



# O elegante controle do trabalho em “O Diabo veste Prada”

The dashing work control in “The Devil wears Prada”

A. V. A. Oliveira<sup>1\*</sup>; M. R. M. Araújo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ProPsi – Desenvolvimento Humano, 49030-640, Aracaju-Sergipe, Brasil

<sup>2</sup>Departamento de Psicologia, Universidade Federal de Sergipe, 49100-000, Aracaju-Sergipe, Brasil

\*anav.andrade@hotmail.com

(Recebido em 16 de março de 2017; aceito em 21 de julho de 2017)

O trabalho exerce papel real e simbólico na vida das pessoas, embora suas feições tenham mudado ao longo do tempo, decorrente de avanços científicos, tecnológicos, mercadológicos e sócio-culturais, os quais impõem novos desafios e exigências ao trabalhador contemporâneo. Este artigo objetivou ilustrar as características do Toyotismo, especialmente no que concerne ao gerenciamento das relações subjetivas de trabalho, e seus efeitos nos trabalhadores. Para tanto, foi realizada análise fílmica da obra cinematográfica “O Diabo veste Prada”, consistindo de: definição do objeto e tema de pesquisa; seleção, crítica externa e interna do filme; comparação e análise dos conteúdos. Após análise das cenas, constatou-se que a característica mais marcante deste modelo é a flexibilização e que o filme ilustra o que é exposto na literatura científica sobre essa temática, confirmando vivências de insegurança, individualismo e competitividade, amplamente difundidas no modelo toyotista. Espera-se clarificar aspectos deste modelo de regulação do trabalho, de forma a favorecer posicionamentos do psicólogo em sua atuação em contextos laborais.

Palavras-chave: Toyotismo, Flexibilização, Trabalho.

The work has a real and significant role in the people's life, though its features have changed over time, due to scientific, technological, market and socio-historical advances, which impose new challenges and new demands on the contemporary worker. This article aimed to illustrate the characteristics of the Toyotism, specially on the matter of managing subjective labor relations and its effects on the workers. For that, it was made a film analysis of the cinematographic work “The Devil wears Prada”, consisting of: definition of the object and theme of research; film selection, external and internal reviews; comparison and analysis of the contents. After the scenes analysis, it was found that the most striking feature of this model is the flexibility and also that the movie illustrates what is presented in the scientific literature about this theme, what validates the experience of insecurity, individualism and competitiveness, which are widespread in the Toyota model. It is expected to clarify the aspects of this work model, so that helps the positioning of psychologists in their practice in labour contexts.

Keywords: Toyotis, Flexibility, Work.

## 1. INTRODUÇÃO

“A vida imita a arte muito mais do que a arte imita a vida”. Diante desta constatação do escritor Oscar Wilde, pode-se refletir sobre o estabelecimento da relação entre o que é representado na ficção e o que acontece, de fato, na realidade. Assim, apesar de, muitas vezes, ser confuso qual fator ocupa as posições de agente influenciador e de aspecto influenciado, habita o senso comum que a arte é, em último caso, uma representação da vida real. Ainda que a investigação de temáticas em estudos científicos possa ser realizada de diversas maneiras, a utilização de obras – sejam elas literárias, cinematográficas, musicais, etc. – como objeto de análise, traz a possibilidade de ilustrar tais temáticas através da arte, a qual pode permitir maior aproximação e entendimento por parte do público acadêmico, profissional ou, mesmo, geral. Desta maneira, propõe-se utilizar uma obra cinematográfica como recurso para o estudo do trabalho do ponto de vista do modelo toyotista de gestão das relações de trabalho.

Os modos de produção e organização do trabalho como foco de estudo podem ser encontrados em diversas áreas do conhecimento, tais como no Direito, na Sociologia, na Administração e na Psicologia [1, 2, 3, 4, 5]. Evidentemente, cada área do saber tratará do tema de maneira singular,

portanto, cabe à Psicologia associá-lo às influências e ao impacto na subjetividade e comportamentos do indivíduo. O interesse desta área por esse tema vem crescendo, no entanto, sabe-se que as práticas de formação brasileira, em nível de graduação em Psicologia, tendem a priorizar o estudo sobre o indivíduo [6] dando, muitas vezes, pouca importância ao seu entorno no que se refere aos aspectos sócio-históricos que acompanham a produção do fenômeno psicológico. Tal circunstância pode colaborar para a dificuldade em entender e associar fenômenos de ordem macro ao sujeito, limitando o conhecimento a respeito deste. Portanto, no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, compreender os modos de produção e regulação do trabalho em nível sócio-histórico pode vir a contribuir para o entendimento dos comportamentos, pensamentos e sentimentos do indivíduo nesse meio.

O mundo contemporâneo do trabalho difere dos arranjos produtivos e laborais que o precederam sob diversos aspectos. A sua evolução veio acompanhada por mudanças científicas, tecnológicas, mercadológicas, sociais e culturais, as quais influenciaram e alteraram a forma como organização e trabalhadores se relacionam e se comportam. Destarte, ainda que a instituição do trabalho venha mudando ao longo do tempo, é incontestável o papel real e simbólico que este exerce na vida das pessoas. A realidade contemporânea do trabalho, suas regras e valores geram efeitos e consequências para o trabalhador. O desafio de modernização produtiva aumentou as exigências de velocidade e intensidade do trabalho, inovação contínua e competição, colaborando para a promoção de elevados níveis de estresse ocupacional [7], dentre outros efeitos.

Desta maneira, a fim de contribuir para que psicólogos – em formação ou no exercício da profissão – compreendam melhor o dinâmico jogo de forças sócio-históricas que operam sobre a inserção do indivíduo trabalhador nas organizações onde consubstanciam o seu trabalho, buscou-se ilustrar as características do contemporâneo modelo toyotista de produção, especialmente no que concerne ao gerenciamento das relações subjetivas de trabalho, bem como seus efeitos nos trabalhadores. Para tal, foi utilizada a obra cinematográfica “O Diabo veste Prada”, assumindo-se que a arte representa a realidade, e tendo em vista a lógica do modelo de acumulação flexível como sustentáculo para as discussões endereçadas às relações subjetivas de trabalho, detectadas na trama deste filme. Desta forma, reflexões para prevenção e intervenção em situações reais são possíveis.

## **2. TOYOTISMO: GERENCIAMENTO SUBJETIVO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E EFEITOS NO TRABALHADOR**

O mundo do trabalho vem passando por mudanças significativas continuamente. Desde que a sociedade saiu dos modelos de produção baseados no artesanato e na manufatura, o trabalhador precisou adaptar-se, não apenas em seu modo de produzir, como também em sua rotina e em suas relações, tanto internas quanto externas ao ambiente de trabalho. À medida que o capitalismo cria novas necessidades de integração ao trabalho, a atividade laboral passou, paulatinamente, a ser um elemento central da existência humana, organizando horários, rotinas cotidianas e propósitos existenciais. Por centralidade do trabalho entende-se a importância que o trabalho assumiu na descrição da identidade do indivíduo, referindo-se à construção de uma visão sobre a existência humana que inclui, de uma forma ou de outra, uma menção ou associação ao trabalho e à sua importância essencial. O trabalho se torna categoria-chave na definição da existência humana, central não apenas do ponto de vista subjetivo, qual seja, do ponto de vista da identidade e do sentido da autorrealização. Ele se torna central, igualmente, do ponto de vista objetivo: sua concretude é responsável pela própria produção e reprodução da sociedade [8].

A sucessão das revoluções industriais, que marcaram a evolução do capitalismo industrial ao especulativo, culminaram em um novo modo de regulação da produção e do capital, o Toyotismo. Este modelo organizativo das relações sócio-produtivas se estabelece, inicialmente, na indústria automobilística japonesa do período pós-segunda guerra, tornando-se também conhecido como modelo de acumulação flexível, Ohnismo ou nova escola japonesa [9, 10, 11].

Tal como os modelos de produção anteriores (Taylorismo e Fordismo), o Toyotismo trouxe mudanças na organização do trabalho. Esta nova forma de gestão da produção tem como principal valor atender com rapidez às demandas dos clientes na medida de suas necessidades, daí que surgem conceitos como “estoque mínimo” e “*just in time*”. Apesar de iniciado no setor industrial,

os princípios deste modelo, bem como suas características que serão descritas a seguir, vêm sendo assimilados e adaptados pelos mais diversos setores [9]. Ademais, tendo em vista que o trabalho exerce papel central na vida do indivíduo [8, 12, 13] e que a relação do sujeito com o seu emprego/trabalho vem se tornando a sua principal fonte de identidade pessoal e social [14], faz-se mister destacar também os efeitos que tais mudanças trouxeram para os trabalhadores e como estes as vivenciam.

