ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

TÍTULO DO TRABALHO: VINTE ANOS DE “GESTÃO COMO DOENÇA SOCIAL”: UMA REFLEXÃO SOBRE O IMAGINÁRIO DAS “MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR” (SELO GPTW)

Resumo

O objetivo deste artigo é promover reflexões, à luz das contribuições de Vincent de Gaulejac, vinte anos após a publicação de Gestão como Doença Social, sobre como as práticas contemporâneas de gestão continuam a moldar subjetividades, identidades e relações de trabalho, e discutir de que maneira suas novas configurações produzem, intensificam ou reconfiguram formas de sofrimento, adoecimento e patologias sociais. Analisa-se como o discurso organizacional, que muitas vezes promete autonomia e felicidade, simbolizado por selos de “excelência”, pode se tornar uma forma invisível de controle, gerando mais cansaço do que realização. Apoiado em conceitos como a obsessão por números, a “quantofrenia” e o controle disfarçado de liberdade, este artigo analisa como o ideal da “empresa-cidadã” muitas vezes esbarra na prioridade absoluta pelo lucro. Os resultados mostram que o desejo do trabalhador de reconhecimento acaba sendo usado para alimentar a acumulação de capital, criando uma sensação de insuficiência que não é um erro do sistema, mas sim o que o mantém em funcionamento. Ao final, este estudo faz um chamado urgente: é preciso resgatar o lugar dos seres humanos e de suas emoções frente à exaustão provocada pelo gerencialismo contemporâneo.

Palavras-chave: Gestão como doença social; Imaginário organizacional; Ideologia gerencialista; Subjetividade; Autonomia.

Abstract

This article aims to promote reflections, informed by the contributions of Vincent de Gaulejac twenty years after the publication of "Management as a Social Disease", on how contemporary management practices continue to shape subjectivities, identities, and labor relations, discussing how their new configurations produce, intensify, or reconfigure forms of suffering, illness, and social pathologies. It examines how organizational discourse, which often promises autonomy and happiness, symbolized by "excellence" seals, can become an invisible form of control, generating more exhaustion than fulfillment. Drawing on concepts such as the obsession with numbers, "quantophrenia," and control disguised as freedom, this article analyzes how the ideal of the "corporate citizen" often collides with the absolute priority of profit. The results show that the worker's desire for recognition ends up being used to fuel capital accumulation, creating a sense of inadequacy that is not a flaw in the system but rather what keeps it running. In the end, this study makes

an urgent call: it is necessary to reclaim the place of human beings and their emotions in the face of the exhaustion produced by contemporary managerialism.

Keywords: Management as a social disease; Organizational imagery; Managerialist ideology; Subjectivity; Autonomy.

1. Introdução

As organizações não podem ser compreendidas de forma isolada, pois são formatos socio-históricos ligados ao tempo e ao espaço em que se inserem (Lopes, 2021). No cenário contemporâneo, marcado por mudanças aceleradas e por uma complexidade crescente, vivemos uma verdadeira corrente de transformações que reverberam nos níveis individual, familiar e social. Esse contexto é atravessado pelo esfacelamento das instituições tradicionais e pela perda de referências claras para a identificação de fenômenos que, juntos, alimentam o que se convencionou chamar de crise de identidade.

As organizações modernas, especialmente as grandes empresas, assumiram a figura de um ator social central, segundo Lopes (2021), deixando de ser apenas espaços de produção para se tornarem fornecedoras de identidades, buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência quase total. Essa centralidade é legitimada por meio da produção de um imaginário específico, no qual a organização é retratada como poderosa, nobre e capaz de preencher as fragilidades e os anseios narcisistas de seus membros, oferecendo um sentido de pertencimento que outras instâncias da vida social já não conseguem garantir.

Esse imaginário organizacional, segundo Lopes (2021), sustenta-se em pilares como a busca pela excelência, a exigência de flexibilidade e o discurso da empresa-cidadã. No entanto, por trás dessa aparência de racionalidade e progresso, opera uma ideologia gerencialista que transforma o ser humano em um recurso a serviço da rentabilidade financeira (Gaulejac, 2007). A gestão, sob essa ótica, pode ser analisada como uma verdadeira “doença social”: a obsessão pelo desempenho e a competição generalizada fragmentam os vínculos sociais e submetem o sujeito a uma pressão psíquica sem precedentes (Gaulejac, 2007). Esse processo não ocorre de forma transparente; ocorre, sobretudo, pelo exercício de um poder simbólico que se infiltra nas práticas cotidianas, nas linguagens e nos valores da cultura organizacional (Hardy & Clegg, 1998; Pagès *et al.,* 2008).

No cenário de 2020, marcado pela paralisia global decorrente da pandemia de COVID-19, Lopes (2021) afirma que a necessidade de as organizações se posicionarem como centros de valorização humana adquiriu relevância sem precedentes, o que intensificou a construção de um imaginário organizacional focado no bem-estar. Um exemplo emblemático dessa tendência é a busca pela certificação *Great Place To Work* (GPTW), que se fundamenta no discurso da “empresa-cidadã” e utiliza dimensões como credibilidade e respeito para capturar a subjetividade e o orgulho dos colaboradores. Entretanto, Lopes (2021) aponta que há uma exigência de uma taxa financeira para a obtenção desse selo, desvelando os mecanismos de

mercantilização do ser humano, transformando o clima organizacional e a cultura corporativa em produtos a serviço do capitalismo financeiro.

