



ENSAIO

LÓGICA INSTRUMENTAL E GESTÃO: ENTRE A EFICIÊNCIA E A DESUMANIZAÇÃO

INSTRUMENTAL LOGIC AND MANAGEMENT: BETWEEN EFFICIENCY AND DEHUMANIZATION

RESUMO

A ascensão do paradigma do management reflete a busca por eficiência econômica, mas também levanta críticas por desumanizar as relações de trabalho e causar impactos éticos e ambientais. A teoria crítica nos EORs questiona essa lógica, explorando como a racionalização excessiva pode desumanizar os trabalhadores. A comparação metafórica entre as práticas do Holocausto e o management, embora delicada, oferece insights sobre as culturas organizacionais contemporâneas e os riscos de priorizar apenas resultados econômicos em detrimento do bem-estar humano e ético. Esse ensaio propõe uma reflexão sobre as práticas organizacionais sob uma lente crítica, destacando os perigos de uma abordagem exclusivamente instrumental e defendendo uma visão mais sensível às dimensões éticas e humanas das organizações.

Palavras-chave: estudos organizacionais; gerencialismo; holocausto como metáfora.

ABSTRACT

The rise of the management paradigm reflects the search for economic efficiency but also raises criticism for dehumanizing work relationships and causing ethical and environmental impacts. Critical theory in EORs questions this logic, exploring how excessive rationalization can dehumanize workers. The comparison between Holocaust practices and management, although delicate, offers insights into contemporary organizational cultures and the risks of prioritizing only economic results to the detriment of human and ethical well-being. This essay proposes a reflection on organizational practices from a critical lens, highlighting the dangers of an exclusively instrumental approach and defending a more

Elizeu Barroso Alves

elizeu.balves@hotmail.com

Doutor e Mestre em

Administração pelo Programa

de Pós-Graduação em

Administração da Universidade

Positivo (PPGA-UP).

professor e é coordenador

de cursos na modalidade

EAD na Escola Superior

de Gestão, Comunicação e

Negócios (ESGCN) do Centro

Universitário Internacional

UNINTER. Curitiba - PR - BR.

sensitive view of the ethical and human dimensions of organizations.

Keywords: organizational studies; management; holocaust as metaphor.

1 INTRODUÇÃO

A apreciação dos Estudos Organizacionais (EORs) das últimas décadas no contexto brasileiro revela cenário de particular relevância. Contudo, é de igual importância observar o persistente predomínio da abordagem de cunho funcionalista no âmbito da sociologia, caracterizada por sua natureza destituída de perspectiva histórica (Alves, 2022).

Koselleck (1992) argumenta que é crucial adotar uma abordagem sócio-histórica ao lidar com conceitos, evitando o uso ingênuo ou superficial de terminologias que poderiam resultar em distorções futuras devido a anacronismos. Esse cuidado é particularmente relevante nas ciências sociais e nos estudos organizacionais, em que uma semântica *a priori* pode comprometer a interpretação precisa de conceitos científicos (Vizeu; Matitz, 2018).

Apesar dos significativos avanços que emergiram em forma de novas perspectivas no interior desse campo, é evidente que a abordagem funcionalista a-histórica ainda ostenta um papel **hegemônico** enraizado na base epistemológica dos EORs (Vizeu, 2010; Stefani; Vizeu, 2014).

É preciso notar que o funcionalismo, em sua abordagem às organizações, tem tradicionalmente focado a compreensão de estruturas, processos e interações, de maneira estática, em detrimento de análise enriquecida por elementos históricos e contextuais (Alves, 2022). Nesse sentido, os EORs têm enfrentado o desafio de superar essa tendência, buscando adotar visão mais abrangente e sensível à historicidade das organizações (Vizeu; Matitz, 2018).

Quando se olha para a história, nos

tempos modernos, tem-se que o Holocausto terminou em 1945, ano em que as forças aliadas da Segunda Guerra Mundial derrotaram a Alemanha nazista. O Holocausto representa um dos capítulos mais sombrios da história humana, caracterizado pelo genocídio sistemático que resultou na morte de milhões de judeus e outros grupos perseguidos durante a Segunda Guerra Mundial (Arendt, 1998; Rabinovitch, 2003).

De outro lado, pode-se considerar que a ciência da Administração, em um olhar moderno, pragmático e após as duas grandes revoluções industriais, originou-se no início do Século XX. Nesse período, alguns engenheiros passaram a olhar o fenômeno das fábricas e, mesmo com abordagens diferentes, tinham o objetivo de melhorar a eficiência e a eficácia das organizações industriais da época (Vizeu, 2010).

Frederick Taylor e Henri Fayol, pioneiros no desenvolvimento dos primeiros estudos sobre gestão, ambos contribuíram, de maneiras distintas, para a formação dos princípios e das teorias da administração, sendo muito estudados na disciplina de Teoria Geral da Administração nas mais diversas escolas de gestão do Brasil.

Destarte, tem-se que a forma hegemônica de se pensar e fazer gestão ocorre em conformidade com a lógica do *management*, sobre a qual Gaulejac (2007, p. 36) afirma que “a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho e esses desempenhos em custo ou benefícios”. Essa ideia vai ao encontro do argumento de Chanlat (1999), quando este afirma que o managerialismo é “diretamente o produto de uma sociedade de gestores que busca racionalizar todas as esferas da vida social” (Chanlat, 1999, p. 17).

Nesse sentido, pode-se apontar que o *management* opera com dinâmica que estabelece a lógica econômica e a ética utilitarista como principais diretrizes de conduta gerencial. Isso ocorre por meio de estratégias corporativas, de modo que as ações nesse contexto se subordinam a essa lógica

instrumental de natureza econômica (Chanlat, 1999; Alves, 2022).