A principal diretriz do Toyotismo seria a adequação da produção às demandas dos clientes conforme suas necessidades, ou seja, a produção é marcada por uma adaptação constante e contínua, surgindo daí uma das suas denominações – Modelo de Produção Flexível. Entretanto, tal característica não se restringe apenas à produção industrial, passando a influenciar os diversos aspectos do mundo do trabalho contemporâneo. Portanto, a palavra-chave para as mudanças propostas por esta nova concepção do trabalho, como contraponto aos modelos rígidos anteriores, é a *flexibilização* [9, 14, 15], que pode ser destacada na própria produção e performances de trabalho, nas relações trabalhistas, no acolhimento das demandas do público consumidor, na jornada de trabalho, no novo perfil exigido ao trabalhador, entre outros. Assim, a flexibilidade tem característica polissêmica, podendo referir-se a diversos aspectos da empresa e do trabalho [9], os quais serão tratados a seguir.

Tendo em vista que a informática surge como a grande novidade tecnológica do momento histórico em questão, é possível pensar em mudanças nas noções de espaço enquanto distância [13]. Alinhado a isso, pode-se destacar a influência de um “novo espírito do capitalismo”, caracterizado por sua forma globalizada e pela utilização de novas tecnologias [9]. O corolário desta proposta é que a flexibilização se fará presente no processo de “externalização”, “desconcentração” e “desaglomeração”, no que concerne às unidades produtivas, já que torna-se possível adotar uma gestão à distância para expandir os negócios a nível global, não sendo mais necessário limitar-se a fronteiras físicas [13, 14].

A flexibilização também atinge as relações trabalhistas e os processos de contratação de trabalho, entrando em voga a terceirização e o trabalho temporário e em tempo parcial [13, 14]. Diante de uma maior necessidade de eliminar custos e concentrar seus recursos em suas atividades fins, as organizações passam a eliminar ou terceirizar setores e atividades [13]. A consequência desta mudança é o aumento da complexidade das relações dentro das organizações, tendo em vista a diversidade de vínculos empregatícios existentes. Tal aspecto, por sua vez, contribui para o clima de insegurança no ambiente de trabalho, pois estaria relacionado à ameaça do fantasma do desemprego, seja ele intermitente ou prolongado [14]. Torna-se pertinente destacar que a intimidação pela possibilidade de demissão aumenta o poder do contratante e eleva o esforço de trabalho, o comprometimento, o envolvimento e a participação crítica (ou assujeitada) por parte do empregado, fragilizando, inclusive, a estrutura sindical [9, 13].

Tal aspecto intimidatório das relações de trabalho pode afetar diretamente a noção de contrato psicológico de trabalho. Contratos psicológicos baseiam-se na teoria das trocas sociais e referem-se a um tipo de acordo mútuo que envolve aspectos subjetivos e intangíveis, orientando as ações futuras de empregadores e empregados no contexto laboral. Os contratos, mais do que simples expectativas, envolvem um compromisso moral de deveres e direitos mútuos. Contratos psicológicos constituem um conjunto de obrigações e concessões recíprocas entre empregados e empregadores, e que, embora não formalizados, orientam as ações futuras do empregado para com a organização [16].

A principal importância do contrato psicológico para a gestão de pessoas reside no fato de permitir antever tanto o engajamento positivo do trabalhador quanto o contrário, e suas intenções de rompimento de vínculos com a organização. O desequilíbrio das trocas sociais se relaciona com a percepção de quebra ou de violação de contrato psicológico pela outra parte. A percepção de quebra (ou ruptura) de contrato, ou seja, o reconhecimento de que uma ou mais obrigações não foram atendidas, contribui para a emergência de afetos negativos. Tal situação colabora para a emergência de sentimentos de traição, ressentimento e frustração que repercutem negativamente no desempenho de papéis, na satisfação, no comportamento de cidadania organizacional, no desempenho e no comprometimento do trabalhador [16]. Nesse sentido, ameaças imaginárias ou reais de desligamento da empresa contratante, uso de coação pelo empregador, facilitado pelo caráter fragilizado do vínculo empregatício terceirizado, temporário ou parcial, e incertezas

quanto ao futuro da própria carreira colaboram para o incremento da percepção de violação de contratos psicológicos, produzindo efeitos deletérios tanto para a gestão de pessoas, quanto para o bem-estar do trabalhador.

A flexibilidade e desregulamentação dos contratos de trabalho são os princípios centrais de uma dinâmica precarizadora, pois eles desenvolvem a intensificação do trabalho e o seu controle, assim como a degradação da ordem ética e moral. A desregulamentação dos contratos de trabalho, implicada pela flexibilidade, evoca a fluidez e a impossibilidade de compromissos e de relações duráveis [17]. Desta maneira, empresas e indivíduos estariam fadados a desenvolverem unicamente vínculos transitórios e a definirem metas apuráveis apenas a curto prazo, contribuindo para a competitividade no ambiente de trabalho [14]. Contudo, o cenário de flexibilizações próprias do modelo toyotista não pára por aí.

No tocante à jornada de trabalho, a flexibilização se dá na adaptação à demanda da produção ou do serviço. Dessa maneira, a jornada torna-se instável, muitas vezes com inexistência de horário fixo de intervalo interjornadas, além de horários flutuantes no que diz respeito à entrada e saída de expediente [18]. A princípio, esta instabilidade se daria por conta dos imprevistos da produção [14], entretanto, sabe-se que tal questão atinge os trabalhadores dos diversos setores e segmentos, não se limitando ao contexto fabril. Ou seja, a partir do novo modelo de organização, os trabalhadores passam a estar sempre à disponibilidade da empresa, seja precisando alterar seu horário de entrada ou de saída, seja levando o trabalho ou as preocupações deste para casa.

Sabe-se que a flexibilização da jornada de trabalho tem como consequência a disponibilidade do trabalhador à empresa por períodos maiores do que os que seriam previstos por lei, já que esse trabalhador está ligado ao trabalho, mesmo quando não está no ambiente laboral. Tal disposição, constante e inadvertida, por sua vez, pode acarretar em uma série de consequências na vida pessoal e psíquica do indivíduo, já que traz reflexos diretos a sua rotina diária. A turbulência dos horários pode levar, ainda, a um impacto no campo físico muito acentuado, já que o sono do indivíduo pode ser afetado e, muitas vezes, não há espaço para tratar de eventuais enfermidades [18]. Ademais, no campo emocional, horários sempre suscetíveis a mudanças tendem a tornar impraticável a possibilidade de conciliar o trabalho com os agendamentos pessoais, fazendo com que o sujeito precise deixar de lado o cuidado com a família, com o lar e consigo mesmo.

Com base em um contexto de afastamento do perfil profissional extremamente técnico e especializado, surge a valorização da polivalência [17], a eliminação da demarcação de tarefas torna-se patente, configurando mais um aspecto da flexibilização. Para este modelo, torna-se necessário que o trabalhador seja capaz de ocupar diferentes postos de trabalho, assim, a organização consegue eliminar alguns destes postos [13, 14], além de fazer o funcionário “valer” o quanto custa para a empresa, ou até mais. Ainda de acordo com os autores supracitados, é válido destacar que, por conta da polivalência exigida aos trabalhadores, outros valores também passam a ser desejados e estimulados, tais como criatividade, autonomia, pró-atividade e, principalmente, produtividade.

O trabalho polivalente, associado à delegação de autonomia e ao conhecimento geral e amplo dos processos produtivos por parte do trabalhador, levariam a uma maior motivação para efetuar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoada, o que é valorizado pelo modelo japonês, tendo em vista que este prevê a adoção de uma filosofia básica denominada *kaizen* [10]. Esta, sob o contexto social da organização, seria a forma do funcionário desenvolver seu trabalho buscando, sempre e continuamente, a sua melhoria, reduzindo custos para a empresa e alimentando a ideia de mudanças positivas. A partir daí, torna-se importante e valorizado o trabalho grupal, pois assim se teria uma maior cooperação entre os indivíduos e o aproveitamento das potencialidades humanas. Da mesma maneira, a criatividade também passa a ser valorizada, pois através dela é possível alcançar novas soluções para a organização.