Sob essa ótica, o que Lopes (2021) caracteriza como uma celebração do valor humano nas organizações pode ser criticamente analisado como uma manifestação da quantofrenia, uma patologia da gestão moderna que consiste na obsessão por traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e a experiência humana em linguagem matemática, convertendo o sentimento de pertença e a subjetividade em indicadores e rankings de desempenho (Gaulejac, 2007).

Essa dinâmica reforça o imaginário organizacional descrito por Freitas (2000), no qual a empresa se apresenta como uma instância perfeita e provedora de identidade para captar os anseios narcisistas dos sujeitos. Contudo, tal “estetização” do ambiente de trabalho mascara a ideologia gerencialista, que transmuta o indivíduo em um “capital que convém tornar produtivo”, visando, em última instância, à rentabilidade e à competitividade da marca através de uma autonomia controlada.

A posição de destaque do Brasil, que, em 2020, liderou o ranking continental com 235 organizações qualificadas, evidencia, segundo Lopes (2021), a força dessas tecnologias de poder no mercado latino-americano. Essa adesão massiva demonstra como o sistema gerencialista brasileiro utiliza o selo de “excelência” para consolidar uma autonomia controlada, na qual a promessa de um ambiente de trabalho humanizado serve de anteparo para a manutenção da primazia do lucro e para o fortalecimento do controle simbólico sobre o trabalhador. Paradoxalmente, esse discurso de valorização das pessoas convive com a persistência e, em muitos casos, com a intensificação de riscos físicos, psicossociais e organizacionais que comprometem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. A título de ilustração, no Brasil, ocorreram mais de 6,4 milhões de acidentes e 27 mil mortes relacionados ao trabalho, em dez anos; e em 2025, foram 806 mil acidentes e 3.644 óbitos (G1, 2026).

O Brasil enfrenta um agravamento expressivo dos problemas de saúde mental, com impactos significativos sobre os trabalhadores e as organizações. Dados do Ministério da Previdência Social indicam que, em 2024, aproximadamente 472 mil afastamentos do trabalho foram concedidos em decorrência de transtornos mentais, configurando o maior número registrado na última década. Em relação ao ano anterior, esse total representa um crescimento de 68%, evidenciando a intensificação de quadros incapacitantes associados ao sofrimento psíquico e reforçando a necessidade de ampliar as discussões sobre os determinantes organizacionais e psicossociais do adoecimento no trabalho (G1, 2025).

A crescente visibilidade desses riscos tem motivado importantes mudanças no campo regulatório. No Brasil, por exemplo, o Ministério do Trabalho e Emprego aprovou uma nova redação para o Capítulo 1.5 da Norma Regulamentadora nº 01 (NR-01), relativo ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais, além de revisar seus termos e definições, ampliando a compreensão dos fatores de risco presentes nos ambientes de trabalho e reforçando a necessidade de que as organizações identifiquem, avaliem e gerenciem não apenas os riscos tradicionais, mas também aqueles decorrentes da própria organização do trabalho. Essas mudanças evidenciam que o adoecimento laboral não pode ser compreendido apenas como resultado de exposições físicas ou ambientais, mas também das racionalidades

gerenciais que intensificam o desempenho, ampliam a pressão por resultados e produzem formas de sofrimento que permanecem, muitas vezes, invisibilizadas sob o discurso da eficiência e da excelência organizacional (Ministério do Trabalho, 2026).

O objetivo deste artigo é promover reflexões, à luz das contribuições de Vincent de Gaulejac vinte anos após a publicação de *Gestão como Doença Social*, sobre como as práticas contemporâneas de gestão continuam a moldar subjetividades, identidades e relações de trabalho, discutindo de que maneira suas novas configurações produzem, intensificam ou reconfiguram formas de sofrimento, adoecimento e patologias sociais. A metodologia adotada é de abordagem qualitativa, fundamentada na exploração documental de materiais que veiculam o discurso da responsabilidade social em contraste com a primazia dos resultados financeiros.

A relevância deste artigo sobre saúde e sofrimento relacionados ao trabalho torna-se ainda mais evidente diante das recentes mudanças promovidas pelo Ministério da Saúde na Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Após mais de duas décadas sem atualização, a revisão ampliou significativamente o reconhecimento das enfermidades ocupacionais, incorporando 165 novas patologias, entre elas transtornos mentais, distúrbios musculoesqueléticos, diferentes tipos de câncer e a Covid-19. Como resultado, o número de diagnósticos contemplados passou de 182 para 347, refletindo uma compreensão mais abrangente dos impactos das condições e das formas contemporâneas de organização do trabalho sobre a saúde física e mental dos trabalhadores (CONASS, 2024). Essa atualização também evidencia a centralidade da saúde do trabalhador na agenda das políticas públicas, em um contexto em que milhões de casos de doenças ocupacionais foram registrados e atendidos pelo Sistema Único de Saúde (SUS) nos últimos 15 anos. Nesse cenário, refletir sobre como as práticas e racionalidades de gestão contribuem para processos de adoecimento e sofrimento no trabalho revela-se uma agenda científica e socialmente relevante, capaz de subsidiar reflexões e intervenções voltadas à promoção de ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis.

Este trabalho está estruturado em cinco seções, sendo distribuídas da seguinte maneira: (1) O Contexto Socio-histórico e a Construção do Imaginário Organizacional; (2) A Ideologia Gerencialista e a Quantofrenia; (3) Autonomia Controlada e os Paradoxos da Subjetividade; (4) Metodologia e Discussões Críticas; e, por fim, as (5) Considerações Finais, que sintetizam a atualidade da crítica de Gaulejac e a necessidade de resgatar o sujeito frente à mercantilização da vida.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Fundamentos da Gestão como Doença Social: Ideologia, Imaginário e Subjetividade

Nesta seção, apresenta-se a contribuição conceitual que fundamenta a discussão, com o objetivo de elucidar e articular as principais contribuições teóricas de Vincent de Gaulejac. Pretende-se, com isso, estabelecer o embasamento necessário para uma análise da obra “Gestão como Doença Social”, examinando sua pertinência contínua e a atualidade de suas teses

sobre a ideologia gerencialista e a fragmentação da subjetividade, duas décadas após sua publicação original.