A ascensão do paradigma da *management* reflete a busca por eficiência econômica, mas também levanta críticas por desumanizar as relações de trabalho e causar impactos éticos e ambientais. A teoria crítica nos EORs questiona essa lógica, explorando como a racionalização excessiva pode desumanizar os trabalhadores (Vizeu, 2018; Freitas Junior; Medeiros, 2018, Alves; 2022), tendo em vista que se baseia na aplicação de métodos científicos para gerenciar processos e pessoas, visando à maximização dos resultados. No entanto, a adoção inquestionável dessa abordagem pode ocultar problemas fundamentais (Vizeu, 2018).

Nos EORs, em uma visada da teoria crítica nos estudos organizacionais brasileiros (Lara; Vizeu, 2019; Alcadipani; Tureta, 2009; Rosa; Alcadipani, 2013; Mclean; Alcadipani, 2008; Faria, 2009; Grey; Fournier, 2000; Vizeu, 2015; Misoczky; Amantino-de-Andrade, 2005; Paula *et al.*, 2010; Santos, 1999), a comparação entre as práticas do Holocausto e o *management* pode proporcionar *insights* interessantes sobre as práticas e as culturas organizacionais contemporâneas, em conformidade com uma lógica de cálculo utilitário de consequências oriunda da organização social focada na maximização do lucro (Horkheimer, 2002).

No entanto, tem-se consciência de que essa analogia pode ser deveras complexa e que exige uma abordagem cuidadosa para evitar minimizar a gravidade do Holocausto, fenômeno único na história da humanidade (Gonçalves, 2013).

Pode-se conjecturar, conforme vários estudos, que as organizações que operam pela lógica do *management* possuem um lado sombrio, no qual “erros, acidentes e crimes são, frequentemente, protagonizados por organizações na busca de seus objetivos, resultando em prejuízos a consumidores, trabalhadores, meio ambiente e comunidades” (Medeiros, 2013, p. 419).

Nesse sentido, entre todas as possibilidades de enfoque na lógica de teoria

crítica organizacional, optou-se por ter como objeto central de análise a perspectiva de **racionalização da gestão e desumanização dos trabalhadores**, visto que a tendência à racionalização excessiva imposta pela lógica instrumental pode levar à desumanização dos trabalhadores, ou seja, a busca desenfreada por eficiência e produtividade pode ignorar necessidades e interesses humanos (Alcadipani; Medeiros, 2014), o que pode resultar em alienação, insatisfação, bem como no desenvolvimento de doenças, como a Síndrome de *Burnout*.

Nesse sentido, este ensaio propõe análise das práticas do Holocausto, associadas a uma forma extrema e perversa do *management*, como metáfora nas pesquisas de Estudos Organizacionais. Para isso, exploram-se alguns pontos de interseções entre os eventos históricos do Holocausto e as dinâmicas das organizações contemporâneas.

Tem-se consciência de que comparar o Holocausto com o *management* envolve temas extremamente sérios e trágicos. Porém, a intenção é destacar práticas do *management* que contribuem para que pessoas adoçam e, em muitos casos, percam suas vidas, como no caso dos crimes corporativos (Alves, 2023).

2 LÓGICA DO MANAGEMENT E SUAS IMPLICAÇÕES

A lógica do *management* é a lógica instrumental do cálculo utilitário de consequência. Theodor Adorno e Max Horkheimer argumentaram que, tal lógica busca apenas meios eficientes e negligencia os fins humanos mais amplos. Essa visão é relevante para sua lógica, que, muitas vezes, simplifica a realidade organizacional em prol da eficiência, negligenciando aspectos cruciais, como a subjetividade dos trabalhadores e as dinâmicas interpessoais (Horkheimer, 2002).

A coerência sob a lógica da racionalidade instrumental fundamenta-se na ideia de eficiência, produtividade e controle. Destaca a hierarquia organizacional, o planejamento

estratégico e a busca por resultados mensuráveis. Conforme essa lógica, as organizações são percebidas como máquinas, cujas partes podem ser otimizadas para alcançar um objetivo final (Vizeu, 2018).

Na lógica instrumental, as empresas operam sob faceta sombria, na qual a busca por objetivos frequentemente resulta em “erros, acidentes e crimes”, causando prejuízos consideráveis para consumidores, trabalhadores, meio ambiente e comunidades em geral (Medeiros, 2013).

Dejours (2007), por exemplo, esclarece que a banalização do mal ocorre quando muitos se convertem em zelosos colaboradores de um sistema que opera por meio da organização deliberada e aceita da mentira e da injustiça. A gestão, então, se torna instrumento para normalizar ações maléficas, transformando-as em ações destinadas ao progresso financeiro. Essa banalização distorce o senso moral e a distinção entre certo e errado, embora sem eliminá-los completamente.

Fundamentadas em discurso ideológico substancial, as corporações adotam perspectiva embasada na racionalidade instrumental, a qual encontra suas raízes no paradigma burocrático característico da sociedade de mercado (Weber, 1978; Vizeu, 2010, 2015; Ramos, 1989; Hocayen-da-Silva; Vizeu; Seifert, 2016). Nesse contexto, as empresas aderem a uma abordagem hegemônica no que tange à concepção e à implementação de suas estratégias de gestão.

No entanto, essa adoção inquestionável da lógica burocrática e da racionalidade instrumental não está isenta de críticas. Ramos (1989) lançou luz sobre o aspecto desumanizador dessa abordagem. Argumentou que a obsessão pela racionalidade e pela eficiência pode marginalizar a dimensão humana das organizações, enfraquecendo a criatividade e a flexibilidade necessárias para enfrentar os desafios em constante evolução.

Weber (1978) ressalta a burocracia como modelo organizacional racional e eficaz, central para a administração moderna. Essa mentalidade foi internalizada

pelas corporações como paradigma de operacionalização efetiva. Os estudos de Vizeu (2010, 2015) expandem essa perspectiva, destacando como a racionalidade instrumental permeia o pensamento e as ações no ambiente corporativo contemporâneo. A incessante busca por eficiência, previsibilidade e controle direciona as tomadas de decisões gerenciais, influenciando as estruturas organizacionais e os procedimentos operacionais.

