



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 04, art. 7, p. 128-143, abr. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.4.7>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## Excelência? A Que Preço? Uma Discussão Inadiável

## Excellence? At What Price? A Crucial Discussion

### Felipe Gouvêa Pena

Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais  
Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais  
Professor do Centro Unversitário de Belo Horizonte  
E-mail: [felipegouveap@hotmail.com](mailto:felipegouveap@hotmail.com)

### Simone Aparecida Simões Rocha

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professora da Universidade Federal de Ouro Preto  
E-mail: [simone.rocha2004@yahoo.com.br](mailto:simone.rocha2004@yahoo.com.br)

---

#### Endereço: Felipe Gouvêa Pena

Programa de Pós-graduação em Administração - Av. Itaú,  
525, Dom Cabral, CEP: 30535012, Belo Horizonte/MG,  
Brasil.

#### Endereço: Simone Aparecida Simões Rocha

Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas - R. do Catete,  
166, Centro, CEP: 35420-000, Mariana/MG, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues

Artigo recebido em 20/02/2021. Última versão  
recebida em 02/03/2021. Aprovado em 03/03/2021.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

Este ensaio teve como objetivo problematizar os impactos da neurose da excelência na vida dos trabalhadores contemporâneos. Como as organizações, incluindo a universidade, são um espelho da sociedade, espera-se que o texto suscite reflexões especiais no âmbito da pós-graduação stricto sensu, palco de expectativas e lutas cotidianas de mestrandos e doutorandos. Para tanto, foi construída uma problematização a partir de literaturas contemporâneas e clássicas sobre a neurose da excelência e o adoecimento no trabalho. Trata-se de um texto voltado à reflexão sobre o fenômeno e seus desdobramentos na vida dos sujeitos. É preciso lutar por um novo ambiente de trabalho que preze pela cooperação, e não pela competição.

**Palavras-chave:** Neurose da Excelência. Adoecimento. Trabalho. Universidade.

## ABSTRACT

This essay is aimed at discussing the impacts of neurosis of excellence on contemporary employees' lives. Considering organizations as mirror images of society, as well as universities, we expect the text to generate singular ideas targeted on Stricto Sensu Postgraduate program, a context of expectations and daily struggles for Master's and PhD students. Therefore, we developed the discussion based on contemporary and classic literature on neurosis of excellence and illness at work. It is a text that stimulate thoughts about the phenomenon and its consequences for employees' lives. We must strive for a new work environment that values cooperation rather than competition.

**Keywords:** Neurosis of Excellence. Illness. Work. University.

## 1 PROBLEMÁTICA

Metamorfoses síncronas trouxeram ao mundo novas e sofisticadas formas de dominação e precarização do trabalho. Com isso, expandiram-se os níveis de sofrimento social e foi possível observar transições na relação capital-trabalho. Essas mudanças articuladas, sublinhando as manifestações de controle, o fomento do desgaste humano e a materialização clínica de tal quadro, fizeram com que a saúde mental se tornasse uma pauta contemporânea. O modo como os processos de sofrimento psíquico se estruturou e a forma como se silenciaram essas questões evidenciaram grandes desafios para as políticas sociais do século XXI (SELIGMANN-SILVA, 2011).

No “Atlas de Saúde Mental”, a Organização Mundial da Saúde (OMS) pontuou que, ao longo da vida, um em cada dez indivíduos demandará cuidados por conta da saúde mental. Todavia, o ritmo de investimentos na área se comprova insuficiente para atender a diligência. Em nações de renda média e baixa, os governos costumam desembolsar valores inferiores a 1 dólar per capita. O gasto com profissionais da área também é algo preocupante. Em países pobres, o número de trabalhadores para lidar com a saúde mental é insignificante, chegando a uma proporção de dois profissionais para cada 100 mil habitantes. Para se ter uma dimensão do abismo de diferenças, em países ricos a relação chega a ser de mais de 70 profissionais para cada 100 mil habitantes, considerando ainda o aporte financeiro de 80 dólares per capita (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2018).

A intensificação dos recursos em saúde mental tem se mostrado insuficiente. Os dados apresentados alertam que a falta de investimento na pauta trará custos para outros setores da sociedade. Segundo a OMS, cada dólar que endossa o tratamento de transtornos mentais, como a ansiedade e a depressão, reflete um retorno de 4 dólares em aspectos como qualidade de vida e predisposição ao trabalho. Nesses termos, o levantamento respalda-se em várias fontes para afirmar que um ambiente laboral negativo tende a ser palco de dinâmicas de sofrimento e problemas de saúde, seja na dimensão física ou mental (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2018). Os dados demonstram que discutir a temática deixou de ser apenas oportuno e passou a ser necessário.