A obra “Gestão como doença social”, do sociólogo Vincent de Gaulejac (2007), oferece uma contribuição essencial para desvelar os mecanismos de dominação do capitalismo financeiro. Embora seu estilo seja ensaístico, o autor sintetiza, de forma didática, discussões de pensadores consagrados sobre as transformações econômicas e seus impactos na saúde e nas condições de trabalho. Sob essa ótica, a gestão é analisada como uma tecnologia de poder e uma ideologia que legitima a mercantilização do ser humano, transmutando o indivíduo em um “capital que convém tornar produtivo” (Gaulejac, 2007, p. 36).

No estágio atual do capitalismo, a “guerra econômica” serve de justificativa central para o empoderamento das corporações em relação a outras instituições sociais (Gaulejac, 2007). O avanço das tecnologias de informação e comunicação consolidou o que o autor denomina "ditadura do tempo real": a exigência de lucros imediatos e prazos cada vez mais exíguos passa a subordinar o ritmo da vida individual, familiar e social ao compasso frenético das organizações. A economia deixa de ser um meio para o desenvolvimento humano e se converte em um fim em si mesma, ao qual toda a sociedade deve se curvar, fenômeno que Freitas (2000) já identificava como parte da reconfiguração do imaginário organizacional moderno.

Nesse cenário, Gaulejac (2007) afirma que as organizações modernas captam com agilidade as mudanças sociais e respondem de forma simbólica, preenchendo o vácuo de sentido deixado pelo esfacelamento de instituições tradicionais, como a religião e a família. Diante da fragilização das bases identitárias, a empresa assume voluntariamente o papel de fornecedora de identidades individuais e sociais, buscando estabelecer com o indivíduo uma relação de referência quase total. Esse processo é mediado por um imaginário que projeta a organização como uma instância grande, potente e perfeita, capaz de captar os anseios narcisistas de seus membros e prometer a cura de suas fragilidades psíquicas em troca de uma entrega absoluta.

Esse imaginário organizacional sustenta-se, segundo Gaulejac (2007), em pilares fundamentais, como o discurso da empresa-cidadã e a busca obsessiva pela excelência e pela flexibilidade. A excelência deixa de ser um atributo estável para se tornar um processo ininterrupto de superação, no qual o trabalhador é impelido a ser o “empreendedor de sua própria vida” e a enxergar a si mesmo como um capital que deve gerar retorno constante. Ao fundir a identidade profissional com a identidade pessoal, o sistema gerencialista captura a subjetividade e a energia vital do sujeito para fins de rentabilidade, tornando-o vulnerável ao esgotamento quando o sentido da vida se reduz ao ideal de ser um "campeão" em uma maratona sem linha de chegada.

A ideologia gerencialista não deve ser compreendida apenas como um conjunto de ferramentas administrativas, mas como uma racionalidade totalizante que redefine as relações sociais sob a lógica do mercado. Segundo Pagès *et al*. (2008), esse sistema opera ao elevar a eficácia e a rentabilidade ao status de valores supremos, subordinando a subjetividade humana a uma lógica puramente instrumental. Nesse contexto, a gestão deixa de ser uma atividade de suporte para se tornar uma finalidade em si mesma, moldando

uma visão de mundo em que tudo, inclusive os afetos e as crises pessoais, deve ser gerenciado, otimizado e convertido em resultados produtivos.

Aliada a essa ideologia, surge a quantofrenia, termo utilizado por Gaulejac (2007) para descrever a obsessão contemporânea pela mensuração estatística e pela tradução da realidade em números. Essa “tirania do indicador” estabelece que o que não pode ser medido não existe ou não tem valor para a organização. Ao transformar qualidades humanas complexas em dados quantitativos, o sistema gerencialista esvazia o trabalho de sua dimensão subjetiva e simbólica, substituindo o julgamento clínico e a experiência vivida pela frieza das metas e dos indicadores de desempenho (KPIs), que passam a ditar o ritmo da existência profissional.

Essa ideologia opera por meio de técnicas de administração de recursos humanos que visam orientar condutas e construir uma cultura corporativa capaz de captar a subjetividade dos trabalhadores (Pagès et al., 2008), com o objetivo de fabricar um ideal de sujeito perfeitamente adequado à nova ordem econômica: autônomo, criativo, polivalente e disposto a assumir riscos. Espera-se, em suma, a emergência de um verdadeiro “super-humano”, cuja flexibilidade seja o motor para superar instabilidades e adversidades constantes, fazendo sempre “mais com menos” (Gaulejac, 2007). Esse projeto não é neutro: ele é sustentado por relações de poder que se inscrevem nas práticas organizacionais cotidianas, moldando não apenas comportamentos, mas também desejos e identidades (Hardy & Clegg, 1998).

No entanto, a busca por esse “super-humano” na visão de Gaulejac (2007) e Pagès *et al.* (2008), gera um paradoxo cruel: ao mesmo tempo em que a empresa exige autonomia e criatividade, impõe um controle rígido por meio da quantofrenia. O trabalhador é “livre” para escolher como atingir os resultados, mas sua permanência no sistema depende do cumprimento de métricas muitas vezes inalcançáveis. Essa pressão constante por desempenho, segundo Gaulejac (2007), transforma a autonomia em uma ferramenta de autocontrole, em que o indivíduo, sob a ameaça da exclusão, torna-se o próprio carrasco, monitorando cada minuto de sua produtividade para não sucumbir ao “fracasso” numérico.