Concomitantemente, Hocayen-da-Silva, Vizeu e Seifert (2015) salientam que o modelo hegemônico de gestão, ancorado na racionalidade instrumental, pode perpetuar desigualdades e marginalizar vozes divergentes. A padronização de práticas e a valorização exacerbada da eficiência podem suprimir a diversidade de perspectivas e restringir a inovação, reforçando estruturas preexistentes de poder.

Essa perspectiva tem sido amplamente adotada nas empresas e instituições, moldando suas estruturas e operações, e, conforme apontado por Alvesson (2016), essa homogeneização pode resultar na perda de identidade das organizações, bem como na diminuição da motivação dos funcionários, que podem se sentir desvalorizados e despersonalizados.

A ideia moderna de gestão se consolida como uma das instituições mais representativas desse período da história, centrada na racionalidade instrumental que emergiu particularmente com o desenvolvimento do capitalismo industrial (Vizeu, 2018, 2010). Criou-se um modelo de empresa que também serve de meio de desnaturação da condição humana nas relações sociais, pois condiciona o sentido de comunidade à perspectiva da vantagem econômica, sendo todas as dimensões humanas suplantadas pela esfera econômica (Dejours, 2007; Alcadipani; Medeiros, 2014; Vizeu, 2018, 2010).

Uma das principais críticas à lógica do *management* é sua tendência a reduzir a complexidade das organizações a modelos simplificados. Como apontado por Morgan

(2006), essa abordagem ignora a natureza multifacetada das relações humanas e da dinâmica organizacional. Ao focar apenas em resultados tangíveis, pode negligenciar aspectos intangíveis, como a criatividade, a inovação e a satisfação dos funcionários.

Nesse sentido, embora a busca pela eficiência seja um dos pilares da lógica do *management*, essa obsessão por eficiência pode ter implicações negativas. A pressão constante pelo cumprimento de metas e prazos pode gerar ambiente de trabalho estressante, levando a problemas de saúde mental entre os colaboradores (Pfeffer, 2018). Além disso, a ênfase excessiva na eficiência pode desencorajar a experimentação e a tomada de riscos, elementos cruciais para a inovação.

3 DESUMANIZAÇÃO DOS TRABALHADORES: A SÍNDROME DE *BURNOUT*

A desumanização dos trabalhadores é conceito crítico que se refere à forma como os sistemas de gestão e as práticas de trabalho podem reduzir a humanidade e a dignidade dos indivíduos, transformando-os em meros componentes de processo de produção. Esse fenômeno está associado a ambientes de trabalho que enfatizam a eficiência, a padronização e a maximização dos lucros, em detrimento das necessidades, das aspirações e do bem-estar dos trabalhadores (Alves, 2023).

Quando os trabalhadores são tratados como meros recursos a serem explorados para maximizar a produção e os lucros, isso pode levar a longas jornadas de trabalho, pressão excessiva e falta de consideração pelo bem-estar físico e mental (Alcadipani; Medeiros, 2014).

A desumanização pode-se manifestar de várias maneiras, incluindo a alienação do trabalho, a imposição de tarefas repetitivas e monótonas, a exploração dos trabalhadores, a falta de autonomia, o foco excessivo nos resultados financeiros e a criação de relações impessoais entre gestores e trabalhadores

(Tônus, 2012). Essas práticas podem levar a sentimentos de desconexão, insatisfação e, até mesmo, a problemas de saúde mental entre os trabalhadores (Paranhos; Neves; Silva, 2008).

A desumanização dos trabalhadores tem consequências negativas tanto para os indivíduos quanto para a sociedade como um todo. Pode resultar em insatisfação, esgotamento, falta de motivação e, até mesmo, em problemas de saúde mental. Além disso, pode contribuir para a desigualdade social e para a formação de ambiente de trabalho tóxico (Paranhos; Neves; Silva, 2008). Além do mais, a padronização de tarefas e a imposição de ritmos de trabalho rígidos podem levar à monotonia e à exaustão, restringindo a expressão da criatividade individual (Tônus, 2012).

Um efeito dessa desumanização é o aumento da **Síndrome de *Burnout***, que, em janeiro de 2022, foi incluída na Classificação Internacional de Doenças (CID) da Organização Mundial da Saúde (OMS). Coutinho (2022) relata que, de 2019 a 2022, no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), houve aumento de 44% no número de concessões de benefício por incapacidade temporária para pessoas com diagnóstico dessa síndrome.

Cabe destacar que, segundo a Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT), o aumento de jornadas extenuantes, a imposição de metas abusivas, a falta de reconhecimento e a autonomia no ambiente de trabalho são algumas das causas potenciais para tantos afastamentos relacionados à saúde mental (ANAMT, 2019).

O termo '*Burnout*' é descrito, de acordo com expressão em inglês, como algo que deixou de operar devido a uma completa falta de energia. De maneira figurativa, refere-se a algo ou alguém que atingiu seu limite, resultando em notável declínio em seu desempenho tanto físico quanto mental (Trigo; Teng; Hallak, 2007).

A manifestação da síndrome ocorre por meio de quatro principais tipos de sintomas, segundo Ribeiro, Martins e Ribeiro (2022): físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos:

- a) os **sintomas físicos** são evidenciados quando o trabalhador apresenta fadiga constante, distúrbios do sono, falta de apetite e dores musculares;
- b) os **sintomas psíquicos** são revelados por falta de atenção, problemas de memória, ansiedade e frustração;
- c) os **sintomas comportamentais** são identificados quando a pessoa se apresenta negligente no labor, com irritabilidade, incapacidade de concentração, aumento de situações conflitivas com os colegas e longas pausas para o descanso;
- d) os **sintomas defensivos** incluem a busca por isolamento, sentimentos de inferioridade e a pauperização da qualidade das atividades laborais.