No Brasil, o tema “adoecimento mental e trabalho” passou a ser visto nos últimos anos com mais cuidado, mas não por uma medida preventiva; os inúmeros casos já atestam que as eventuais ações possuem um caráter corretivo. Tais informações são confirmadas, dentre outras formas, por dados da Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda. Segundo relatório, no período de 2012 a 2016, os transtornos “mentais e comportamentais” foram a 3ª

maior causa de incapacitação para o trabalho. Foram solicitados 668.927 pedidos de auxílio-doença ao longo dos cinco anos. O relatório indica que muitos trabalhadores não reconhecem a doença mental, muitas vezes em função da relação com as empresas, que, usualmente não concedem apoio e acabam contribuindo para os agravos psíquicos dos funcionários (SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA, 2017).

À vista disso, recorremos a Chauí (2015) para afirmar que essa problemática contemporânea ao mundo do trabalho ganhou espaços nos mais diversos tipos de organização no Brasil, como exemplo, as universidades. Em matéria publicada no Jornal Estado de Minas, é ilustrado como o adoecimento mental abateu o ambiente acadêmico, sendo destaque o contexto da pós-graduação. Segundo a reportagem, os cursos de mestrado e doutorado, antes vistos como uma oportunidade de aprendizado e crescimento profissional, agora também são vistos como espaços de agonia e sofrimento. Enfatizando a Universidade Federal de Minas Gerais, mas ponderando que essa não é uma exclusividade da instituição, o levantamento demonstrou como o aumento no registro de casos de adoecimento mental entre estudantes tem sido constante na pós-graduação. Posicionamentos de discentes, confirmados pela reitoria, indicam casos de angústia, ansiedade, depressão, uso de medicamentos controlados e até casos extremos, como tentativas de suicídio ou efetiva confirmação do ato (LOPES, 2017). A universidade está doente. Mas, por que isso ocorre? Cabe uma pequena retomada.

Chauí (2015) afirma que houve uma mutação no significado de universidade. Com as mudanças de ordem global e a presença do neoliberalismo, mudou-se a estrutura de produção do conhecimento. Desde seu nascimento no contexto europeu do século XIII, a universidade sempre se caracterizou como uma instituição social. Segundo a pesquisadora, dois princípios se apresentaram como basilares: o reconhecimento público de suas contribuições para a sociedade, o que favoreceu a sua legitimidade; e o preceito de diferenciação, que permitia certo grau de autonomia frente a outras instituições. Com tais diretrizes, a universidade moderna consolidou-se a partir da independência do saber, buscando compartilhar e construir conhecimentos coletivos e diversos (CHAUI, 2015).

Todavia, os ideais básicos de formação, reflexão, criação e crítica tomaram, em algumas situações, rumos contrários aos propósitos de democratização do saber. A construção da “universidade de resultados” nos anos 1980 e da “universidade operacional” a partir dos anos 1990 demonstrou como o ambiente acadêmico voltou-se para si mesmo e adotou o discurso do mercado. A eficácia e o sucesso, tão propalados pelo capitalismo, tornaram-se valores importantes para a universidade. Definida por diretrizes e códigos totalmente alheios ao saber, ao conhecimento e à formação intelectual, a universidade se pulverizou em micro

organizações de competições insanas, que adoecem seus docentes e discentes, impedindo a construção saudável da ciência (CHAUI, 2015).

Defendemos a tese de que uma das principais razões, se não a principal, para esse contexto de sofrimento no ambiente acadêmico é a neurose da excelência (AUBERT, 1993). Trata-se de um item que abate todos aqueles que buscam, incessantemente, a alta qualidade no trabalho, a supremacia e o destaque em seu campo profissional, esquecendo-se da saúde e da qualidade de vida. São criadas personalidades narcisistas, focadas apenas na busca pelo reconhecimento social e na defesa de seus próprios interesses. Nesses termos, como essa tem sido uma discussão constante, tendo a pensar que, em diversos momentos, a universidade não faz mais uma crítica sobre si própria, acaba se afastando de seus ideais e adoecendo. Criou-se uma cultura da performance na academia, muito associada ao que vem sendo pontuado no mercado, e isso levou a competições e à reversão do caráter de comunidade, de compartilhamento e de construção coletiva. Para cumprir as exigências diversas, sejam elas externas ou internas, os indivíduos acabam assumindo o discurso da excelência, mas não visam a ela de forma sustentável.