O impacto psíquico dessa dinâmica é devastador, pois a avaliação contínua, baseada em números, na visão de Gaulejac (2007), gera um sentimento de insuficiência crônica. Como os indicadores de excelência são mutáveis e sempre ascendentes, o sujeito nunca atinge o estado de “dever cumprido”; há sempre uma nova meta, um novo ranking ou uma nova avaliação de 360 graus que o empurra para além de seus limites biológicos e mentais. Essa desconexão entre o esforço real e o reconhecimento mediado por algoritmos contribui para o esvaziamento do sentido do trabalho, em que o prazer de realizar uma tarefa é substituído pela ansiedade de performar para a estatística.

Por fim, a fusão entre a ideologia gerencialista e a quantofrenia acaba por corroer os laços de solidariedade entre os colegas, uma vez que a cultura da performance estimula a competição desenfreada. Quando o valor de um indivíduo é reduzido à sua posição em uma tabela de produtividade, o “outro” deixa de ser um parceiro para se tornar um concorrente ou um obstáculo ao bônus de fim de mês. O resultado desse processo, como aponta Gaulejac (2007), é uma sociedade do cansaço e do esgotamento, na qual a busca

obsessiva pelo ideal de “campeão” culmina na fragmentação da identidade e no colapso da saúde mental dos trabalhadores.

A chamada “ciência gerencial” fundamenta o conceito de autonomia controlada, um sistema de dominação sutil que substitui o governo por ordens diretas por um controle baseado em normas interiorizadas e incitações permanentes. Nesse modelo, o indivíduo é incentivado a agir com aparente liberdade, desde que essa ação seja estritamente canalizada para cumprir os programas de excelência impostos pela organização. Como apontam Pagès *et al*. (2008), o poder organizacional moderno não busca apenas enquadrar os corpos, mas, sobretudo, mobilizar a psique e capturar a energia vital do trabalhador, transformando o seu desejo de reconhecimento em força de trabalho produtiva. Assim, a adesão aos valores corporativos torna-se um imperativo que funde o sucesso da empresa ao sucesso narcísico do indivíduo, eliminando as fronteiras simbólicas entre o sujeito e a organização.

Essa dinâmica, segundo Pagès *et al*. (2008), faz com que o trabalhador esteja em um universo paradoxal, onde as exigências do sistema são intrinsecamente contraditórias: demanda-se autonomia sob forte coerção e criatividade dentro de estruturas rigidamente hiper racionais. Diante dessa pressão, a subjetividade tende a fragmentar-se, gerando o que Gaulejac (2007) descreve como uma clivagem entre um “eu oficial”, que manifesta adesão entusiástica ao discurso gerencial, e um “eu privado”, que vivencia silenciosamente o esvaziamento de sentido e a violência simbólica.

O paradoxo culmina na banalização do adoecimento, conforme Pagès *et al*. (2008): o estresse e o esgotamento (burnout) deixam de ser vistos como sintomas de um sistema doente para serem tratados como falhas de adaptação individual ou insuficiência de desempenho. O indivíduo é, então, instado a gerenciar seu próprio sofrimento por meio de técnicas de autocuidado e “gestão de si”, o que opera uma psicologização dos conflitos sociais que mascara a face patogênica da gestão contemporânea.

Nesse cenário, a experiência humana passa a ser traduzida em cálculos matemáticos. A proliferação de índices e indicadores meritocráticos, fenômeno que Gaulejac (2007) descreve como “quantofrenia”, converte o ser humano em um fator econômico equivalente a ferramentas de produção ou matéria-prima. Essa objetividade numérica, travestida de neutralidade, simula uma avaliação igualitária, mas, na prática, mascara a irracionalidade de metas irrealistas e a arbitrariedade da gestão (Gaulejac, 2007). Enquanto o capital é progressivamente liberalizado, o trabalho sofre um processo de desregulamentação que prioriza o lucro financeiro em detrimento do valor intrínseco da vida humana, dinâmica que Pagès *et al*. (2008) já apontavam ao analisar as formas de dominação que as organizações exercem sobre seus membros.

Por fim, a chamada “ciência gerencial”, consolidada a partir da década de 1960, trabalha incessantemente com o ideal do indivíduo racional e performático (Gaulejac, 2007). Essa abordagem ignora deliberadamente as contradições psíquicas e sociais, exigindo que o sujeito se perceba como um “empreendedor de si mesmo”, alguém que investe sua energia vital em uma busca incessante pela excelência que, com frequência, culmina no esgotamento e no adoecimento (Gaulejac, 2007). É nesse ponto que o poder organizacional revela sua face mais sutil e, ao mesmo tempo, mais perversa:

ao colonizar não apenas o tempo e o corpo do trabalhador, mas também seus sonhos e sua subjetividade (Hardy & Clegg, 1998; Pagès et al., 2008).

Duas décadas após a publicação de Gaulejac (2007), outros autores contribuem para atualizar e aprofundar o diagnóstico da gestão como doença social. Dardot e Laval (2016) argumentam que a racionalidade neoliberal não se restringe a uma política econômica, mas constitui uma norma de conduta que produz o sujeito como “empresa de si mesmo”, obrigado a investir, competir e se avaliar continuamente. Essa formulação atualiza a noção de “empreendedor de si” já esboçada por Gaulejac (2007), mostrando que a lógica do capital humano se generalizou para além do ambiente de trabalho, tornando-se um modo de existência.