A Síndrome de *Burnout*, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional, representa transtorno emocional caracterizado por sintomas de extrema exaustão, estresse agudo e esgotamento físico. Ela surge como resultado de situações laborais desgastantes, que frequentemente envolvem altos níveis de competitividade e responsabilidade. A raiz primordial dessa condição reside no excesso de demandas laborais, sendo essa a principal causa da enfermidade (Brasil, 2023).

Nesse sentido, Trigo, Teng e Hallak (2007) salientam que, mediante revisão sistemática e meta-análise que abrangeu 485 estudos, englobando amostra de 267.995 indivíduos, foram analisadas as correlações entre satisfação no trabalho e bem-estar físico e mental. Os resultados evidenciaram forte ligação entre níveis reduzidos de satisfação no ambiente laboral e manifestação de problemas mentais e psicológicos, tais como *Burnout*, autoestima comprometida, depressão e ansiedade (Trigo; Teng; Hallak, 2007).

Tal síndrome pode ser considerada reflexo da desumanização e da alienação dos trabalhadores, que são submetidos a condições laborais que priorizam a produtividade, a

maximização dos lucros e a eficiência em detrimento das necessidades humanas e da saúde mental. A teoria crítica enfatiza que as estruturas sociais e as práticas de gestão, muitas vezes, perpetuam relação de exploração do trabalho, em que os indivíduos são vistos como meros recursos a serem consumidos e descartados (Dejours, 1992, 2007; Alcadipani; Medeiros, 2014).

Dejours (1992, 2007) examina como as condições de trabalho, as demandas laborais e as relações interpessoais afetam a saúde mental dos indivíduos; por exemplo, as condições adversas de trabalho que podem levar ao sofrimento psíquico dos trabalhadores. Esse sofrimento pode incluir sentimentos de desvalorização, pressão excessiva, conflitos interpessoais e falta de significado no trabalho.

Assim, é possível entender que trabalhadores expostos a altos níveis de estresse, exigências irrealistas e falta de reconhecimento têm maior probabilidade de desenvolver sintomas de *Burnout* (Ribeiro; Martins; Ribeiro, 2022).

A relação entre a desumanização dos trabalhadores e a Síndrome de *Burnout* é complexa e profunda, evidenciando as tensões e os desafios característicos dos ambientes de trabalho contemporâneos, por exemplo, em um aspecto judicial, o que se pode verificar na entrevista de Pinto e Silva para o Jornal da Universidade de São Paulo (USP):

Depois da finalização do período de tratamento necessário, o trabalhador pode retornar às atividades. Muitas vezes, entretanto, a empresa pode ficar insatisfeita com o prestador de serviço, alegando que ele não tem mais condições de oferecer seu trabalho de maneira regular e produtiva, e opta pela dispensa do trabalhador. Este pode ficar inconformado com a decisão empresarial e decidir apresentar o caso à Justiça do Trabalho, a fim de retornar para seu cargo. Alguns prestadores de serviço, inclusive, ajuízam uma ação e solicitam uma indenização, alegando que a síndrome de

burnout foi desenvolvida no trabalho por conta da forma como foram tratados pelo empregador.

Segundo o professor, esse é um processo muito delicado, porque é preciso realizar um exame psíquico para diagnosticar a condição do trabalhador. “Muitas vezes, isso vai demandar, por exemplo, um laudo pericial ao longo do processo, que será feito por um psicólogo ou psiquiatra, e que auxiliará o juiz a obter informações técnicas que expliquem a situação profissional daquele trabalhador.” Assim, o magistrado pode deliberar, em uma sentença judicial, se o profissional faz jus, ou não, a uma indenização que pleiteia (Silva, 2023).

A busca incessante por lucros pode levar a cargas de trabalho excessivas, à falta de suporte e à sensação de ser explorado, sendo que isso pode resultar em exaustão emocional e física. Igualmente, a desumanização cria ambiente propício ao *Burnout*, visto que os trabalhadores são tratados como simples ‘recursos’, e as relações interpessoais são reduzidas. Nisso há falta de apoio emocional e social, o que contribui para o esgotamento e o desencadeamento da síndrome (Paranhos; Neves; Silva, 2008; Tõnus, 2012).

Sob viés da análise crítica, permite-se compreender como as estruturas organizacionais, as práticas de gestão e as demandas laborais podem contribuir para o desenvolvimento do *burnout* por meio da desumanização dos trabalhadores (Paranhos; Neves; Silva, 2008; Tõnus, 2012).

Assim, a ênfase na eficiência pode resultar em ambiente de trabalho que ignora as necessidades humanas fundamentais, como a autonomia, a expressão criativa e a realização pessoal. A desumanização ocorre quando os trabalhadores são reduzidos a meros componentes de um sistema, em que suas características individuais e aspirações são suprimidas em nome da uniformidade e da padronização. Isso pode levar a sentimentos de alienação e insatisfação, prejudicando o bem-

estar geral dos trabalhadores, desencadeando síndromes, como a de *Burnout*.

4 ANALOGIA COM AS PRÁTICAS DO HOLOCAUSTO

O Holocausto, um dos eventos mais trágicos e inquietantes do século XX, representa uma manifestação extrema do mal humano e da intolerância em escala sem precedentes na história moderna (Gonçalves, 2013; Sahd, 2015). Por uma visada sócio-histórica hermenêutica, como a delineada por Thompson (2000), podem-se explorar as origens, o desenvolvimento e as implicações desse genocídio perpetrado pelo regime nazista, examinando as forças políticas, sociais e culturais que contribuíram para sua concretização.