Em levantamento feito pela Associação Nacional de Pós-Graduandos (ANPG), é dito que os indicadores de depressão e outros distúrbios psíquicos estão muito elevados na pós-graduação, e esta tem sido uma questão ainda muito silenciada. Conforme publicação, fortaleceu-se uma cultura do “*no pain, no gain*” nas universidades. O sacrifício vem sendo ressaltado em prol da excelência, e isso se alia ao ambiente de competição sem limites, seja prestígio ou recursos, o “céu (ou o inferno)” se tornou o limite (JUNTA, 2017).

Em reflexão oportuna, Wood Jr. (2018) assinala que os mestrandos e doutorandos têm encontrado dificuldades em “assimilar e dominar o estado da arte do conhecimento”, para então gerar uma colaboração efetiva. Além disso, tem sido intensificada a ideia de que os trabalhos precisam gerar um impacto prático - algo que pode ser problematizado, tanto no entendimento do que se considera como “prático” quanto pela forma como isso soa como uma demanda do mercado, e não da ciência. Os parâmetros globais de qualidade têm impactado diretamente quadros de adoecimento na pós-graduação. Em pesquisa publicada na revista *Nature Biotechnology*, conduzida pela professora Teresa M. Evans (Universidade do Texas), foi indicado que existe uma forte crise mental no âmbito da pós-graduação em dimensão mundial. O estudo, que contou com 2,3 mil mestrandos e doutorandos de 26 países, revelou que 40% dos entrevistados apresentavam taxas moderadas ou altas de ansiedade, e assustadores 39% demonstraram sinais de depressão moderada ou severa – demonstrando como essa é uma questão atinente ao campo universitário; essa última taxa representa um

múltiplo do que foi encontrado no restante da população, cerca de 6%. Não é primeira investigação que sinaliza esse quadro alarmante (WOOD JR., 2018).

Os desafios são inúmeros e demandam reflexões constantes por parte da academia. É preciso apresentar disposição e interesse sobre o tema da saúde mental, pois apenas uma análise crítica será capaz de reordenar os esforços contra os quadros de sofrimento e adoecimento na pós-graduação (SELIGMANN-SILVA, 2011). Para tanto, é fundamental considerar a possibilidade de resistência, avaliando as estratégias de defesa e luta por uma excelência sustentável. O problema não é a universidade em si, mas um conjunto de questões estruturantes que foram sendo institucionalizadas e precisam ser revistas (LIMA, 1995). Mesmo com as angústias do trabalho, sempre é possível adotar estratégias e combater o adoecimento, que diversas vezes parece imperativo à atividade laboral (DEJOURS, 2015). Nesses termos, este ensaio teve como objetivo problematizar os impactos da neurose da excelência na vida dos trabalhadores contemporâneos. Como as organizações, incluindo a universidade, são um espelho da sociedade, espera-se que o texto suscite reflexões especiais no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*, palco de expectativas e lutas cotidianas de mestrandos e doutorandos.

Por fim, notamos algumas grandes questões que justificam o trabalho. A primeira, talvez uma das mais oportunas, é o compromisso com a linha de investigações críticas no âmbito do ensino. O objetivo não seria apenas formar a crítica pela crítica, um processo puramente de denúncia. Acreditamos que seja mais adequado oferecer espaços e mecanismo de discussão, estruturados e fundamentados, para, então, gerar uma transformação efetiva na sociedade e nos modos de pensar. Na segunda questão, pertinente ao momento de incertezas que o país vive e viverá nos próximos anos, debater tópicos como relações de trabalho, adoecimento laboral e a universidade do século XXI, em uma perspectiva transdisciplinar, tornou-se essencial. Cobrir algumas lacunas teóricas não é a única questão. Entendemos que o trabalho pode funcionar como um “farol”, que sugere que alguns processos precisam ser (re)pensados e humanizados.

## 2 DISCUSSÃO

A lógica da avaliação tende a produzir (e internalizar) nos sujeitos sentimentos como “inadequação”, “incompetência” e “inferioridade”. Hoje, as pessoas são expostas a inúmeros tipos de avaliação, tanto no ambiente público quanto no privado. Na vida organizacional, essa situação fica ainda mais evidente quando o trabalhador se vê diante de uma situação que o

desqualifica na frente dos colegas, o que o faz se convencer de sua “inaptidão” para a tarefa. Dessa forma, a avaliação funciona como um clássico mecanismo de controle e uma rubrica cotidiana para níveis de depressão e ansiedade (FERRAZ, 2014).