Sennett (2019) oferece uma leitura complementar ao demonstrar como a flexibilização do trabalho corrói os vínculos de longo prazo, o compromisso e o próprio caráter dos sujeitos. Ao substituir carreiras estáveis por projetos de curto prazo, o capitalismo flexível impede a construção de uma narrativa coerente de si, dinâmica que dialoga diretamente com a fragmentação da subjetividade descrita por Gaulejac (2007) entre um “eu oficial” e um “eu privado”.

Já Byung-Chul Han (2017) desloca o eixo da análise do controle disciplinar para a autoexploração: na “sociedade do cansaço”, o sujeito não é mais coagido por uma autoridade externa, mas se torna, ao mesmo tempo, senhor e escravo de si mesmo, explorando-se voluntariamente até o esgotamento em nome do desempenho. Essa perspectiva permite atualizar a quantofrenia de Gaulejac (2007) para um cenário em que a própria vigilância se torna íntima, dispensando a necessidade de controle externo.

No plano clínico, Dejours (2012) contribui com a psicodinâmica do trabalho, examinando como a organização do trabalho produz sofrimento e como os trabalhadores desenvolvem estratégias defensivas, individuais e coletivas, para lidar com esse sofrimento sem adoecer ou adoecendo. Esse referencial oferece um contraponto clínico às análises sociológicas de Gaulejac (2007) e de Pagès *et al*. (2008), ao evidenciar os mecanismos psíquicos concretos por meio dos quais o sofrimento é gerido, negado ou somatizado no cotidiano das organizações.

Por fim, Honneth (2015), embora não trate especificamente da gestão empresarial, fornece um referencial normativo para compreender o gerencialismo como um processo que compromete o reconhecimento, a autonomia e a realização humana. Sua teoria das patologias sociais permite situar o esgotamento descrito por Gaulejac (2007) não apenas como um efeito colateral do capitalismo financeiro, mas como uma forma de reificação das relações de reconhecimento, na qual o sujeito é tratado como meio, e não como fim, mesmo quando a organização proclama valorizá-lo.

Em conjunto, essas contribuições permitem afirmar que o diagnóstico de Gaulejac (2007) não apenas permanece válido duas décadas depois, mas se mostra ainda mais denso quando lido à luz da racionalidade neoliberal (Dardot & Laval, 2016), da corrosão do caráter (Sennett, 2019), da autoexploração (Han, 2017), da psicodinâmica do sofrimento (Dejours, 2012) e das patologias do reconhecimento (Honneth, 2015).

3. Metodologia

3.1 Procedimentos Metodológicos e Delimitação do Corpus:

O estudo fundamenta-se em uma abordagem qualitativa, pautada na técnica de exploração documental, com o intuito de investigar os mecanismos de poder e as construções simbólicas que permeiam o ambiente corporativo contemporâneo. O corpus analítico é constituído pela obra central de Gaulejac (2007) e pelos aportes teóricos de Freitas (2000) e Pagès et al. (2008), que são analisados em articulação com materiais institucionais e promocionais do selo Great Place to Work (GPTW).

A discussão crítica busca questionar o imaginário organizacional moderno, revelando, na visão de Gaulejac (2007), como o discurso da "empresa-cidadã" e a busca incessante pela excelência frequentemente colidem com a primazia da rentabilidade financeira e com a lógica do lucro imediato. Por meio dessa análise, pretende-se apontar que instrumentos de mensuração de clima organizacional, como o GPTW, podem configurar-se como expressões da quantofrenia, a patologia que busca traduzir a experiência humana em indicadores numéricos e metas muitas vezes irracionais.

Para Porto (1990), a busca de informação é um comportamento básico associado a toda atividade profissional do cientista. Assim, a pesquisa documental concentrar-se-á no esforço científico em qualquer tipo de documentação (primária ou secundária), utilizando determinadas técnicas de análise.

A análise documental evidencia que, sob a aparência de uma gestão humanizada, opera um sistema de autonomia controlada, no qual a subjetividade e o desejo de reconhecimento do trabalhador são capturados para servir aos objetivos de produção do capital. Assim, a articulação entre a teoria sociológica e os documentos empíricos visa ratificar a atualidade da "doença social" descrita por Gaulejac, demonstrando como a mercantilização do humano se intensificou vinte anos após a denúncia original do autor.

Para a realização da análise crítica proposta, este trabalho utiliza um quadro analítico multidimensional que articula a sociologia clínica de Gaulejac, a psicossociologia de Pagès e a análise do imaginário de Freitas. A estrutura analítica adotada compreende a gestão contemporânea não meramente como uma ferramenta administrativa, mas como uma ideologia gerencialista que opera como uma tecnologia de poder voltada para a mercantilização do humano. Nesse quadro, a análise estrutura-se sobre três eixos fundamentais que serão comparados com a lógica do selo Great Place to Work (GPTW):

QUADRO 1: TRÊS EIXOS FUNDAMENTAIS

CATEGORIAS	JUSTIFICATIVAS
A Quantofrenia e a Submissão aos Números	Utiliza-se o conceito de Gaulejac (2007) sobre a "doença da medida" para investigar como indicadores qualitativos de felicidade e confiança são transmutados em indicadores matemáticos, o que mascara a arbitrariedade da gestão sob uma falsa neutralidade científica.