A Segunda Guerra Mundial, de fato, foi emblemática para que a humanidade quebrasse o paradigma sistemático da tortura como parte da sociedade. O espólio de mortes de seres humanos de várias nações parece ter aberto os olhos para que os governantes fizessem alguma coisa. Tivemos uma profunda mudança acerca do conceito da vida humana, pois a banalização e o descarte motivados pelas milhares de vidas dizimadas como espólio de Guerra, agora, eram a agenda do dia (Gonçalves, 2013, p. 12).

As raízes do Holocausto podem ser rastreadas até o cenário de pós-Primeira Guerra Mundial na Alemanha, marcado por turbulências políticas, descontentamento social e economia devastada. O ressentimento acumulado da derrota na guerra, aliado às duras condições econômicas e à humilhação imposta pelas disposições do Tratado de Versalhes, criou terreno fértil para a ascensão de movimentos nacionalistas radicais, incluindo o Partido Nazista (Lewgoy, 2010).

A narrativa de superioridade racial e a busca por um bode expiatório para os problemas

da nação foram ferramentas habilmente exploradas pelos líderes nazistas, encontrando em grupos minoritários, especialmente os judeus, alvo para suas aspirações de poder (Arendt, 1998; Butz, 2003; Longerich, 2010).

O período entre as décadas de 1930 e 1940 testemunhou a escalada sistemática das políticas antissemitas na Alemanha nazista. A passagem das Leis de Nuremberg, em 1935, que legalmente discriminaram os judeus e os excluíram da sociedade alemã, foi seguida por uma série de decretos e regulamentos que restringiram suas atividades e bens (Longerich, 2010).

As raízes sociais do Holocausto residem na disseminação de ideologias xenófobas e na manipulação de sentimentos de medo e insegurança da população alemã.

Para Hannah Arendt, os nazistas representaram o colapso do Iluminismo e da democracia, do julgamento crítico e da razão. A ambivalência entre os conceitos acima mencionados, civilização e barbárie, se tornou o princípio básico para a organização de seu pensamento sobre o Holocausto. O nazismo, para a autora, não era particularmente germânico, mas uma manifestação do totalitarismo. Universalizar o fenômeno não a impede de reconhecer suas singularidades. Arendt captou o caráter único do Holocausto não apenas em razão do escopo e da natureza sistemática dos assassinatos, mas em seu empreendimento de negar a humanidade como tal (Levy; Sznajder, 2012, p. 265-266).

O controle da informação, a propaganda eficaz e a desumanização sistemática das vítimas promovidos pelo aparato de propaganda nazista foram elementos cruciais que contribuíram para a aceitação passiva ou cúmplice de muitos alemães em relação às atrocidades cometidas (Arendt, 1998; Butz, 2003; Longerich, 2010).

Um momento marcante é o depoimento de Raphael Esrail, sobrevivente do terror: “Tudo era feito para nos

desumanizar. Eles nos faziam sentir como vermes. Usávamos um uniforme fino quando a temperatura era menos 20 graus. Não tínhamos casaco, remédio, notícias. A comida era pouca” (Gonçalves, 2013, p. 15).

Dessa forma, é plausível reconhecer que a burocracia eficiente do Estado, respaldada por estrutura militarizada e organizacional meticulosa, desempenhou papel crucial na facilitação e execução dos planos de extermínio. Arendt (1998) revela que Adolf Eichmann, ao contrário do que a acusação tentava estabelecer em seu julgamento, era pessoa comum, desprovida dos traços monstruosos frequentemente associados aos oficiais nazistas. Ele era um **burocrata** de personalidade medíocre. No entanto, conforme aponta Arendt (1998), suas ações mostram coerência, pois a função de um burocrata não é assumir responsabilidades, mas sim executar ordens, limitando-se a seguir instruções.

A análise sócio-histórica hermenêutica oferece perspectiva penetrante para a compreensão de eventos complexos e seus contextos (Thompson, 2000; Stefanl; Vizeu, 2014). Mediante a aplicação dessa abordagem, pode-se, de forma análoga, afirmar que, assim como no Holocausto, episódio de profunda relevância histórica, podem-se delinear as práticas empregadas pelo *management* e sua busca excessiva por eficiência e produtividade.

No Holocausto, as estruturas sociopolíticas, aliadas às crenças culturais e ao poder do regime nazista, culminaram em genocídio devastador (Arendt, 1998; Butz, 2003; Longerich, 2010). Pela abordagem sócio-histórica hermenêutica, destacar a interação entre fatores históricos e ação humana permite compreender a construção desses significados (Thompson, 2000), que legitimaram o extermínio sistemático de milhões de vidas. Isso espelha as dimensões individuais e sociais que se entrelaçam, culminando em consequências trágicas.

5 O QUE PODEMOS APRENDER DA ANALOGIA HOLOCAUSTO-MANAGEMENT

Analogamente, o campo do *management* é marcado pela busca incessante por eficiência e produtividade (Drucker, 1995). No entanto, a análise crítica revela paralelos preocupantes. A priorização da otimização de processos pode resultar em desumanização dos trabalhadores. Da mesma forma como o Holocausto desconsiderou as necessidades humanas, a lógica do *management* pode negligenciar o bem-estar dos trabalhadores em nome de metas quantitativas (Vizeu, 2010).

O conhecimento gerencial estruturado tem sua origem no modelo burocrático de organização construído durante a industrialização. No processo de transição da atividade agrícola à ênfase na produção fabril, os princípios da organização burocrática tornam-se uma referência fundamental da nova forma de organização da sociedade baseada em um sistema econômico capitalista.
(...)

Na prática o gerenciamento se concretiza no aperfeiçoamento da separação entre quem pensa e quem produz, ou seja, na divisão do trabalho que se consolida na atividade de alguém considerado capacitado para decidir em nome de muitos (Calgaro; Ferreira; Seifert Júnior, 2021, p. 120).