Com uma perspectiva menos otimista deste aspecto, estudos defendem que a polivalência do trabalhador toyotista, muitas vezes altamente qualificado e multifacetado, na prática, torna-se uma disfarçada sobrecarga de trabalho [11]. A necessidade de os trabalhadores tornarem-se polivalentes faz com que estes passem a não ter familiaridade com suas atividades, algumas destas de risco, levando também a possíveis acidentes de trabalho. Outra consequência da polivalência seria a dificuldade de reconhecimento do funcionário e do trabalho realizado por este, visto que os trabalhadores passam a executar diversas atividades e não mais apenas aquelas pelas quais

foram contratados [17]. Assim, torna-se difícil atribuir o mérito pelo resultado alcançado - fator de grande importância para a identidade e saúde mental do funcionário -, uma vez que as mesmas tarefas são realizadas por várias pessoas plurifuncionais, apagando fronteiras de cargos e atribuições, e confundindo o reconhecimento de quem de fato determinou o resultado.

Diante de elevadas expectativas das organizações pelo aumento da produtividade, cresce a pressão que as mesmas exercem sobre o trabalhador, sofisticando a cobrança de produção, que se materializa em relações de comando e hierarquias mais flexíveis e horizontalizadas. Surgem daí novas formas de gestão que relacionam o discurso de autonomia e participação ao envolvimento do trabalhador, desenvolvendo mecanismos de controle mais sutis e subjetivos. Assim, a necessidade de um controle direto da supervisão é deixada de lado, já que a responsabilidade passa a ser interiorizada, podendo doravante ser denominada autocontrole [13]. Em outras palavras, mesmo com a vivência da instabilidade e insegurança produzida por vínculos empregatícios frágeis, as empresas conseguem - ou perseguem com afinco - o envolvimento e comprometimento dos funcionários [17].

Todas as modalidades de flexibilização apresentadas conjugam-se na produção de impactos do modelo toyotista sobre o trabalhador, os quais serão abordados neste momento. Por conta do caráter participativo na organização contemporânea, a violência deixa de ser repressiva, mas torna-se psíquica, ligada às exigências paradoxais dirigidas ao trabalhador. Pode-se dizer que o sistema organizacional manipula as armadilhas do desejo do indivíduo, gerando uma relação inversamente proporcional entre a identificação do sujeito com a empresa e a sua autonomia. O trabalhador passa, então, a ser “fisgado” pelos interesses da empresa, de modo que passa a aceitar e executar de bom grado a sobrecarga gerada pela multiplicidade de tarefas e pela imposição de metas, as quais estão, muitas vezes, acima do possível [14].

Tal fenômeno foi definido como servidão voluntária - uma passividade baseada no medo e na cultura da dependência, na qual a subjetividade está demasiadamente implicada. Esta servidão expressaria não apenas a renúncia aos próprios valores e desejos, como também a aceitação passiva da “submissão servil” como única alternativa de sobrevivência no contexto de trabalho em questão. A ideia de se dedicar em níveis extremos está vinculada à necessidade de reconhecimento do trabalhador, que se sente ameaçado por ter seu pertencimento à empresa afetado neste modelo de gestão. Logo, trabalhando-se simultaneamente a sedução e a coação pela tecnologia gerencial, a servidão voluntária seria a consequência final. A partir daí, impreterivelmente, comparece a ameaça de sobrecarga de trabalho para os empregados. O temor de “não dar conta” ou de cometer erros torna-se aterrorizante, a fadiga se acumula e o desempenho diminui [17]. Outros autores tentam esclarecer tal questão através de interpretações e termos ligeiramente diversos, porém sempre com uma grande aproximação entre si. Seriam eles: captura da subjetividade [1]; expropriação da subjetividade [19]; despossessão de si mesmo [20]; envolvimento cooptado [9, 15].

Diante do contexto do modelo de acumulação flexível, as empresas utilizam mecanismos que obedecem a uma lógica mais “manipulatória”, apesar de a subsunção do ideário do trabalhador na organização ser mais consensual e participativa [9, 15]. Tais lógicas mais “manipulatórias” seriam propiciadas, sobretudo, pela mudança no discurso de gestão flexível, o qual enfatiza as relações de troca entre empregador e empregado, buscando desenvolver e manter um maior comprometimento por parte do funcionário [9]. O novo discurso em questão, torna-se um tipo de controle social original, exercido diretamente sobre a mente dos trabalhadores e não apenas sobre os seus corpos, como costumava acontecer nos modelos de organização anteriores, fortemente centralizadores [9, 21].

Nesse sentido, é destacado que o ambiente de trabalho afeta a subjetividade do trabalhador em razão do ritmo intensificado de exigências, metas e responsabilidades a cumprir, pois a subjetividade do trabalhador, no sistema toyotista, é envolvida pelos novos ideais de participação, produtividade e desempenho, buscando a construção ideológica de um novo contexto, bem como de consentimento perante os valores empresariais [15]. Observa-se uma maior responsabilidade, além do autocontrole e vigilância dos trabalhadores por metas quantitativas e pela qualidade da produção. Isto é, o controle, antes representado na figura de supervisores, agora passa a estar disseminado entre todo o grupo de funcionários, que exercem o papel de fiscalizadores sobre si mesmos e sua equipe [9].

Ainda no que concerne aos efeitos do modelo em questão, e em direção diametralmente oposta ao interesse renovado sobre os trabalhadores por parte das práticas gerencialistas, tratado nos parágrafos anteriores, pode-se destacar também a instrumentalização do indivíduo, caracterizada por uma visão quantitativa e coisificada do sujeito, podendo este ser passível de descarte ou substituição, tal como um recurso material. A instrumentalização dos indivíduos gera um efeito cruel nos trabalhadores, no que diz respeito à coerção de sentirem-se satisfeitos por estarem empregados, mesmo que tal vínculo não lhes traga nenhum tipo de satisfação real, nenhum reconhecimento e/ou nenhuma possibilidade de crescimento [14]. Situações deste tipo podem ser observadas em discursos de gestores, que apregoam a ingratidão dos seus funcionários por não reconhecerem a oportunidade de trabalho que lhes está sendo oferecida. De maneira mais preocupante, também pode ser notada nos discursos dos próprios trabalhadores, que se resignam em ocupar uma posição de trabalho insatisfatória, pois fora dela estariam fadados ao desemprego.

O individualismo também pode caracterizar os impactos do modelo em questão [14, 17], sendo um produto que recebe indiscutível reforçamento do modo de organização toyotista e que produz seus próprios efeitos. Tal individualismo se estabelece de modo ambivalente, isto é, por um lado tem sua face positiva no que diz respeito à oportunidade de cada um firmar suas diferenças/singularidades e libertar-se das coações coletivas. No entanto, por outro lado, na sua face negativa e, portanto, mais preocupante, caracteriza-se pela desfiliação, sendo esta a perda de vinculações sociais que oferecem suporte à integração, e pela vulnerabilidade constituída nesse desprendimento social [17].

Em termos práticos, assim como em várias facetas da flexibilização, uma das consequências do individualismo é a competição generalizada, reforçando os sentimentos de hostilidade, inveja e indiferença ao outro. Tais aspectos podem ser vistos como uma nova forma de violência social, latente e induzida, que se distancia em muito do conceito de “trabalho em equipe”, muitas vezes desejado no mundo corporativo [14].

Tendo em vista todos os impactos que o modelo de acumulação flexível gera no indivíduo, a qualidade de vida dos trabalhadores é gravemente afetada como consequência do novo modo de organização do trabalho [14]. Desta forma, é importante chamar a atenção para o impacto da flexibilização e sua consequente precarização na saúde do trabalhador, pois registros oficiais têm revelado aumento de acidentes de trabalho, bem como de doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho (Dorts) e distúrbios psíquicos. Aqui, os acidentes de trabalho estão diretamente ligados às relações sociais de dominação. Ou seja, o aumento do ritmo e de todas as pressões organizacionais pela elevação da produtividade criam instabilidade no psiquismo, podendo estar relacionado ao processo causal dos acidentes típicos [17].