O Imaginário Organizacional e a Identidade de Empréstimo	Com base em Freitas (2000), o frame analisa como a organização se posiciona como um “ator social central”, oferecendo ao trabalhador uma identidade de “vencedor” e um sentido de pertencimento que busca preencher fragilidades psíquicas em troca de uma entrega absoluta aos objetivos corporativos.
A Autonomia Controlada e o Poder Simbólico	Fundamentado em Pagès *et al* (2008). e em Hardy e Clegg (xxx), o quadro analítico examina o paradoxo de ambientes que prometem liberdade, mas operam um sistema de submissão livremente consentida. O poder aqui é visto em sua dimensão simbólica: a capacidade de impor significados que legitimam a dominação por meio de discursos de "excelência" e "bem-estar", mobilizando a psique do trabalhador para fins estritamente produtivos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Para maior transparência e detalhamento, o Quadro 2 apresenta a composição do corpus analítico desta pesquisa, com as categorias e justificativas que darão suporte às interpretações aqui desenvolvidas.

QUADRO 2: DETALHAMENTO DO CORPUS E REFERENCIAL TEÓRICO

CATEGORIAS	JUSTIFICATIVAS
Quantofrenia: A Medida do Imensurável	Esta categoria baseia-se na obra de Gaulejac (2007), que será usada para analisar a metodologia de rankings e notas do GPTW.
Autonomia Controlada e Mobilização da Psique	Baseada em Pagès et al. (2008), esta categoria analisa como a liberdade oferecida pelas "melhores empresas" pode ser uma nova forma de controle.
O Imaginário Organizacional como Fornecedor de Identidade	Esta categoria fundamenta-se em Freitas (2000) e foca na dimensão simbólica do pertencimento.
Poder Simbólico e Criação de Significados	Baseada em Hardy e Clegg (1998), esta categoria foca na legitimação do discurso gerencial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Para fundamentar a comparação crítica com o modelo de gestão do *Great Place to Work* (GPTW), foram extraídas do referencial teórico quatro categorias centrais. Essas categorias permitiram comparar o discurso de “bem-estar” do selo com os mecanismos de poder descritos pelos autores.

O primeiro eixo de comparação retoma o conceito de quantofrenia para examinar, especificamente, como o GPTW converte percepções subjetivas de clima organizacional em índices e percentuais de certificação:

QUADRO 3: AUTONOMIA CONTROLADA E MOBILIZAÇÃO DA PSIQUE

DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO AO GPTW
É a “doença da medida”, a obsessão por traduzir sistematicamente fenômenos humanos, sentimentos e climas sociais em indicadores numéricos e linguagem matemática.	Questione como a “felicidade” e a “confiança” dos trabalhadores são reduzidas a percentuais e taxas financeiras de certificação, transformando a experiência vivida em um produto comercializável.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Gaulejac (2007).

O segundo eixo desloca o foco da mensuração para a forma de exercício do poder, questionando em que medida a “liberdade” celebrada pelo selo é, na verdade, uma autonomia condicionada aos objetivos de rentabilidade da organização:

QUADRO 4: AUTONOMIA CONTROLADA E MOBILIZAÇÃO DA PSIQUE

DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO AO GPTW
O poder organizacional moderno migra de um governo por ordens para um governo por regras e incitações. O indivíduo é "livre para agir", desde que sua ação esteja em estrita conformidade com os objetivos de rentabilidade e excelência da empresa.	Analise se os eixos de "respeito" e "credibilidade" do selo não funcionam como dispositivos para capturar a energia vital e o desejo do trabalhador, garantindo uma "submissão livremente consentida".

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Pagès *et al* (2008).

O terceiro eixo volta-se para a dimensão simbólica do pertencimento, investigando como o selo oferece ao trabalhador uma identidade emprestada de "vencedor":

QUADRO 5: O IMAGINÁRIO ORGANIZACIONAL COMO FORNECEDOR DE IDENTIDADE

DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO AO GPTW
Diante da crise das instituições tradicionais, a empresa assume o papel de ator social central, tornando-se a principal referência de identidade para o indivíduo. Ela busca captar os "anseios narcisistas" dos membros, prometendo reconhecimento e cura para suas fragilidades psíquicas em troca de uma entrega total.	Utilizando o eixo "orgulho" do GPTW para discutir como o selo oferece uma "identidade de empréstimo" ou um "anabolizante simbólico", em que o sujeito se sente um "vencedor" apenas por pertencer a uma organização premiada.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Lopes (2021).

Por fim, o quarto eixo examina o plano do poder simbólico propriamente dito, isto é, a capacidade do selo de instituir um consenso sobre o que conta como um "ótimo lugar para trabalhar":

QUADRO 6: PODER SIMBÓLICO E CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS

DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO AO GPTW
O poder não reside apenas na coerção, mas na capacidade de impor uma visão de mundo que legitima o ponto de vista da organização como universal e inquestionável.	Será discutido como o selo atua como um instrumento de legitimação, criando um consenso de que aquele ambiente é "ótimo", o que mascara contradições, pressões por metas irrealistas e a "guerra econômica" cotidiana.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Hardy e Clegg (1998).

Lidos em conjunto, os quatro eixos não são independentes: a quantofrenia (Quadro 3) fornece a linguagem numérica que legitima a autonomia controlada (Quadro 4); esta, por sua vez, é sustentada pela identidade de pertencimento oferecida pelo selo (Quadro 5); e todo esse arranjo só se sustenta porque é validado por um poder simbólico capaz de apresentá-lo como consensual e inquestionável (Quadro 6). É essa articulação entre medida, controle, identidade e legitimação que será mobilizada na análise do GPTW apresentada na próxima seção.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 O Imaginário da Excelência frente à Realidade Gerencialista - Apresentação do *Great Place to Work* (GPTW).