Dejours (2007) observou que, apesar do avanço tecnológico e das novas formas de organização do trabalho, o fim do trabalho penoso não se concretizou como anunciado. Pelo contrário, essas mudanças têm acentuado as desigualdades e a injustiça social, além de introduzirem formas de sofrimento mais complexas e sutis, especialmente no que diz respeito ao aspecto psicológico.

Como exemplo, considere a prática de ‘*downsizing*’ ou ‘redução de quadros’ que, embora vise à eficiência, pode levar a demissões

em massa, impactando negativamente a vida dos trabalhadores e suas famílias. Similarmente, no Holocausto, a busca por eficiência conduziu a execuções em larga escala, ignorando as vidas individuais em prol de objetivos macabros. Cabe a reflexão que as relações de trabalho nas organizações frequentemente despersonalizam o trabalhador, marginalizando sua subjetividade e transformando-o em vítima de seu trabalho (Dejours, 1992).

Em ambas as situações, a compreensão hermenêutica (Thompson, 2000) revela a interconexão entre fatores socioculturais e as ações individuais que moldam os resultados. No Holocausto, o contexto histórico e as crenças culturais culminaram em tragédia. No contexto do *management*, a busca desenfreada por eficiência pode levar à alienação dos trabalhadores, resultando em desumanização.

O trabalho é reduzido à execução de tarefas fixas, homogêneas e monótonas incorporadas a uma rotina artificialmente projetada e monitorada, eliminando todas as dimensões do processo produtivo que oferecem obstáculos aos objetivos de valorização do capital, a dinâmica e a rotinização do processo de produção não deixam espaço para que o trabalhador repense o processo produtivo e seus próprios interesses (Paranhos; Neves; Silva, 2008, p. 4).

A atividade laboral humana tem como objetivo a produção e a subsistência, o que, tradicionalmente, leva à crença de que maior investimento em trabalho resulta em maior criação de riqueza e, conseqüentemente, em melhoria na qualidade de vida. No entanto, observa-se que a dinâmica está se invertendo: os indivíduos estão vivendo para trabalhar em vez de trabalhar para viver. Isso é evidenciado pelo fato de que os trabalhadores continuam envolvidos em suas ocupações mesmo durante os períodos designados para o descanso (Paranhos; Neves; Silva, 2008).

Nesse sentido, as consequências do emprego de práticas do *management* aos trabalhadores, quando examinadas sob visão crítica, podem ser profundas e abrangentes, afetando não apenas o seu bem-estar individual, mas também a dinâmica social e a própria estrutura da sociedade.

Do ponto de vista individual, a desumanização no ambiente laboral inclui a deterioração da qualidade do trabalho, a rotatividade de funcionários e a resistência interna, de maneira que “nem sempre possibilita realização profissional; pode, ao contrário, causar problemas que vão desde insatisfação até exaustão” (Pêgo; Pêgo, 2016, p. 172). A exploração constante dos trabalhadores, seja por meio de cargas de trabalho excessivas ou pressões constantes por produtividade, pode resultar em esgotamento físico e mental. O *Burnout*, caracterizado por exaustão emocional e baixa realização profissional, é consequência comum da gestão maléfica.

As mudanças que têm ocorrido no mundo do trabalho, como, por exemplo, o processo de globalização da economia, as novas tecnologias, a grande competição no mercado de trabalho, a necessidade de se produzir mais e mais rápido evitando desperdícios, entre muitos outros fatores, acabam gerando um desgaste físico e emocional nos trabalhadores (Pêgo; Pêgo, 2016, p. 172).

Em escala maior, tais práticas prejudiciais de gestão podem contribuir para uma sociedade mais desigual, com trabalhadores descontentes e insatisfeitos. Isso pode levar a tensões sociais, instabilidade econômica e impactos negativos no bem-estar geral da população, o que já se pode observar no aumento significativo do afastamento do trabalho por causa da Síndrome de *Burnout*.

A síndrome de *Burnout* não é modismo, não é meramente um *trend topic*, é uma doença sorrateira que existe realmente, que acomete

milhares de trabalhadores em todo o mundo neste exato momento e que pode se tornar uma grave ameaça para a saúde das pessoas, das organizações e da sociedade em geral, trazendo diversos prejuízos (Carvalho, 2023, p. 73).

À medida que as estruturas sociais, econômicas e científicas se tornam mais complexas e sofisticadas, nas quais o corpo, há muito tempo, foi adaptado para operar no sistema de produção, as experiências que elefreir é capaz de vivenciar se tornam cada vez mais empobrecidas (Horkheimer; Adorno, 1985).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme bem assinalado por Horkheimer (2002), a teoria se manifesta como conhecimento acumulado que viabiliza a caracterização dos fenômenos de maneira minuciosa. No presente contexto, essa reflexão nos conduz à constatação de que a abordagem funcionalista-gerencialista persiste como faceta distintiva no escopo das ciências sociais aplicadas, sobretudo na esfera da gestão (Vizeu, 2010).

Na proposta de exploração analógica entre as práticas realizadas no Holocausto com as práticas do *management*, no que se refere à **racionalização da gestão e desumanização dos trabalhadores**, chega-se a suas raízes de base excessivamente racionais. Embora em diferentes escalas e contextos, ambos os cenários envolvem a desvalorização da humanidade em prol de metas abstratas.

Nesse sentido, a proposta de comparação visa chamar à atenção para os extremos perigos que podem surgir quando o foco excessivo na eficiência esgota a empatia e a consideração pelos seres humanos.

O sistema nazista funcionava com hierarquia de poder rígida, na qual alguns detinham controle total sobre a vida e a morte de outros. Isso pode ser comparado a organizações com estruturas hierárquicas abusivas, em que gestores têm poder excessivo sobre os trabalhadores e podem exercer controle injusto

e prejudicial (Longerich, 2010; Paranhos; Neves; Silva, 2008).