No tocante ao estresse ocupacional, este pode surgir por diversos motivos, dentre eles, pela “cultura da ansiedade” gerada pela busca da perfeição discutida anteriormente. É válido acrescentar a frustração do trabalhador, que não tem a oportunidade de “contabilizar” o reconhecimento dos seus feitos de sucesso, já que, a cada nova tarefa, parte-se do zero, iniciando uma nova contagem de metas e resultados [14]. Devido à definição de metas apuráveis a curto prazo e, por consequência, avaliação de realizações e resultados em intervalos cada vez mais rápidos, o trabalhador vive um reconhecimento efêmero, que não consegue sequer ser celebrado por conta da emergência imperativa das demandas seguintes.

Em suma, pode-se dizer que o controle do trabalho, que poderia ser visto apenas como mais uma característica nos modelos taylorista e fordista anteriores, na verdade é intensificado no modelo de acumulação flexível. Os trabalhadores vivenciam a nova organização do trabalho de maneira diferente às anteriores, porém, é possível que tal vivência não seja tão otimista quanto o exposto na literatura de gestão empresarial [9]. Segundo Navarro e Padilha (2006, p. 18) [11], “o toyotismo mantém as formas objetivas de exploração do trabalho e amplia as formas subjetivas dessa exploração”. Portanto, as novas formas de gestão do trabalho baseadas no Toyotismo vêm tornando os trabalhadores cada vez mais vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precarização, a competições mais acirradas, à deterioração do clima no ambiente de trabalho, entre outros [14], todas estas condições portadoras de violência ao trabalhador que resulta em um processo de subjetivação precarizado [22]. Demonstrar o quadro de flexibilizações engendradas no modelo de acumulação flexível, quais sejam a flexibilização dos contratos de trabalho e de sua jornada, a flexibilização dos esquemas de cobrança e vigilância do desempenho produtivo, e

ainda, a flexibilização do perfil requerido ao trabalhador para adaptação ao novo cenário do trabalho, permite elucidar os seus impactos sobre as vivências subjetivas e quadros de saúde psicológico do trabalhador.

Tendo em vista que o modelo de acumulação flexível está presente no modo de funcionamento das organizações de diversos segmentos da atualidade, buscou-se ilustrar tal realidade através de uma obra artística. Entendendo-se que a arte cinematográfica pode ser uma representação da realidade, esta torna possível também análises de contextos organizacionais, como será discutido a seguir.

### 3. ANÁLISE FÍLMICA

O uso de filmes como referencial analítico vem se mostrando inquestionavelmente útil no campo da teoria social [23]. A depuração de cenas de filmes comerciais completos permite ao pesquisador a análise de seus registros e de suas percepções, devido à possibilidade de acesso repetido às cenas [24]. Acredita-se que é possível aprender com a produção audiovisual, entendida também como uma representação artística, assim, justifica-se a escolha de um filme como objeto de análise [25].

No âmbito organizacional, as artes também podem ser utilizadas para compreender os fenômenos e experiências específicos dessa área, assim, o cinema pode ser visto como um espaço intermediário entre a ficção e a realidade do cotidiano organizacional [26]. Estudos destacam a responsabilidade de não escolher o filme apenas pelo próprio filme, mas sim pela oportunidade de investigar um fenômeno organizacional a partir de diferentes lentes [24]. Evidência disso é o movimento de crescente utilização de filmes como objeto de análise em pesquisas que têm como foco o contexto organizacional e do trabalho [23, 27, 28, 29].

Tendo em vista essas considerações, este texto busca analisar as características do modelo de acumulação flexível, especialmente no que concerne ao gerenciamento das relações subjetivas de trabalho, e seus efeitos no trabalhador, expressos explicita e implicitamente no filme “O Diabo veste Prada”. A escolha desta obra obedece, entre outros, ao fato de ser uma produção de penetração entre o público telespectador, tendo em conta a popularidade alcançada desde seu lançamento; transcorrer em cenário organizacional; e possuir enredo pautado em relações de trabalho facilmente identificáveis. Além de ilustrar o cotidiano de trabalho de uma jovem recém-formada, o filme também tangencia assuntos do comportamento organizacional, tais como comprometimento organizacional, carreira, socialização e cultural organizacional, liderança e relações de poder, tornando-se útil ao estudo de fenômenos organizacionais e ao desenvolvimento de gestores de pessoas.

#### 3.1. Caracterização da pesquisa

De caráter qualitativo, essa pesquisa foi baseada no método de análise fílmica [26, 30]. Tal modelo conta com cinco etapas, sendo elas: 1) definição do objeto e tema de pesquisa; 2) seleção do filme; 3) crítica externa do filme; 4) crítica interna do filme; e 5) comparação e análise dos conteúdos.

O primeiro passo se deu a partir da definição do tema da pesquisa, que versa sobre o modelo toyotista de regulação do trabalho. Posteriormente, na segunda fase, a escolha do filme “O Diabo veste Prada” foi realizada considerando seu enredo de fácil entendimento para leigos em assuntos de gestão corporativa, bem como a grande abrangência desta produção – a qual ocupou o segundo lugar em bilheteria nos Estados Unidos na sua semana de estreia e alcançou um público de mais de um milhão e trezentos mil espectadores no primeiro mês em que ficou em cartaz nos cinemas brasileiros [31, 32]. É válido ressaltar a pertinência e relevância de análise da obra em questão, tendo em vista que foram encontrados outros estudos que empreenderam a análise fílmica da mesma [25, 26], embora nenhum deles tenha focado a temática de interesse do presente artigo, principalmente no que diz respeito ao impacto de aspectos sócio-históricos nos comportamentos, pensamentos e sentimentos do indivíduo.

Dando continuidade às etapas do método utilizado, são destacados itens técnicos da produção, como a cronologia, seu estilo e seu custo, no estágio denominado “crítica externa”. Na quarta

etapa, é realizada a crítica interna do filme, a partir do que é chamado de conteúdo inconsciente [30], ou seja, os elementos que ultrapassam as intenções de quem realizou e produziu a obra. Com a finalidade de analisar tal conteúdo de maneira mais didática, foram elaborados agrupamentos temáticos a partir das cenas do filme. Por fim, seguindo para a quinta fase do método, análise de conteúdo e literatura foram correlacionados, comparando-se as cenas pertinentes ao objeto de estudo com os subsídios disponíveis na literatura. A seguir, apresentar-se-á o enredo do filme, de modo que seja possível contextualizar as críticas externa e interna apresentadas posteriormente.

### 3.2. Enredo

Em Nova Iorque, a simples e ingênua Andrea Sachs acaba de se formar em Jornalismo. Apesar do estilo pessoal da jovem não condizer com uma revista de moda, ela é contratada para trabalhar como segunda assistente da poderosa e sofisticada Miranda Priestly, a cruel e impiedosa chefe-executiva da revista *Runway*. Andrea sonha em ser uma grande jornalista e encara a oportunidade como um desafio profissional temporário, o qual pode abrir muitas portas em sua trajetória de carreira.

A primeira assistente, Emily, alerta Andrea sobre o comportamento e preferências da sua chefe, enquanto o estilista Nigel a ajuda a se vestir de maneira mais adequada para o ambiente laboral, após a jovem ter sido insidiosamente questionada, criticada e menosprezada em sua aparência e atitudes durante seus primeiros momentos no novo emprego. Andrea, ou Andy como é chamada, muda as suas atitudes e comportamentos em busca de uma maior integração ao ambiente e cultura organizacionais, contudo, tais mudanças afetam sua vida pessoal e seu relacionamento com seu namorado Nate, com a sua família e seus amigos.

### 3.3 Aspectos da produção cinematográfica – crítica externa

“O Diabo veste Prada” é uma produção norte-americana, adaptada do livro homônimo, escrito por Lauren Weisberger, o qual tem aspectos biográficos, já que a autora trabalhou na redação da renomada revista *Vogue* norte-americana. Com duas indicações ao Oscar (melhor figurino e melhor atriz – Meryl Streep), o filme foi distribuído pela Twentieth Century Fox, teve um orçamento estimado de U\$35.000.000,00 e foi lançado em 2006 [33]. Na Tabela 1, são apresentadas algumas informações da ficha técnica do filme.