O processo de avaliar tornou-se um dispositivo para excluir e hierarquizar desempenhos. A grande questão é que os objetivos são fixados a partir do discurso da excelência, uma utopia criada para impossibilitar o alcance efetivo do resultado. Tudo é feito a partir de uma escala comparativa e transitória. As práticas de exclusão e a almejada linha de chegada mudam constantemente, dificultando o trajeto dos participantes. “A dívida se torna assim impagável e não há mais ‘vencimentos’: eis de fato implantado um sistema de moratória ilimitada levada ao extremo”. Por conseguinte, na tentativa de escapar de exposições públicas e de quadros de sofrimento no trabalho, as pessoas incorporam as avaliações e buscam a turva imagem ideal (FERRAZ, 2014, p. 35).

Na busca pelo “enquadramento” adequado, o indivíduo acaba se tornando um “parceiro” da organização. Além da possibilidade de sobrevivência, o que está em jogo é a imagem do sucesso, simbolicamente, associada ao seu ideal de ego. A organização desenvolve um discurso de exaltação para esse funcionário/membro, promete acompanhá-lo, dar-lhe gratificações e garantir os insumos para o seu triunfo. Cria-se um cenário ilusório de prestígio. Essa fantasia é sustentada enquanto os resultados estiverem presentes e representarem os interesses dos donos do capital (FREITAS, 2000; SIQUEIRA, 2006).

Motta (2000) assevera que o indivíduo não é totalmente ingênuo, sabe que está sendo seduzido e utiliza de sua capacidade adaptativa para lidar com a situação, bem como o emissor sabe que seu discurso é mentiroso e utilitarista. Nesses termos, seria uma relação puramente consensual? Defendemos que não é possível generalizar, pois, mesmo com a consciência da dominação, o sujeito pode encontrar dificuldades para lidar com determinadas dinâmicas organizacionais. Isto posto, o fato é que existe um nível considerável de adesão, seja como estratégia de defesa ou como alienação.

Independentemente da situação, o que se constata é a presença do discurso da excelência, que alude a uma “sociedade do espetáculo”. Nela o narcisismo ganha espaço, já que sintetiza o ideal que é fomentado e o modo como os indivíduos se veem a partir da exaltação (CONCOLATTO; RODRIGUES; OLTRAMARI, 2017). Narciso é aquele que “se apaixona pela sua própria imagem na água e se lança em direção à imagem de modo hipnótico, afogando-se em sua própria paixão e fascínio por si mesmo”. Torna-se basililar resgatar essa pessoa do afogamento e desvelar a complexa gama de processos que se alojam em seu inconsciente (SIQUEIRA, 2006, p. 79).

O fascínio tende a ser uma ferramenta poderosa nas mãos da organização, uma vez que torna possível que o indivíduo veja seu local de trabalho como se fosse uma igreja, um arauto de fé e identidade, capaz de preencher o vazio de sua vida e o colocá-lo em um lugar de destaque (SIQUEIRA, 2006). O narcisismo revela ao sujeito a presença de um espelho, tudo que interessa está relacionado aos seus próprios interesses. Nesse contexto, surge um impedimento para o trabalho em equipe. Como a defesa do “eu” é mais forte do que a do “nós”, a tendência é que se crie um clima de competição. Quem foge da regra não é visto com bons olhos e pode ser rechaçado (CONCOLATTO; RODRIGUES; OLTRAMARI, 2017).

Essa dinâmica cria um culto à performance. É ressaltado o ideal de meritocracia para que os “vencedores” sintam que serão recompensados, ao mesmo tempo em que se delineiam aos “perdedores” os critérios de punição em caso de desvio dos objetivos. Novamente, mas agora com a estruturação vinda da gestão, são otimizados os graus de comparação e implementados os indicadores de reprovação. O narciso fará de tudo para corresponder às expectativas, pois não cumprir as exigências indicará um fracasso (EHRENBERG, 2010).

Em um contexto no qual a “cultura do narcisismo” e a “sociedade do espetáculo” se encontram, novas formas de subjetivação são postas a campo. São destacados o autocentramento do indivíduo em si mesmo e o olhar do outro. Todavia, este é um olhar especular, passivo, apenas de quem assiste ao show; não há espaço para um sucesso coletivo. Em meio a tanta exaltação, as possibilidades de sofrimento no trabalho se multiplicam.