Ao confrontar as promessas de bem-estar veiculadas por certificações de excelência, como o selo *Great Place to Work* (GPTW), com o aporte crítico de Gaulejac (2007), revela-se como o imaginário organizacional moderno opera para capturar os anseios narcisistas e a necessidade de reconhecimento dos indivíduos. Essa "estetização" do ambiente de trabalho não apenas mascara a primazia da rentabilidade financeira, mas também institucionaliza a quantofrenia, transmutando sentimentos de pertença e experiências humanas em indicadores numéricos e rankings competitivos. Sob uma autonomia controlada, o sujeito é incentivado a agir como um "empreendedor de si mesmo", revelando a atualidade da "doença social" em que o esgotamento psíquico não é uma falha do modelo, mas o resultado de um sistema que mobiliza integralmente a subjetividade para fins de produtividade.

Desde 2005, segundo Lopes (2021), a consultoria *Great Place To Work* (GPTW) monitora o clima organizacional na América Latina, ranqueando as melhores instituições em categorias que abrangem as 25 principais multinacionais, 50 pequenas e médias empresas e as 25 maiores corporações da região. Sua metodologia, aplicada em 61 países, fundamenta-se na análise das práticas de gestão e na percepção dos colaboradores sob cinco eixos: credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

A trajetória destas empresas que são certificadas pelo selo: Lopes (2021) afirma que a flexibilidade é um elemento intrínseco à sua cultura. Durante o período de isolamento social, organizações com lideranças progressistas apresentaram maior resiliência adaptativa, ao passo que estruturas rígidas enfrentaram dificuldades severas na implementação do trabalho remoto e na gestão à distância. Historicamente, o Brasil lidera a representatividade no ranking continental, totalizando 235 organizações elegíveis em 2020. Para Lopes (2021), o país destaca-se especialmente na promoção da segurança psicológica, refletindo uma compreensão estratégica de que o capital humano é o principal gerador de valor. Ao serem ouvidos e valorizados, os profissionais tendem a elevar seu engajamento, internalizando o propósito organizacional como motor de resultados.

O Paradoxo do GPTW e a Empresa-Cidadã

O selo GPTW é uma ferramenta para captar o "Narciso" do trabalhador, prometendo uma identidade de "vencedor" em uma "grande empresa". Para Freitas (2000), a organização busca estabelecer com o indivíduo uma relação de referência total, captando os anseios narcisistas de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento.

Quanto à taxa do selo e à quantofrenia vemos a felicidade no trabalho tornando-se um produto comercializável e quantificável, o que Gaulejac chama de "doença da medida". Para Gaulejac (2007), a gestão é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho e a quantofrenia é a patologia que busca traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática.

Os ambientes premiados como “ótimos para trabalhar” podem esconder pressões severas, quando vemos a autonomia controlada sob o selo de excelência, assim, o bem-estar é usado para garantir a submissão livremente consentida do trabalhador aos objetivos do capital, Pagès *et al* (2008) explicam que o poder organizacional hoje busca mobilizar a psique sobre objetivos de produção e que a liberdade oferecida é uma autonomia controlada, em que o indivíduo é livre para agir, desde que suas ações estejam em conformidade com o programa de excelência.

A liberdade oferecida é condicional: o indivíduo é “livre” para agir segundo Pagès *et al* (2008), desde que suas ações estejam em estrita conformidade com o programa de excelência imposto pela empresa. Nesse cenário, o bem-estar torna-se uma estratégia para garantir uma submissão livremente consentida, na qual os desejos do trabalhador são capturados para servir ao capital, levando-o à autoexploração exaustiva em busca de um ideal mítico de perfeição inalcançável.

As reflexões propostas por este artigo não se limitam a confirmar a atualidade do diagnóstico de Gaulejac (2007); elas apontam também para a identificação de elementos novos que se somaram ao quadro original. Se, há vinte anos, a autonomia controlada e a quantofrenia operavam majoritariamente por meio de avaliações formais, metas e rankings internos, hoje esses mesmos mecanismos são potencializados por selos de certificação, plataformas digitais de gestão de clima e indicadores de engajamento mensurados de forma contínua, que tornam a vigilância menos visível e, paradoxalmente, mais aceita pelo próprio trabalhador.

Um primeiro elemento novo é a espetacularização pública do bem-estar: certificações como o GPTW transformam a promessa de autonomia em um ativo de marca, exposto externamente, o que amplia a pressão para que o trabalhador performe satisfação, e não apenas resultados. Um segundo elemento é a interiorização da lógica de autoexploração descrita por Han (2017): o controle deixa de ser percebido como externo, tornando mais difícil identificá-lo como fonte de sofrimento e, consequentemente, mais difícil resistir a ele. Um terceiro elemento é a extensão da lógica de “empresa de si” (Dardot & Laval, 2016) para fora dos muros da organização, alcançando redes profissionais e a gestão da própria empregabilidade como projeto permanente.

Diante desse cenário, a reflexão que este artigo propõe é dupla: por um lado, reconhecer que a crítica de Gaulejac (2007) permanece necessária, porque os mecanismos de captura da subjetividade não desapareceram; por outro, alertar que a sofisticação desses mecanismos, sobretudo sua capacidade de se apresentar como cuidado, bem-estar e reconhecimento, exige atualização teórica e vigilância crítica redobradas, sob risco de que o sofrimento no trabalho se torne cada vez mais difícil de nomear e de contestar.