Tabela 1: Ficha Técnica do Filme

<b>Título Original</b>	<i>The Devil Wears Prada</i>	<b>Título em Português</b>	O Diabo Veste Prada
<b>Direção</b>	David Frankel	<b>Ano de Lançamento</b>	2006
<b>Gênero</b>	Comédia/Romance/Drama	<b>Orçamento</b>	US\$ 35 Milhões
<b>Tempo de Duração</b>	109 Minutos	<b>Distribuição</b>	Twentieth Century Fox

Fonte: <http://www.imdb.com/>

## 4. ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS CENAS - crítica interna

Nesta seção, foi realizada a análise de conteúdo dos dados coletados através de trechos do filme, os quais foram organizados em cenas temáticas, sendo elas: “Disponibilidade irrestrita para o trabalho”, abordando a flexibilização da jornada de trabalho, ou seja, como o trabalhador passa a não ter um período laboral diário fixo, assim como não necessita mais estar no ambiente da empresa para exercer as suas atividades; “Interferência do trabalho na vida pessoal”, referente à grande interposição que o trabalho gera na vida pessoal; “Pessoas como recursos de eficiência organizacional”, relacionado à instrumentalização do trabalhador; “Em defesa daquilo que faz mal”, abordando o envolvimento cooptado do funcionário; “Um novo tipo de controle”, referente



aos novos modos de controle postos em prática no Toyotismo; “Cada um por si, todos pela organização”, relacionado ao individualismo e desintegração da equipe; e “Muitas demandas, pouco reconhecimento”, englobando situações de polivalência, altas demandas e pouco reconhecimento.

#### “Disponibilidade irrestrita para o trabalho”

**Cena:** Com o relógio de cabeceira marcando 6:15h da manhã, Andrea é acordada por um telefonema de Emily, que a inunda com solicitações de Miranda: *“Andrea, Miranda decidiu mudar a edição das jaquetas de outono de setembro e está preparando Sedona para outubro. Você precisa vir para o escritório agora e pegue o café dela no caminho”*. “Agora?” “Pegue uma caneta e anote isso. Quero um expresso com leite, sem espuma e com café extra, e três cafés para colocar leite. Muito quentes, extremamente quentes.”

**Cena:** Andy está jantando com seu pai e ele demonstra preocupação por ela estar trabalhando até tarde: *“Estamos apenas preocupados, querida. Você manda e-mails do escritório às 2h da manhã”*. Poucos instantes depois, Andy recebe uma ligação de Miranda com uma demanda urgente, o que claramente atrapalha a sua programação com o pai.

**Cena:** Depois que Andy já saiu do escritório e está na companhia do seu namorado e dos amigos em um bar, Miranda telefona para que ela compareça a um evento naquele momento.

**Cena:** Miranda solicita a Andrea que, naquele dia, ela seja a responsável por levar “o livro” na casa dela. A atividade está relacionada a um nível de reconhecimento por parte de Miranda, já que “o livro” se trata de uma espécie de catálogo e resumo diários que Miranda precisa ler todas as noites e fazer anotações editoriais para o dia seguinte. *“Andrea, eu gostaria que você levasse o livro para a minha casa hoje. Fale para Emily lhe entregar a chave”*. Emily, por sua vez, explica como a entrega deve ser realizada, ressaltando o horário: *“O livro deve ser entregue por volta das 22h, 22:30h, e você deve esperar por aqui para entregá-lo. Você entregará a roupa limpa de Miranda junto com o livro”*.

#### “Interferência do trabalho na vida pessoal”

**Cena:** Andrea está conversando com Nigel e trata-o de maneira um pouco rude, em seguida pede desculpas e justifica: *“Está sendo um dia difícil e minha vida pessoal está por um fio, só isso”*, ao que Nigel responde: *“Bem-vinda ao clube. Isso é o que acontece quando se está indo bem no trabalho, querida. Me avise quando sua vida toda for para o espaço, isso significa que é hora de uma promoção”*.

**Cena:** Andy, aparentemente, é liberada mais cedo do trabalho, o que a deixa muito feliz, já que naquele dia é o aniversário do seu namorado e ela havia planejado uma comemoração especial. No entanto, quando já estava de saída do prédio do escritório, é chamada por Miranda para comparecer a um evento que aconteceria após o expediente, demonstrando, através da sua expressão facial, clara frustração ao receber a notícia.

**Cena:** Andy vem mudando cada vez mais as suas atitudes e comportamentos para se encaixar no perfil e cultura da empresa, o que gera uma grande discussão com Lily, sua amiga, que diz não a reconhecer mais. Logo em seguida, a protagonista também discute com o seu namorado, que fala: *“Você dizia que isso era apenas um trabalho, você costumava fazer piada das garotas da Runway. O que aconteceu? Agora você se tornou uma delas (...) Tudo bem, apenas confesse e não precisaremos mais agir como se ainda tivéssemos algo em comum!”*. Poucos momentos depois, ainda em meio à briga de rompimento, o celular de Andy toca por uma ligação de Miranda. Nate complementa: *“E caso você esteja se perguntando, a pessoa a qual você sempre atende as ligações, essa é o seu novo relacionamento!”*

**Cena:** Durante a semana de moda de Paris, Miranda informa a Andrea que seu marido não estará presente, pois eles estão se divorciando. Apesar de não ficar claro o motivo do divórcio, subentende-se que está relacionado à dedicação à carreira por parte de Miranda. *“Outro divórcio, estampado na página 6, eu posso até imaginar o que eles vão escrever sobre mim. ‘A dama perversa, obcecada pela carreira. A rainha de gelo enlouquece outro sr. Priestly...’”*. Além disso, Miranda demonstra claro sofrimento por pensar no que suas filhas vão passar em decorrência da separação.

### “Pessoas como recursos de eficiência organizacional”

**Cena:** Andy está na sua mesa de trabalho conversando com Nigel, quando Miranda chama: “*Emily! Emily?*”. Andy procura por Emily na sala e Nigel a alerta: “*Ela está falando com você*”. Ao entrar na sala, Miranda a trata novamente por outro nome: “*Ai está você, Emily. Quantas vezes eu tenho que gritar o seu nome?*”, ao que Andy tenta corrigi-la: “*Na verdade, é Andy.*”, o que causa surpresa em Miranda e nas outras pessoas que estão com ela na sala. Andy continua: “*Meu nome é Andy. Andrea, mas todos me chamam de Andy*”. Nota-se, nesta cena, que Miranda a chama pelo nome da outra assistente não por esquecimento ou por desconhecimento, mas para tratá-la de maneira genérica.

**Cena:** Andy está se lamentando com Nigel sobre o trabalho, quando ele a interrompe dizendo: “*Então se demita (...) Consigo outra garota para ficar no seu lugar em cinco minutos, uma que realmente o queira*”.

### “Em defesa daquilo que faz mal”

**Cena:** Ao apresentar “o livro” para Andy, Emily explica que esse é um trabalho que deveria ser feito pela segunda-assistente, porém, como Miranda ainda não conhece nem confia o suficiente em Andy, quem está realizando essa tarefa diária é a própria Emily: “*Então, até Miranda decidir que você não é nenhuma maluca, eu fico com a adorável tarefa de levar o livro!*”. Nota-se que, mesmo sendo uma atividade que exige que a funcionária trabalhe até mais tarde e precise passar na casa da chefe antes de ir para a sua casa, é algo que a engrandece e realiza.

**Cena:** Emily está com uma gripe muito forte, mas precisa ficar no escritório até mais tarde para ir a um evento de gala referente ao trabalho. Aparentemente, já sem aguentar seu estado físico debilitado, ela repete para si mesma em voz alta, tal como um mantra: “*Eu amo o meu trabalho. Eu amo o meu trabalho. Eu amo o meu trabalho.*”

**Cena:** Em diversos momentos do filme, Andrea se mostra aversiva à cultura e valores da organização, como no início da sua experiência profissional, em que ela está desabafando com Nate sobre o trabalho: “*A quantidade de tempo e energia que essas pessoas gastam em coisas insignificantes, com detalhes, e para quê?!*”. No entanto, ao final da história, ela já está envolvida por essa cultura e valores, passando a defendê-los genuinamente, como pode ser observado na cena já citada, em que Nate reclama do seu comportamento e atitudes: “*Você dizia que isso era apenas um trabalho, você costumava fazer piada das garotas da Runway. O que aconteceu? Agora você se tornou uma delas*”.

**Cena:** Andy está em um jantar com Christian durante a semana de moda de Paris e segue o seguinte diálogo: “*Sim, há coisas em Miranda que eu não concordo, mas...*”, “*Vamos lá, você a odeia, apenas admita!*”, “*OK, ela é durona, mas se ela fosse um homem as pessoas só falaria como ela faz bem o seu trabalho*”, “*Desculpe, eu não acredito nisso. Você está defendendo ela?*”, “*Sim*”.

