependendo das condições de vida. Para ficar isolado, você precisa ter uma casa. Para todos aqueles que vivem sem moradia, em precariedade extrema, cujas condições concretas de existência não lhes permitem ficar trancados em casa, que precisam trabalhar dia a dia para sobreviver, o confinamento é impensável. Eles não têm escolha. Essa crise também agrava as desigualdades sociais ligadas ao fosso digital. Há quem “se beneficie” do teletrabalho, podendo continuar sua atividade, permanecer confinado sem se isolar do mundo.

**Ana** - Sobre a mediação digital, para as pessoas com privilégios, esta é a possibilidade de manter vínculos com os entes queridos, mas também de continuar trabalhando, estudando, através do *home office*, do *home schooling*. No livro “O poder das organizações”, com Max Pagès, Michel Bonetti e Daniel Descendre, foram discutidos os efeitos nocivos para o indivíduo da não separação entre vida pessoal e profissional. Como você vê o teletrabalho e a educação à distância no contexto da pandemia?

**Gaulejac** - Com a revolução digital, a fronteira entre trabalho e não trabalho tornou-se muito porosa. A grade de tempo e espaço não é mais física, mas comunicacional. A vigilância não é mais marcada na organização espacial, mas no espaço digital virtual, graças aos laptops, aos computadores, à generalização da rastreabilidade – tanto de produtos quanto de homens. Se os indivíduos têm mais liberdade na organização das tarefas, estão sujeitos a um controle drástico dos resultados. É menos uma questão de controlar a agenda e monitorar o espaço do que de obter disponibilidade permanente, para que o tempo máximo seja dedicado à consecução dos objetivos estabelecidos. “Graças à revolução digital, você é livre para trabalhar 24 horas por dia”, me disse um gestor, o que é o auge da “servidão voluntária”. Não se trata mais de disponibilidade imposta durante o horário de trabalho, mas de uma disponibilidade esperada e permanente. Menos que despojado do seu tempo pessoal, o indivíduo é possuído pelo tempo do seu trabalho. Não se trata de uma exigência autoritária que lhe seria imposta, mas uma consequência logicamente produzida pelo seu desejo de fazer corretamente e de ter sucesso. Não é apenas o espaço pessoal que é invadido pelo trabalho, mas também o espaço mental.

**Ana** - No livro *Le capitalisme paradoxant*, você inverte o conceito de “destruição criadora” de Schumpeter, e avança a hipótese de uma “criação destrutiva”, produzida pelo capitalismo financeiro, à origem da crise ecológica, da explosão do desemprego e do sofrimento no trabalho.

Como você vê esse diagnóstico, feito na época da publicação deste livro, diante da chegada da pandemia?

**Gaulejac** - Para Schumpeter, a força do capitalismo reside no princípio da destruição criativa: ele destrói o que produz para produzir bens e serviços que geram uma criação de valor superior do que o que foi destruído. Essa dinâmica foi invertida. O capitalismo hoje destrói mais valores do que gera riqueza. Destrói o planeta, os recursos naturais, a biosfera, os empregos tradicionais... e, com a COVID-19, a tensão é exacerbada entre a economia de produção tradicional e a economia virtual representada pelo GAFA<sup>2</sup>. No momento onde todo o sistema econômico industrial entra em colapso, tanto as grandes empresas quanto as pequenas e médias empresas, o GAFA vê seu volume de negócios disparar. As ações da Amazon subiram mais de 30% nos últimos dois meses. A fortuna de seu CEO, Jeff Besos, estimada em 145 bilhões de dólares, saltou 21 bilhões desde o início do ano, enquanto sua empresa é condenada pela justiça na França porque não protege seus funcionários do coronavírus e que fornece impunemente e ilegalmente produtos que não são essenciais. A pandemia agrava a tensão entre a lógica do capitalismo financeiro (sempre mais lucro) e o que precisamos para “fazer sociedade”: saúde, educação, emprego, cultura, pesquisa, laços sociais. A pandemia coloca em evidência a fragilidade do nosso mundo. A ideologia neoliberal, que confia à “mão invisível” do mercado a tarefa de regular nossas sociedades, leva a uma lógica econômica destrutiva que nega as exigências ecológicas, a luta contra o aquecimento global, a proteção da biosfera e a segurança sanitária. Este é um bom aviso que deve levar a uma revisão de nossas prioridades.

**Ana** - Como você vê o antes e o depois da pandemia?

**Gaulejac** - É muito cedo para decidir esta questão. Há debates calorosos entre aqueles que pensam que nada será como antes e aqueles que querem que tudo seja recomeçado o mais rápido possível, como antes. Podemos temer que "o mundo depois" seja pior do que antes. Os "mercados" só pedem uma coisa: que tudo comece novamente como antes. Podemos temer o retorno de conflitos, da poluição, do aquecimento global. Temer que regimes autoritários saiam fortalecidos, especialmente onde a pandemia serviu de alibi para abafar ainda mais a oposição. Que o medo de outra pandemia apenas fortaleça a construção de muros, o fechamento de fronteiras, o desenvolvimento de tecnologias de controle social, justificado por razões sanitárias. Que a desconfiança generalizada em relação aos políticos favoreça a manutenção ou a chegada ao poder de partidos nacionalistas, populistas e de extrema-direita. Também podemos esperar que a pandemia leve a uma reflexão salutar sobre os limites da mundialização, a necessidade de proteger nosso planeta, o questionamento da onipotência dos mercados financeiros, a conscientização de nossas interdependências, os impasses do neoliberalismo, os delitos da ideologia gerencialista, a necessidade de mais igualdade e justiça social ... Podemos esperar que, no Brasil, as pessoas aprendam as lições da imperiosidade e da estupidez de um poder incapaz de proteger sua população, de coordenar medidas a serem tomadas para consolidar o sistema público de saúde, de limitar a propagação da pandemia, de tratar adequadamente todos os doentes, de proporcionar meios de subsistência a todos aqueles que não puderem mais trabalhar e viver adequadamente. É isso que desejo para este belo país, tão querido para o meu coração.

---

<sup>2</sup> GAFA é o acrônimo de “GOOGLE AMAZON FACEBOOK APPLE” referindo-se às quatro das maiores companhias da Internet, mas que pode também se referir aos gigantes da tecnologia em geral.

Vincent de Gaulejac é professor emérito da Universidade de Paris e presidente da rede internacional de sociologia clínica. Suas publicações e trabalhos recentes estão disponíveis no site <[vincentdegaulejac.com](http://vincentdegaulejac.com)>.