5. Considerações Finais

O presente artigo propôs uma reflexão crítica sobre a obra do sociólogo Vincent de Gaulejac, intitulada “Gestão como Doença Social”, vinte anos após a sua publicação original. A análise empreendida revela que o que o autor denomina “doença social” não constitui uma metáfora vazia, mas o diagnóstico

preciso de um sistema que produz sofrimento de forma estrutural, distribuindo-o, contudo, como responsabilidade estritamente individual. No cenário contemporâneo, em que as organizações consolidam seu papel como ator social central, ocupando o vácuo deixado pelas instituições tradicionais na oferta de sentido e de pertencimento, o trabalhador que não atinge os resultados esperados enfrenta uma crise de si mesmo. O fracasso deixa de ser uma contingência de mercado para tornar-se prova de inadequação pessoal, transmutando a exclusão econômica em uma profunda humilhação psíquica.

Parte significativa desse mecanismo de dominação opera pela via da quantofrenia: a compulsão gerencial de traduzir fenômenos humanos e sociais em indicadores numéricos e rankings. Essa objetividade matemática cria uma ilusão de neutralidade que mascara a arbitrariedade da gestão e legitima exigências muitas vezes irracionais. Diante dessa pressão, o sujeito é levado a vivenciar uma divisão interna: adere de forma entusiástica aos valores e narrativas da organização, enquanto preserva, em silêncio, um afastamento psíquico. A saída encontrada raramente é a resistência ativa, mas sim a aceleração e a hiperatividade, utilizadas como mecanismos de defesa para que o indivíduo não tenha tempo de perceber o esvaziamento de sentido de sua própria atividade.

Esse vazio existencial é omitido pela retórica da excelência, que apresenta exigências coercitivas como oportunidades de autodesenvolvimento. Como apontam Hardy e Clegg (1998), o poder reside justamente na capacidade de impor significados que legitimam a dominação por meio de um poder simbólico eficaz. Vive-se, assim, a tensão irresolúvel da autonomia controlada: a exigência de ser livre e criativo dentro de estruturas que não toleram desvios e processos milimetricamente monitorados. Sob essa lógica, o estresse e o esgotamento psíquico não são efeitos colaterais acidentais, mas consequências previsíveis de um modelo que delega ao indivíduo o custo humano de sua própria irracionalidade produtiva.

Foi justamente essa estrutura de poder que este trabalho se propôs a examinar. O objetivo central desta pesquisa foi investigar como o imaginário organizacional atua como mecanismo de controle simbólico, desvelando de que maneira as promessas de realização pessoal funcionam, na prática, como dispositivos de captura da subjetividade a serviço do capital. A análise permite concluir que duas décadas após a obra original de Gaulejac, o sistema gerencialista não apenas persiste, mas também se sofisticou: ele sobrevive da própria necessidade de não cumprir suas promessas de bem-estar. A insatisfação permanente e o sentimento de insuficiência constituem o combustível que mantém o mecanismo em funcionamento, confirmando que a alienação não representa uma falha do modelo, mas sim o seu produto mais eficiente.

Referências

BW8 Nova Economia. (2023, 4 de abril). **Importância de ter um certificado GPTW**. G1 – Especial Publicitário BW8 Nova Economia. https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/bw8/nova-economia/noticia/2023/04/04/importancia-de-ter-um-certificado-gptw.ghtml.

CONASS. (2024). Conass Informa n. 185/2024 – Publicada a Portaria GM n. 5674 que altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5/17, e atualiza a **Lista**

de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Disponível em: https://www.conass.org.br/conass-informa-n-185-2024-publicada-a-portaria-gm-n-5674-que-altera-a-portaria-de-consolidacao-gm-ms-no-5-17-e-atualiza-a-lista-de-doencas-relacionadas-ao-trabalho-ldrt/

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal.** São Paulo: Boitempo, 2016.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação.** v. 2. Brasília: Paralelo 15, 2012.

Freitas, M. E. de. (2000). **Contexto social e imaginário organizacional moderno. Revista de Administração de Empresas**, 40(2), 6–15.

Gaulejac, V. de. (2007). **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social** (Caps. 1, 2, 6, 8 e 10). Ideias & Letras.

Great Place to Work Brasil. (s.d**.). Sobre o GPTW: Valores e história. GPTW Brasil.** https://gptw.com.br/sobre-nos/valores-e-historia/.

G1. (2026). **Brasil registra recorde de acidentes e mortes no trabalho em 2025**; caminhoneiros lideram óbitos. Trabalho e Carreira. Disponível em: https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2026/04/28/brasil-registra-recorde-de-acidentes-e-mortes-no-trabalho-em-2025-caminhoneiros-lideram-obitos.ghtml

G1 (2025). **Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. Trabalho e Carreira.** Disponível: https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml

HAN, Byung-Chul. **A sociedade do cansaço.** Petrópolis: Vozes, 2017.

HONNETH, Axel. **As patologias da liberdade individual.** São Paulo: Editora 34, 2015.

Hardy, C., & Clegg, S. R. (1998). Alguns ousam chamá-lo de poder. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), Handbook de estudos organizacionais (Vol. 2, pp. 260–292). Atlas.

Lopes, M. C. (2021). **Conheça as 125 melhores empresas para se trabalhar da América Latina. HSM Management.** https://hsmmanagement.com.br/conheca-as-125-melhores-empresas-para-se-trabalhar-da-america-latina/

Ministério do Trabalho e Emprego (2026). **Norma Regulamentadora No. 1 (NR-1).** Disponível em:https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1

Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V., & Descendre, D. (2008). **O poder nas organizações (Primeira e segunda partes)**. Atlas.

Porto WITTER, G. (1990). **pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e busca de informação. Estudos De Psicologia (Campinas),** 7(1), 05–30. Recuperado de https://seer.sis.puc-campinas.edu.br/estpsi/article/view/7924.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.** 24. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.