### “Um novo tipo de controle”

**Cena:** Emily recebe uma ligação avisando que Miranda chegará mais cedo do que o esperado ao escritório, causando uma grande movimentação entre os funcionários para que tudo esteja como a chefe deseja. Nota-se que funcionárias trocam de sapato, outras retocam a maquiagem, mesas são organizadas com urgência para não desagradar a chefe com uma indevida manifestação de despreparo e falta de prontidão.

**Cena:** Andy está desabafando com Nate sobre o modo como Miranda trata os funcionários: “*Você tinha que ter visto o modo como ela me olhou! (...) Ela não fica feliz a menos que todos entrem em pânico ou se suicidem!*”

**Cena:** Andy se mostra muito feliz e satisfeita por ter conseguido agradar Miranda, já que a chefe chamou-a por seu nome e lhe confiou a tarefa de levar “o livro” na sua casa ao final do expediente. O que seria uma tarefa e uma responsabilidade a mais é entendida pela funcionária como uma recompensa. Andy conta a novidade para Emily ao chegar no escritório: “*Sabe, se posso entregar o livro, significa que fiz algo certo. E você sabe que ela me chamou de Andrea? Quero dizer, ela não me chamou de Emily, isso não é ótimo?*”

**Cena:** Miranda decide convocar Andrea para a semana de moda de Paris, que recusa o convite, pois sabe que é o sonho de Emily. Porém, Miranda passa a sua mensagem sutilmente através da

fala: *“Se você não for, vou presumir que você não leva a sério o seu futuro... na Runway ou em qualquer outra empresa. A decisão é sua.”*. Mais à frente, Andy justifica, tanto para Emily quanto para Nate, que não teve escolha ao decidir ir para Paris: *“Eu não tive escolha! Miranda mandou e eu não pude dizer não!”*

#### **“Cada um por si, todos pela organização”**

**Cena:** É final de expediente da sexta-feira e Andy começa a tentar desenvolver uma conversa com Emily, contando dos seus planos para o final de semana. Ao perguntar à sua colega se ela também tem planos, Emily responde com um seco *“Sim”*, claramente cortando qualquer continuação de assunto.

**Cena:** Andy chega ao departamento de Nigel para desabafar sobre Miranda, ao que Nigel a interrompe dizendo: *“E isso é meu problema porque... Ah, espere. Não, não é problema meu!”*

**Cena:** Andy é convocada por Miranda a acompanhá-la na semana de moda de Paris em substituição a Emily. Apesar de saber que esse é o sonho da sua colega e que esta passou o ano todo se preparando para o evento que considera de maior importância, Andy acaba aceitando. Nota-se que a protagonista reluta antes de aceitar, reconhecendo como Emily se sentiria por isso, porém concorda em ir em prol da sua própria carreira.

**Cena:** Durante a semana de moda de Paris, Andy fica sabendo de um grande remanejamento de posições dentro da *Runway*, incluindo a substituição de Miranda como editora-chefe e a promoção do seu amigo Nigel como executivo de uma grife internacional. Entretanto, Miranda tem conhecimento prévio da situação e faz uma jogada política, na qual, para garantir seu cargo, sacrifica o sonho de carreira de Nigel, considerado até então um dos seus funcionários de maior confiança.

#### **“Muitas demandas, pouco reconhecimento”**

**Cena:** Ao chegar ao escritório, Miranda critica Emily por não ter conseguido realizar uma tarefa. Emily tenta se justificar, iniciando a sua explicação, quando Miranda a interrompe dizendo: *“Não estou interessada em detalhes da sua incompetência”*.

**Cena:** Emily explica a Miranda que Andrea é uma candidata que o setor de RH enviou para a vaga de assistente, mas que por ela não ter o perfil nem o estilo necessários para trabalhar na revista de moda, a está dispensando. Miranda, então, com visível desdém, rebate: *“Acho que eu mesma terei que fazer [a entrevista], já que as duas últimas que você escolheu eram completamente inadequadas.”*

**Cena:** É mostrado, dia após dia, Miranda chegando ao escritório e demandando as mais diversas atividades a Andrea: *“Entre em contato com Isaac”*, *“Não estou vendo meu café da manhã. Onde estão meus ovos?”*, *“Vá pegar as fotos da sessão de lingerie”*, *“Leve meu carro para checar os freios”*, *“As garotas precisam de uma nova prancha de surf...”*, *“Pegue meus sapatos na Blahnik e depois vá pegar Patricia”*, *“Vá pegar aquela mesinha que eu gostei na loja da rua Madison”*, *“Marque uma reserva em um lugar que tenha boas recomendações”*

**Cena:** Miranda chama Andrea em sua sala e lhe atribui várias tarefas de uma única vez. Por sua expressão facial e seu ritmo de voz, nota-se que ela não tem qualquer preocupação em esperar que Andrea acompanhe o raciocínio ou esclareça alguma dúvida, inclusive percebe-se um tom proposital no modo como a chefe faz as demandas. *“Eu preciso de 10 ou 15 saias da Calvin Klein. E tenha certeza que teremos o pter 59 às oito horas da manhã de amanhã. Lembre Jocelyn que preciso ver algumas bolsas que Marc está fazendo e depois fale para Simone que eu vou pegar o Jackie, se Maggie não puder. Demarchelier confirmou? Ligue para ele.”*

**Cena:** Miranda está em Miami, precisando retornar a Nova Iorque, porém, em meio a uma grande tempestade, todos os voos foram cancelados, inclusive o seu. A chefe, então, liga para Andrea solicitando que ela encontre uma solução para esse problema. Como a funcionária não tem como resolver a questão, no dia seguinte Miranda diz estar decepcionada com ela: *“Você me decepcionou mais do que qualquer outra garota tola...”*, Andy tenta justificar que fez tudo o que pôde, mas sua chefe a interrompe dispensando-a: *“Isso é tudo.”*

**Cena:** Ao desabafar com Nigel, Andy relata: *“Não sei mais o que fazer, porque se faço alguma coisa certa, ela ignora. Ela nem ao menos agradece. Mas se eu faço algo errado, ela é cruel!”*. Nigel então responde: *“Andy, fala sério, você não está tentando (...) o que você espera que eu*

*diga? ‘Ah, tadinha, Miranda está sendo cruel... Pobre Andy’? Miranda está fazendo o trabalho dela.”*

**Cena:** Andrea cometeu um deslize que, segundo Emily, pode custar seu emprego, porém, Miranda a chama em sua sala e, ao invés de criticá-la diretamente, lhe demanda a tarefa quase impossível de conseguir o manuscrito de um livro que ainda não foi lançado.

## 5. DISCUSSÃO

A análise de conteúdo das cenas do filme “O Diabo veste Prada” ilustra as relações subjetivas de trabalho próprias do modelo toyotista e seus efeitos na vida dos trabalhadores. Conforme a literatura exposta, diante das novas exigências impostas pelo Toyotismo, organizações e funcionários precisam adequar-se a esta dinâmica, o que pode ser visto com clareza na obra em questão.

Dentre as diversas representações da flexibilização particulares ao Toyotismo [9, 14, 15, 34], o agrupamento de cenas da categoria temática “Disponibilidade irrestrita para o trabalho” retrata a flexibilização da jornada de trabalho, característica notória do modelo em questão. Situações como ser solicitado antes do horário previsto para entrar no trabalho, bem como receber tarefas que demandam a permanência prolongada no ambiente laboral, retratam essa exigência do Toyotismo.

É relevante salientar que a falta de fronteiras de tempo e espaço para o trabalho gera impactos e prejuízos para o trabalhador, favorecendo o desgaste em consequência dos processos de trabalho [22] e dando margem para quadros de estresse ocupacional, este caracterizado pela dificuldade do trabalhador em adaptar-se às situações vividas no âmbito laboral, no que diz respeito ao equilíbrio entre as exigências e competências [34]. Isto é, o estresse ocupacional é provocado por uma relação desarmoniosa entre trabalho e trabalhador, podendo levar a transtornos pessoais, familiares e ocupacionais [36].