O regime nazista promoveu uma cultura organizacional que incentivava a submissão cega à autoridade, desencorajando questionamentos éticos. Analogamente, algumas organizações podem criar culturas nas quais os trabalhadores são desencorajados a levantar preocupações éticas e são pressionados a seguir ordens prejudiciais (Arendt, 1998; Butz, 2003; Longerich, 2010).

Reitera-se a importância de equilibrar a busca por eficiência com a preservação da humanidade no ambiente de trabalho. Por meio da análise das implicações da lógica do *management* e da analogia com o Holocausto, destaca-se a necessidade de abordagem mais holística e compassiva para a administração.

A desumanização resultante da racionalização excessiva é advertência clara de que a eficiência não deve ser alcançada à custa da dignidade humana, visto que, segundo Freitas (2006), o trabalho é processo dialético: de um lado, o trabalhador, que atribui significado às suas ações; de outro, as situações de trabalho, ou seja, o trabalho real, que influencia as percepções do trabalhador sobre todo o contexto laboral.

Repensar a lógica do *management* requer abordagem mais holística, que leve em consideração não apenas os resultados quantificáveis, mas também os aspectos qualitativos e humanos das organizações. Isso pode envolver a promoção de ambientes de trabalho colaborativos, a valorização da diversidade de pensamento e a busca por equilíbrio entre eficiência e inovação (Alves; Galeão-Silva, 2004).

Em conclusão, a análise sócio-histórica hermenêutica à luz de Thompson (2000) nos permite compreender profundamente eventos como o Holocausto, enfatizando as interações entre fatores históricos e humanos. Ao traçar paralelo crítico com as práticas de gestão contemporâneas, evidencia-se a importância de equilibrar a eficiência com a humanização no ambiente de trabalho. Assim como o Holocausto

alerta sobre os perigos da desumanização, a crítica ao *management* nos lembra que a busca excessiva por produtividade não deve se sobrepor às necessidades e à dignidade dos trabalhadores.

Para Dejours (1992), a organização do trabalho produz sobre o homem ações específicas em seu aparelho específico, tendo em vista que, em determinados contextos laborais, surge sofrimento em decorrência do choque entre os desejos pessoais do sujeito que trabalha e a organização que não acolhe os sonhos e as esperanças desse sujeito trabalhador.

Por fim, explorar o Holocausto como metáfora nos Estudos Organizacionais, em especial, as práticas de gestão, oferece lente intrigante para examinar dinâmicas organizacionais e os seus riscos significativos. Essa analogia visa destacar a importância da responsabilidade individual e coletiva na gestão. Assim como a banalização do mal foi conceito discutido em relação ao Holocausto, a visão crítica do *management* visa enfatizar a necessidade de reconhecer a responsabilidade de todos os envolvidos na tomada de decisões organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; MEDEIROS, C. R. O. Viver e morrer pelo trabalho: uma análise da banalidade do mal nos crimes corporativos. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 21, n. 69, p. 217-234, abr./jun. 2014.

ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Perspectivas críticas no Brasil: entre a “verdadeira crítica” e o dia a dia. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, [s. l.], v. 7, p. 504-508, 2009.

ALVES, Elizeu Barroso. Management of a Space for Speech and Analysis of the Conditions for the Production of Versions regarding a Corporate Crime: the Case of the Vale S/A B1 Dam Failure in Brumadinho (MG). **Organizações & Sociedade (Online)**, [s. l.], v. 30, p. 145-178, 2023.

ALVES, Elizeu Barroso. O Fenômeno da Economia Solidária sob à ótica de uma Análise Sócio-Histórica Hermenêutica (ASHH) nos Estudos Organizacionais. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista (Online)**, [s. l.], v. 21, p. 189-208, 2022.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ALVESSON, Mats. **The Triumph of Emptiness**: consumption, higher education, and work organization. Oxford: Oxford University Press, 2016.

ANAMT. **Transtornos mentais estão entre as maiores causas de afastamento do trabalho**. 2019. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2019/04/22/transtornos-mentais-estao-entre-as-maiores-causas-de-afastamento-do-trabalho/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

ARENDT, Hannah. **Origens do Totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

BRASIL. **Síndrome de Burnout**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 26 ago. 2023.

BUTZ, Arthur R. **The Hoax of the Twentieth Century**. The Case Against the Presumed Extermination of European Jewry. Chicago: Theses & Dissertations Press, 2003.

CALGARO, Rosane; FERREIRA, Fabio Vizeu; SEIFERT JUNIOR, Rene Eugenio. O Processo de Empresificação de Cooperativas Populares: estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 114-136, 2021.

CARVALHO, Antônio José de. **Síndrome de Burnout**: uma ameaça invisível no trabalho. Rio de Janeiro: Interciência, 2023. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 set. 2023.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

COUTINHO, Dimíttria. **Auxílio-doença por Burnout subiu 44% desde 2019**: número ainda é baixo. 2022. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/2022-09-02/auxilio-doencas-burnout-inss.html>. Acesso em: 26 ago. 2023.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; CRUZ, S. C.; FACAS, E. P. (org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Innovation and Entrepreneurship**. Waltham, MA: Butterworth Heinemann, 1995.

FARIA, J. H. de. Teoria Crítica em Estudos Organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, [s. l.], v. 7, p. 509-515, 2009.

FREITAS JÚNIOR, L. R. de; MEDEIROS, C. R. O. Estratégias de Racionalização da Corrupção nas Organizações: Uma Análise das Declarações de Acusados em Casos de Corrupção no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 8-23, abr. 2018.

FREITAS, L. G. **Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. Brasília: Instituto de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (Mimeografado), 2006.

GAULEJAC, Vicent. **Gestão Social como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida/SP: Ideias & Letra, 2007.