Conforme Aubert (1993, p. 85), o *stress* profissional pode ser designado como o processo de “perturbação engendrada no indivíduo pela mobilização excessiva de sua energia de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu ambiente profissional, solicitações estas que ultrapassam as capacidades atuais, físicas ou psíquicas, deste indivíduo”. Já a neurose profissional pode ser associada a um estado de “desorganização” contínua da personalidade, com desdobramento de uma patologia, associada um determinado contexto profissional ou organizacional. Logo, é possível compreender a neurose profissional como um dos efeitos do *stress* profissional (AUBERT, 1993).

Quando o indivíduo é exposto a uma perturbação efêmera devido a um acúmulo de pressões, ele pode encontrar dificuldades de adaptação, mas consegue “entrar em ordem” e dar continuidade ao fluxo de trabalho, pois se trata de um *stress* fugaz. Todavia, quando as fontes de *stress* persistem de forma implacável e a capacidade de adaptação se torna quase nula, chega-se a um quadro de neurose profissional. A problemática organizacional a que o indivíduo está sujeito é tão complexa e incapacitante que ele se torna impossibilitado psiquicamente de responder às demandas que lhes são impostas. Destarte, os sintomas da



neurose podem ser compreendidos como uma pressão simbólica de um embate psíquico relacionado à conjuntura organizacional (AUBERT, 1993).

Aubert (1993) problematiza a neurose profissional a partir de três casos: a neurose profissional traumática, a psiconeurose profissional e a neurose da excelência. A primeira é o reflexo de um “determinismo exterior”, evidenciado por um conjunto de acontecimentos que perturbam uma personalidade que atendia os critérios de sanidade. Nela é destacado que em certas profissões, as agressões físicas podem ser substituídas pelas agressões psíquicas, tornando experiências cotidianas grandes processos traumatizantes. Já a psiconeurose demonstra como a relação psíquica, estabelecida e reforçada pelos indivíduos com suas respectivas organizações, expõe uma associação a conflitos infantis. O sujeito funciona “como uma caixa de ressonância dos múltiplos conflitos da organização e isto porque ele é, por sua história, particularmente receptivo” (AUBERT, 1993, p. 95). Por fim, como um eixo importante do presente estudo, destaco a neurose da excelência.

Vivemos em uma sociedade que privilegia as aparências e os símbolos que representam o ideal de progresso e sucesso. A idealização de um projeto de excelência faz parte do imaginário social. Essa cultura cria um ambiente narcísico, voltado ao individualismo e à competição. Em um sistema capitalista, as pessoas vivenciam o discurso da excelência em diversas esferas da vida, com ênfase no contexto do trabalho. Por ser uma grande referência no processo de construção social dos sujeitos e de suas autoestimas, o trabalho acaba se tornando o palco para a constituição da última neurose (FREITAS, 2000).

Em um tal contexto, o indivíduo é conduzido a desenvolver e buscar uma imagem de si mesmo em conformidade com os padrões exteriores de excelência e de sucesso, às vezes, em detrimento de sua personalidade real. O processo neurótico se instala quando a vida ou o trabalho não trazem mais aos indivíduos a recompensa que eles esperam, seja porque eles não permitem mais os ideais que se tem, seja porque os esforços demonstrados pelo indivíduo não são mais reconhecidos. A energia que mantinha, até então, esta corrida ao sucesso, não sendo mais recompensada, degrada-se e a pessoa se prostra (AUBERT, 1993, p. 102).

Nesses termos, a retórica relacionada à “excelência” é tão forte e naturalizada que os trabalhadores encontram dificuldade para desassociar esse comando de suas atividades cotidianas. Ter uma “performance” de destaque acaba se tornando um lema nas organizações. Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) sugerem que essa retórica funciona como uma ideologia, elevando ao máximo os ideais da excelência e fortalecendo critérios de perfeição e superioridade. Tal entendimento de mundo se apresenta como algo danoso para a vida das

pessoas, pois ignora limites e a diferença dos processos fisiológicos e mentais (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

É possível notar um tipo de “coerção à perfeição humana”. O indivíduo, impactado pelos valores da excelência, relaciona tudo em sua vida à adoção desse discurso, seja na ordem material ou simbólica. Conforme Siqueira (2006), quando o sujeito está hipnotizado por um conjunto de argumentos, torna-se mais fácil controlá-lo. As relações de trabalho passam a se apoiar na alienação da mão de obra, que muitas vezes não faz ideia de que será descartada no mínimo sinal de descumprimento da norma. Com o intuito de otimizar as performances e manter os mecanismos de controle, as organizações utilizam de diferentes táticas para auferir êxito em sua busca por qualidade e produtividade (FERRAZ, 2014).