Através da análise geral da obra, percebe-se também o estado de disponibilidade contínua do empregado à organização, visto que Andy possui um aparelho celular da empresa, através do qual é requisitada em diversos momentos do filme. O uso contínuo do aparelho celular para fins de trabalho representa a utilização das novas tecnologias no ambiente laboral [13, 37]. Essas novas ferramentas, tais como celulares, *notebooks*, *intranet* e sistemas integrados de gestão, em tese, deveriam facilitar as interações de trabalho, já que possibilitam que a atuação do profissional transcenda os muros da empresa. Porém, como efeito colateral, percebe-se uma sobrecarga de atenção e demandas que recaem no trabalhador, transformando-se em um meio sutil e eficaz de controle:

A cobrança direta executada pelo “chefe” é substituída, agora, pelas normas expressas na *intranet* ou no *webmail*. A liberdade no tempo de execução das tarefas é rastreada pelo número de vezes e horas de acesso ao sistema. A noção de local de trabalho é flexibilizada pelo uso da telefonia móvel e dos computadores conectados ao sistema da empresa por meio da *internet*. (p. 67) [37]

As cenas da categoria “Interferência do trabalho na vida pessoal”, por sua vez, mostram os efeitos da flexibilidade na vida pessoal do trabalhador. Pode-se entender tal incompatibilidade como uma ameaça à existência de espaços de socialização externos ao trabalho, característica do capitalismo flexível, gerando uma crise de sociabilidade [18]. Esses efeitos são retratados, por exemplo, nas cenas em que: a) Andy não consegue conciliar a suas atividades profissionais com seus compromissos pessoais; b) Miranda dá clara preferência aos desafios do seu trabalho em detrimento de seus problemas conjugais; c) Nigel destaca que um bom sinal que a vida profissional está indo bem é quando a vida pessoal começa a desandar. Além disso, no decorrer de todo o filme, nota-se como o trabalho de Andy passa a suprimir suas relações pessoais.

A incompatibilidade e tendência de supressão da vida pessoal pelo trabalho pode ser vista em diversas áreas de atuação, tais como nas áreas de ensino e de saúde [35, 36], confirmando que o trabalhador muitas vezes precisa sacrificar sua vida pessoal para conquistar um espaço profissional de sucesso. A fim de alcançar as metas delineadas pela organização e o êxito

profissional, os sujeitos tendem a trabalhar duramente, chegando a fazer do seu trabalho o seu principal motivo de viver. Por conta disso, a dedicação, por um lado valorizada nas organizações e no mundo do trabalho contemporâneo, traz prejuízos para a vida pessoal e saúde dos trabalhadores. Outrossim, é válido considerar o fenômeno contemporâneo do vício por trabalho, que transforma os trabalhadores em *workaholics* – denominação de língua inglesa para designar os indivíduos adictos por atividades laborais [38].

Esta submissão das outras esferas de vida à supremacia do trabalho na existência do indivíduo remete-nos à reflexão sobre a centralidade do trabalho. A centralidade que o trabalho assume na vida dos indivíduos é objeto de estudo na Psicologia [8, 12], por permitir a compreensão tanto das derivações positivas deste fenômeno - a exemplo das formulações sobre planejamento de carreira e identidade profissional, os quais recebem contribuições da posição que o trabalho ocupa na existência das pessoas -, quanto negativas, efeito que pode ser visualizado quando o indivíduo tem seu senso de identidade rompido pela condição de aposentadoria ou desemprego, condições estas que ensejam a retirada de uma posição ativa no mundo do trabalho.

Com relação à categoria “Pessoas como recursos de eficiência organizacional”, as cenas se referem à instrumentalização do trabalhador, conceito já proposto na literatura [14]. Em todas elas, podemos notar como Andy está sempre a ponto de ser substituída, tal como um recurso material. Como foi exposto anteriormente, o fato de Miranda se reportar à protagonista como “Emily” demonstra que a pessoa ocupante daquele cargo poderia ser qualquer outra. Além disso, existe uma frase que se repete durante o filme, citada por vários personagens e em diversas circunstâncias, a saber, “*Milhares de garotas matariam por esse trabalho*”, o que demonstra a facilidade de substituição de Andrea por muitas outras candidatas.

É preciso destacar que, no momento da contratação, trabalhador e organização passam a estar ligados por um novo vínculo regido por contratos. Por um lado, o contrato de trabalho oficial é concreto, claro e transparente, mostrando os direitos e deveres das duas partes. No entanto, há também o contrato psicológico, no qual existe uma troca de expectativas a respeito do que se espera de ambos os lados. Este contrato, por sua vez, por consistir em algo abstrato e subjetivo é, muitas vezes, confuso [39]. Dentre as expectativas dos trabalhadores, podemos destacar o anseio que a organização intencione investir nestes, de forma que o funcionário tenda a crescer na empresa por conta do seu engajamento e serviços prestados [40]. Porém, ter bom desempenho e ser leal às normas e valores da empresa já não é mais garantia de permanência no quadro laboral, o que leva à incerteza, medo e angústia [22]. Portanto, ao sentir que pode ser substituído a qualquer momento, a expectativa do trabalhador é confrontada, sua noção de contrato psicológico é violada, podendo, inclusive, afetar a sua percepção de justiça, sua motivação, satisfação e comprometimento com o trabalho e com a organização.

O agrupamento “Em defesa daquilo que faz mal” refere-se ao debate sobre “servidão voluntária” [17] e/ou “envolvimento cooptado” [9, 15]. Este fenômeno se basearia na renúncia dos desejos e valores do trabalhador em prol da organização. Além disso, o sujeito aceitaria tal submissão, entendendo-a como necessária à sobrevivência no meio corporativo. A dedicação em níveis extremos – vinculada à necessidade de reconhecimento do trabalhador – pode ser percebida nas cenas desta categoria e, de maneira mais sutil, em diversos trechos da obra que mostram personagens secundários ou até figurantes que trabalham para a *Runway*. Conforme é destacado na literatura, a consequência desse envolvimento sutilmente forçado, porém espontaneamente aceito, é o sofrimento por precisar sempre demonstrar-se como um funcionário exemplar, que está sempre buscando se desenvolver pela organização [14]. Por conseguinte, como muitas vezes o indivíduo não consegue estar à altura da grande expectativa depositada sobre ele, surge a culpa por não ser excepcional e brilhante todos os dias, além do medo da consequência de não ser bom o bastante.

As cenas do conjunto “Um novo tipo de controle”, por sua vez, dizem respeito aos novos estilos de controle em voga no Toyotismo. Conforme já foi exposto, a flexibilização afeta a subjetividade do trabalhador em razão do ritmo intensificado de exigências, metas e responsabilidades, assim, esta subjetividade é envolvida pelos novos ideais de participação, produtividade e desempenho esperados pela organização [15]. Pode-se perceber um caráter “manipulatório” no novo discurso da organização toyotista, gerando, conseqüentemente, um novo tipo de controle social [9]. Assim, pode-se pensar na intenção, por parte do chefe ou gestor, de

umentar os níveis de comprometimento e envolvimento do trabalhador através de estratégias que podem ser mais diretas ou mais indiretas, a depender das circunstâncias e do seu estilo de liderança.

A organização, a fim de envolver os trabalhadores e incentivá-los a manterem-se comprometidos com os objetivos corporativos, com seus valores e cultura, lança mão de benefícios para estes, tais como alimentação, fundo de previdência privada, treinamentos, etc. Desta forma, o controle do sujeito e a ideia do comprometimento organizacional surgem como possibilidades de ganho para a empresa, que terá um funcionário cada vez mais envolvido em uma relação de “troca”. Porém, para o indivíduo tais benefícios podem ser vistos apenas como “pseudoganhos”, já que são apenas promessas de sucesso e de realização [21].

Desta maneira, muitas vezes o chefe não precisa exercer explicitamente o seu controle, sendo o suficiente controles mais sutis para que o trabalhador seja apenas lembrado da expectativa recaída sobre ele, o que pode ser observado, por exemplo, na cena em que Miranda convoca Andy para a semana de moda de Paris, instalando uma ameaça velada. Por outro lado, ao trabalhar pequenas recompensas, Miranda consegue fazer com que seus funcionários busquem doar-se ao máximo para alcançá-las. Isto pode ser visto, por exemplo, na cena em que a chefe finalmente chama Andrea por seu nome, depois dela se mostrar altamente eficiente na execução das suas tarefas, ou em diversos momentos do filme em que fica claro o quão difícil e valorizado é um elogio por parte da chefe. Em outros momentos, no entanto, o controle exercido por Miranda não é tão sutil assim, deixando claro que espera total dedicação por parte da sua equipe. Esta exigência mais direta pode ser percebida, por exemplo, na fala de Andy: “*Ela [Miranda] não fica feliz até que todos entrem em pânico ou se suicidem!*”.