GONÇALVES, Antônio Baptista. Crime de tortura: de Auschwitz aos direitos humanos.

Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 11-40, jul. 2013.

GREY, G.; FOURNIER, V. At critical moment: conditions and perspectives for critical management studies. **Plenum Publishing Corporation**, New York, Jan. 2000.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio J.; VIZEU, Fabio; SEIFERT, Renê E. Formas não convencionais de organização na América latina: reflexões acerca do discurso de desenvolvimento no modo de vida dos faxinais. **Farol - Revista De Estudos Organizacionais E Sociedade**, [s. l.], v. 3, p. 1122-1219, 2016.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2002.

HORKHEIMER, Max.; ADORNO, Theodor W. **Dialética do esclarecimento**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

KOSELLECK, Reinhart. Uma história dos Conceitos: problemas teóricos e práticos. **Estudos Históricos**, [s. l.], v. 5, n. 10, p. 134-146, 1992.

LARA, L. G. A.; VIZEU, F. O potencial da frankfurtianidade de Habermas em estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 1-11, 2019.

LEVY, Daniel; SZNAIDER, Natan A. institucionalização da moralidade cosmopolita: o Holocausto e os direitos humanos. **História Revista**, Goiânia, v. 17, n. 1, p. 261-285, jan./jun. 2012.

LEWGOY, Bernardo. Holocausto, trauma e memória. **Revista do Instituto Cultural Judaico Marc Chagall**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 50-56, 2010.

LONGERICH, Peter. **Holocaust: the nazi persecution and murder of the jews**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2010.

MCLEAN, C; ALCADIPANI, R. Critical management studies: some reflections. **BAR. Brazilian Administration Review**, [s. l.], p. 26-42, 2008.

MEDEIROS, C. R. O. Crimes Corporativos: Explorando o dark side das organizações. **Revista Administração de Empresas**, [s. l.], v. 53, n. 4, ago. 2013.

MISOCZKY, M. C; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 193-210, 2005.

MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. [S. l.]: Sage Publications, 2006.

PARANHOS, Michelle; NEVES, Bruno Miranda; SILVA, Simone. A desumanização do trabalho e do trabalhador na virada século. **Trabalho Necessário**, v. 6, n. 6, p. 1-52, 2008.

PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. S.; BARRETO, R.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 50, p. 10-23, 2010.

PÊGO, Francinara Pereira Lopes; PÊGO, Delcir Rodrigues. Síndrome de Burnout. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**. [s. l.], v. 14, n. 2, p. 171-176, 2016.

PFEFFER, Jeffrey. **Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance - and What We Can Do About It**. [S. l.]: HarperBusiness, 2018.

RABINOVITCH, Gérard. Preocupa o teu próximo como a ti mesmo. **Ágora**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 301-320, jul./dez. 2003.

RAMOS, Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da Riqueza das Nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989.

RIBEIRO, Beatriz Maria dos Santos Santiago; MARTINS, Júlia Trevisan; RIBEIRO, Bruna Aparecida dos Santos Santiago. Violência e burnout no trabalho docente: uma revisão narrativa. **Revista Brasileira Medicina do Trabalho**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 472-480, 2022.

ROSA, A. R.; ALCADIPANI, R. A Terceira Margem do Rio dos Estudos Críticos sobre Administração e Organizações no Brasil: (Re) pensando a Crítica a Partir do Pós-Colonialismo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 14, p. 186-215, 2013.

SAHD, Fabio Bacila. Recordando a barbárie para libertar ou oprimir: usos e abusos mnemônicos do nazismo. São Paulo, **Unesp**, [s. l.], v. 11, n.1, p. 238-261, jan./jun. 2015.

SANTOS, B. S. Porque é tão difícil construir uma teoria crítica? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 54, p. 197-215, jun. 1999.

SEIFERT, R. E.; VIZEU, F. Crescimento Organizacional: uma Ideologia Gerencial?. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, [s. l.], v. 19, p. 127-141, 2015.

SILVA, Otávio Pinto e. Síndrome de burnout acomete 30% dos trabalhadores brasileiros. **Jornal da USP**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/sindrome-de-burnout-acomete-30-dos-trabalhadores-brasileiros/>. Acesso em: 27 maio 2025.

STEFANI, Dorival; VIZEU, Fabio. Contribuições da Análise Sócio-Histórica à Pesquisa Organizacional e da Administração. **Perspectivas Contemporâneas**, [s. l.], v. 9, p. 187-209, 2014.

THOMPSON, John Brookshire. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

TÔNUS, Karla Paulino. A Humanização e a Desumanização Decorrentes das Formas de Trabalho Historicamente Determinadas. **Revista Eletrônica Saberes da Educação**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 1-11, 2012.

TRIGO, Telma Ramos; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista Psiquiatria Clínica**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

VIZEU, Fabio. (Re)contando a Velha História: Reflexões sobre a Gênese do Management. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 14, p. 780-797, 2010.

VIZEU, Fabio. Ethics and/or Success in Conducting Organization Studies: A Habermasian Account. **The Qualitative Report (Online)**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 186-197, 2015.

VIZEU, Fábio. IDOR e difusão do management no Brasil na década de 1930. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 58, p. 163-173, 2018.

VIZEU, Fabio. Rural Heritage of early Brazilian Industrialists: its Impact on Managerial Orientation. **BAR. Brazilian Administration Review**, [s. l.], v. 8, p. 68-85, 2011.

VIZEU, Fabio; MATITZ, Q. R. S. Anacronismo conceitual e construção social do conhecimento em estudos organizacionais: uma análise a partir da história conceitual. **Organizações & Sociedade (online)**, [s. l.], v. 25, p. 413-433, 2018.

WEBER, Max. **Economy and Society**: an outline of interpretive sociology. [S. l.]: University of California Press, 1978.

Submetido: 20 jan. 2025

Aprovado: 14 abr. 2025