O paradigma da excelência legitima os processos de inclusão e exclusão, a competição e a regulação. Considerando que as relações de obediência, fidelidade e adoração já estão naturalizadas, os sujeitos tendem a se autoavaliar. Essa avaliação “hierarquiza”, “seleciona” e “integra” desempenhos conforme os requisitos da organização. Em alguns momentos, a alienação é tão grande que os trabalhadores assumem o discurso organizacional como a única alternativa possível (FERRAZ, 2014; FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010). Motta (2000) diria que, como os melhores postos estão destinados aos que demonstram total adesão, os sujeitos que cooperam se tornam verdadeiros “propagandistas da ideologia”. Logo, estaria sendo criado um palco para competições de desempenhos?

Lima (1995, p. 25) pontua que as organizações aproveitam o clima do “narcisismo” para incentivar a rivalidade, já que “a competição aparece como uma forma de regulação do comportamento, muito mais eficaz que a velha cenoura e o velho chicote”. Ao introjetar nos indivíduos a lógica da excelência, a normatividade disciplinar se torna evidente. Em “*La violence de l'excellence*”, Michel Monroy evidencia que essa violência é fruto da sutileza de sua imposição, já que é mais fácil dominar a partir do fascínio (FERRAZ, 2014; FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

Todavia, há um preço a se pagar. O problema tende a ganhar força a partir do momento em que, por alguma razão, o sujeito não é mais capaz de lidar com as exigências e ritmos de trabalho que lhes são impostos. O indivíduo não consegue mais observar os indicadores de reconhecimento, ou mesmo deixa de atribuir valor a eles. Simbolizando a situação, é como se um balão fosse esvaziado em único e certo golpe, esvaindo o sopro artificial de uma idealização narcisista (AUBERT, 1993). Logo, “a falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia e miserável” (DEJOURS, 2015, p. 61).

Dejours (2015) pontua que o sofrimento tem início a partir do momento que a relação “homem-organização do trabalho” fica bloqueada. É o momento em que o sujeito já utilizou o máximo de sua capacidade adaptativa e de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas e de aprendizagem. O que dispunha de saber e poder foi utilizado e não há mais expectativa de cumprir a tarefa. O trabalhador está esgotado, e a porta de entrada para as doenças foi aberta. Para Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010), ele sente um abalo no “caráter ético” que fornecia sentido a suas atividades profissionais.

Segundo Duarte e Mendes (2015), é preciso estar atento às armadilhas e ameaças do mundo do trabalho. O aumento dos conflitos psíquicos e o “esmagamento” do indivíduo entre o anseio de trabalho e a exigência de servir, muito em função do valor dado à competitividade, necessitam ser problematizados com maior veemência. Como muitas vezes o sujeito encontra-se ilhado, já que a organização não privilegiou a essência do trabalho coletivo, o sofrimento ganha força. A solidão e o medo não podem ser compartilhados (DUARTE; MENDES, 2015). Saturados física e mentalmente, os indivíduos se tornam apáticos e descrentes de uma possibilidade de redenção (MOTTA, 2000).

As organizações podem representar um risco ao equilíbrio psíquico de seus agentes, portanto, torna-se fundamental a formulação e consolidação de “canais de escuta” para o sofrimento laboral. É preciso estar atento aos eixos históricos, sociais, culturais e políticos que demarcam o contexto institucional, pois assim será possível fortalecer a luta contra os processos de adoecimento. As vivências de dominação precisam ser expostas, particularmente as que não são reconhecidas ou que já se encontram institucionalizadas (CARVALHO *et al.*, 2014; DUARTE; MENDES, 2015).

A agressão da organização do trabalho pode, mesmo desconsiderando questões de ordem física, química e biológica, fomentar o aparecimento de “doenças somáticas” e não apenas “psíquicas”. Como bem pontuado por Dejours, o aparelho mental não é uma mera seção do organismo, justaposto ao coletivo formado por musculaturas, órgãos sensoriais e vísceras. A desestruturação da vida psíquica tende a gerar desdobramentos na saúde física e mental (DEJOURS, 2015).

Desse modo, fica evidente que a devoção e idealização da excelência tendem a acarretar desordens psíquicas, muitas vezes sem possibilidade de redenção. O sujeito que busca incessantemente satisfazer seus ideais de perfeição no trabalho, muito provavelmente chegará a um estado de completa angústia quando perceber que os critérios de excelência foram criados para não serem alcançados, mas para incutir nos sujeitos uma busca incessante por altas performances. Já ciente dos custos de sua escolha, ele deve escolher entre manter-se

nesse ciclo doentio e submeter-se à disciplina, ou lutar por condições de trabalhos sustentáveis (AUBERT, 1993; LIMA, 1995).

Duas das formas mais recorrentes de manifestação do adoecimento no trabalho devido à cultura da excelência são: a ansiedade, talvez um dos indicadores iniciais; e a depressão, um dos quadros mais graves a ser discutido. Antes de fazer alguns apontamentos sobre as duas questões, é preciso tecer uma consideração sobre a primeira. Além de muitas vezes ser banalizada por aqueles que escutam as queixas, o que demanda uma revisão da questão, a ansiedade é um tópico importante de análise por ser menos investigada. Corroboramos Dejours (2015) no sentido de que a insatisfação e a ansiedade são dimensões sempre evidenciadas na análise de contexto de trabalho. Todavia, tornou-se cultural dar mais espaço aos estudos sobre “insatisfação” do que ao tema da “ansiedade”. Portanto, entendemos que seja basilar dar maior nitidez a esse critério, pois ele é corrente e me aparenta ser mais expressivo nas dinâmicas de trabalho.

Podemos ordenar os diferentes tipos de ansiedade em três eixos. O primeiro trata da ansiedade concernente à degradação do desempenho mental e do equilíbrio psicoafetivo. Esta é produzida pela decomposição das relações psicoafetivas autênticas entre os pares, o surgimento das suspeitas e da discriminação, ou pelas trocas violentas causadas pelo sistema de hierarquias. A segunda ilustra a ansiedade a partir da degradação do organismo, um risco eminente à saúde física. Ela agrega as péssimas condições de trabalho e os riscos ao corpo de distintas formas: riscos de acidentes (queimadura, ferimentos diversos e morte); doenças de caráter profissional; elevação dos indicadores de morbidade; e as famosas doenças “psicossomáticas”. Por fim, tem-se a ansiedade construída pela “disciplina da fome”. Apesar de todo o sofrimento mental, os trabalhadores a vivem para conseguir “sobreviver”. Essa terceira ansiedade não integra diretamente a correlação “homem-organização do trabalho”, todavia é, acima de todas as questões, sua condição (DEJOURS, 2015).

Ademais, também precisamos fazer alguns apontamentos sobre a depressão, doença que acomete um número assustador de pessoas ao redor do mundo (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2018). Os mecanismos que a sustentam devem ser desvelados em todas as suas dimensões. Inicialmente, recorreremos à seguinte contribuição para dar base às discussões futuras.

A vivência depressiva condensa de alguma maneira os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação, ampliando-os. Esta depressão é dominada pelo cansaço. Cansaço que se origina não só dos esforços musculares e psicossensoriais, mas que resulta sobretudo do estado dos trabalhadores taylorizados. Executar uma tarefa sem investimento material ou afetivo exige a produção de esforço e de vontade, em outras circunstâncias suportada pelo jogo da motivação e do desejo. A

vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de anquilose mental, de paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo (DEJOURS, 2015, p. 63).

Quando os sujeitos estão presos ao imaginário organizacional da excelência e acabam vivenciando a ilusão com o trabalho, a depressão oportunamente toma o seu lugar. Como dito por Ehrenberg (2010), a depressão é a “patologia da insuficiência”. Os indivíduos sempre sentem a falta de algo, mesmo que não consigam denominá-lo. O sentimento de impotência se coaduna com o de fracasso e gera grandes males à vida humana.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo o enlaçamento teórico - que deve ser tomado como algo embrionário, aberto a novas contribuições - desenvolvido sobre os impactos da neurose da excelência na saúde dos trabalhadores contemporâneos, fazemos o coro aos inúmeros autores (AUBERT, 1993; CARVALHO *et al.*, 2014; CONCOLATO; RODRIGUES; OLTRAMARI, 2017; DEJOURS, 2015; DUARTE, 2015; EHRENBERG, 2010; FERRAZ, 2014; FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010; FREITAS, 2000; LIMA, 1995; MOTTA, 2000; SELIGMANN-SILVA, 2011; SIQUEIRA, 2006) que sugerem que, mesmo em quadros complexos de sofrimento, é possível tecer estratégias de resistência. As neuroses, psicoses e depressões podem ser contrabalanceadas a partir de um conjunto de estratégias defensivas, sejam elas coletivas ou individuais. Lima (1995) já pontuava que o sujeito não é uma “massa amorfa” totalmente passiva às modelagens da organização do trabalho. Alinhado ao argumento de Freitas (2000), entendemos que é preciso desenvolver mecanismos que sejam capazes de realinhar os processos de trabalho para, então, construir um ambiente sustentável e harmônico para todos os envolvidos.

Antes de buscar novas formulações, é preciso admitir o conflito (LIMA, 1995). Anteriormente, as batalhas pela sobrevivência condenavam a extensão do trabalho; agora, os embates devem se centrar nas condições de trabalho. Como tudo é um processo dinâmico, é crucial investigar as questões estruturais que fomentam o problema que está posto, sem a euforia de investigações superficiais, meramente performáticas (CHAUI, 2015). Em tempos de precarização do trabalho, o processo reivindicativo deve se estabelecer de modo fundamentado, sem cair no erro de apontar culpados e não se estabelecer uma autocrítica (DEJOURS, 2015; FERRAZ, 2014). Faz-se relevante compreender como emoldurar um novo ambiente de trabalho que preze pela cooperação, e não pela competição. Duarte e Mendes

(2015) pontuam que é preciso fugir da cultura que se estabeleceu no Brasil, a de silenciar e menosprezar os que lutam, além de banalizar o sofrimento no trabalho. Por fim, com a expectativa de dar continuidade à construção desse conhecimento, retomamos Ferraz (2014) para enfatizar que esperamos que esta investigação possa contribuir para a compreensão polifônica das relações de trabalho na atualidade, principalmente no âmbito da pós-graduação stricto sensu. Como dito por um(a) poeta contemporâneo(a): “viver não cabe no Lattes!”.

## REFERÊNCIAS

AUBERT, N. A neurose profissional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n. 1, p. 83-105, jan./fev.1993.

CARVALHO, J. L. F., *et al.* Psicodinâmica do trabalho e sofrimento na literatura do “poeta proletário”. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 383-439, dez. 2014.

CHAUI, M. S. **Contra a Universidade Operacional**. Rio de Janeiro: Museu da vida / Fiocruz, 2015 (Comunicação oral). Disponível em: <<https://youtu.be/TNQg95QIvsQ>>. Acesso em: 02 nov. de 2020.

CONCOLATTO, C. P.; RODRIGUES, T. G.; OLTRAMARI, A. P. Mudanças nas relações de trabalho e o papel simbólico do trabalho na atualidade. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 9, p. 341-390, abr. 2017.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 71-134, abr. 2015.

EHRENBERG, A. **O culto da performance**: da aventura empreendedora à depressão nervosa. Aparecida: Ideias & Letras, 2010.

FERRAZ, M. C. F. Mutações da subjetividade contemporânea: performance e avaliação. **Cadernos de Psicanálise**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 30, p. 31-41, jan./jun. 2014.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, jul./dez. 2010.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 3, p. 41-73.

JUNTA, C. Estresse e depressão na pós-graduação: uma realidade que a academia insiste em não ver. **Associação Nacional de Pós-Graduandos**, São Paulo, 03 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.anpg.org.br/estresse-e-depressao-na-pos-graduacao-uma-realidade-que-a-academia-insiste-em-nao-ver/>>. Acesso em 02 de nov. 2020.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

LOPES, V. Pressões potencializam casos de transtorno mental de alunos e professores da UFMG. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, 28 ago. 2017. Educação. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2017/08/28/internas\\_educacao,895535/pessoas-aumentam-casos-de-transtorno-mental-na-ufmg.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2017/08/28/internas_educacao,895535/pessoas-aumentam-casos-de-transtorno-mental-na-ufmg.shtml)>. Acesso em 11 de set. 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Mental health atlas 2017**. Geneva: World Health Organization, 2018.

MOTTA, F. C. P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. cap. 4, p. 75-102.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. Saúde e Segurança: estudo apresenta análise sobre benefícios por incapacidade. **Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda**, Brasília, 28 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/2017/04/saude-e-seguranca-estudo-apresenta-analise-sobre-beneficios-por-incapacidade/>>. Acesso em 11 de set. 2020.

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

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

WOOD JR., T. Pós-graduação faz mal à saúde. **Carta Capital**, São Paulo, 10 jun. 2018. Sociedade. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/revista/1006/pos-graduacao-faz-mal-a-saude>>. Acesso em 11 de set. 2020.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

PENA, F. G; ROCHA, S. A. S. Excelência? A Que Preço? Uma Discussão Inadiável. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 04, art. 7, p. 128-143, abr. 2021.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>F. G. Pena</b>	<b>S. A. S. Rocha</b>
1) concepção e planejamento.	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X