No agrupamento “Cada um por si, todos pela organização” é ilustrado o individualismo, reforçado pelo modelo de acumulação flexível. “A competitividade é atualmente superestimada nos ambientes de trabalho de modo a exacerbar cada vez mais o individualismo” (p. 464) [17]. O alto nível de competitividade que pode ser observado entre alguns dos personagens principais – Miranda e Emily, por exemplo – demonstra o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro destacados na literatura [14]. Através das cenas ilustradas nesta categoria, pode-se observar também a desfiliação, ou perda de vínculos sociais que dariam suporte à integração da equipe, comprometendo o ideário organizacional de trabalho em equipe como único meio de alavancar resultados e melhorar processos [17]. Ou seja, apesar de disseminar a crença de que todos os trabalhadores são parceiros de uma equipe, o novo discurso empresarial gera uma fragmentação dos laços afetivos no ambiente laboral, tornando-os fluidos deletáveis, atomizados e desnecessários [22].

Já o agrupamento de cenas “Muitas demandas, pouco reconhecimento” refere-se a alguns aspectos particulares ao Toyotismo, dentre eles a polivalência [10, 11, 17] e a falta de reconhecimento. No que tange à temática da polivalência, é notório que a função para a qual Andy é contratada é polivalente em sua essência, já que a protagonista deve realizar toda sorte de tarefas que lhes são demandadas, desde fazer ligações no escritório a ajudar a resolver problemas pessoais de Miranda. Como foi visto anteriormente, é chamado a atenção para a relação entre a polivalência e o risco de acidentes de trabalho [17], o que pode ser percebido nas cenas em que as assistentes de Miranda se arriscam saindo às ruas para cumprir determinadas tarefas com prazo urgente, culminando no acidente por atropelamento de Emily.

É evidente também que as demandas da chefe-executiva muitas vezes alcançam alto nível de complexidade, como conseguir um voo em meio a uma tempestade tropical ou o manuscrito de um livro que ainda não foi lançado. Esta alta exigência está relacionada aos valores que passam a ser estimulados e desejados com o fenômeno da polivalência, a saber, criatividade, pró-atividade e competência [13].

Com relação à falta de reconhecimento característica (ainda que não exclusiva) do Toyotismo, é sabido que este modelo dificulta a “contabilização” de reconhecimento pela execução das tarefas por parte do trabalhador [14], no entanto, no filme analisado, a falta de reconhecimento se torna mais cruel, tendo em vista que a personagem de Miranda nunca elogia ou valoriza uma tarefa bem executada por parte da sua equipe. Ao contrário, a chefe tende a sempre criticar, mesmo que a atividade tenha sido realizada de maneira satisfatória. Desta forma, a falta de reconhecimento do fazer do trabalhador interfere no bem-estar do indivíduo no local de trabalho, “uma vez que o

bem-estar revela um estado dinâmico da mente com as necessidades e expectativas do trabalhador e seu entorno laboral” (p. 554) [22].

Por fim, podemos associar aspectos supracitados e da categoria de cenas em questão com práticas de assédio moral, uma vez que tal fenômeno é caracterizado pela repetição sistemática de atos que humilham e desqualificam, tanto de forma direta como indireta, evidenciando um conflito entre o agente do poder e seus subordinados [22]. Pode-se encontrar, de maneira mais aprofundada na literatura da área, uma análise da relação das práticas e características presentes na obra “O Diabo veste Prada” com o fenômeno do assédio moral [26].

Conforme demonstrado no decorrer desse estudo, diversas características e efeitos do modelo de acumulação flexível surgem no dia-a-dia daqueles que trabalham, confirmando o caráter polissêmico proposto na literatura [9]. Foi possível destacar a subjacência do caráter de flexibilização diante dos principais resultados, isto é, a flexibilização rege as diversas características do modo de organização do trabalho em questão. De maneira mais direta, a flexibilização está presente, por exemplo, no formato como se dão as jornadas de trabalho, nas atividades realizadas pelo trabalhador polivalente e nas relações entre contratante e contratado. Por outro lado, de forma indireta, tal característica pode ser destacada no novo perfil exigido do trabalhador, que deve se mostrar flexível perante a relação entre os âmbitos profissional e pessoal, perante às demandas da organização e à forma como é tratado por esta.

## 6. CONCLUSÃO

Tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa foi ilustrar as características do Toyotismo, no que concerne aos aspectos do gerenciamento subjetivo das relações de trabalho, bem como seus efeitos nos trabalhadores através de cenas da obra “O Diabo veste Prada”, constata-se a eficácia em utilizar produções cinematográficas como representações da realidade organizacional contemporânea. Conclui-se também que as cenas do filme escolhido coadunam com o que é exposto na literatura sobre essa temática, confirmando o que os trabalhadores enfrentam nos seus cotidianos, já que a obra foi baseada em fatos reais.

Este artigo pode contribuir de maneira teórica para a análise e melhor entendimento de uma temática atual e característica da nossa realidade laboral, qual seja, o modelo toyotista de gestão do trabalho. O enfoque do campo de saber da Psicologia pode ser visto como um diferencial na análise e discussão dos dados, já que os trabalhos publicados sobre esse tema tendem a estar sob a égide da Administração de Negócios e Sociologia do Trabalho.

Ademais, espera-se que este artigo possa contribuir também para a prática profissional, já que as cenas de um filme tornam mais didática a identificação de situações que envolvem as características e efeitos do Toyotismo com o dia-a-dia de profissionais e gestores. Desta forma, reflexões para prevenção e intervenção em situações reais são possíveis.

É preciso reconhecer que descrever as cenas, por mais que o pesquisador se esmere, não é o mesmo que a experiência de assistir ao filme. Fatores secundários, tais como expressões faciais e gestos dos atores, tom das suas vozes, ritmo das falas, trilha e efeitos sonoros, complementam o entendimento da cena.

A fim de enriquecer a discussão acerca deste tema de estudo, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas sob o enfoque da Psicologia, direcionando para como os indivíduos e grupos de trabalho são afetados pelo novo modelo de organização do trabalho. Recomenda-se também que haja mais estudos acerca de outros temas de pesquisa baseados em obras cinematográficas, tendo em vista um objeto de análise que reflete a nossa realidade e que possibilita um fácil entendimento dos construtos a serem trabalhados.

Diante do exposto e discutido neste artigo, podemos concluir que as tendências atuais do mundo do trabalho caracterizam novos tempos que impõem mudanças de cultura, mentalidade e comportamento [22]. A flexibilidade, então, é trazida mais uma vez à baila. Ser flexível pode ser competência indispensável para acompanhar alterações de contextos e práticas, e sinalizar para uma qualidade do indivíduo. Motivo de preocupação se instala quando uma característica que deveria ser apenas desejável nos sujeitos, torna-se um aspecto obsessivamente perseguido, que ao invés de auxiliá-lo no acompanhamento dos processos contemporâneos, pode atropelá-lo pela urgência com o qual se impõe.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alves GAP. A subjetividade às avessas: toyotismo e “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 2008;11(2):223–39, doi:10.11606/issn.1981-0490.v11i2p223-239
2. Bacarat EM, Gunther LE. Isonomia salarial: análise do critério da identidade de função sob as perspectivas do fordismo e do toyotismo. *Revista Jurídica Cesumar – Mestrado*. 2012 Jan./Jun.;12(1): 77–91, doi:10.17765/2176-9184.2012v12n1p%25p
3. Batista E. Formas de organização do trabalho: apontamentos para uma “anti-sociologia do trabalho”. *Aurora*. 2008 Jun;2(2):38–46
4. Batista E. A dialética da reestruturação produtiva: a processualidade entre Fordismo, Taylorismo e Toyotismo. *Aurora*. 2014 Jan/Jun;7(2):17–34
5. Da Rocha CJ, Muniz MKCB. O teletrabalho à luz do artigo 6º da CLT: o acompanhamento do direito do trabalho às mudanças do mundo pós-moderno. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*. 2013 Jan/Dez;57(87-88):101–15
6. Zanelli JC. O psicólogo nas organizações de trabalho. Porto Alegre: Artmed; 2002
7. Barcaui A, Limogi-França AC. Estresse, enfrentamento e qualidade de vida: um estudo sobre gerentes brasileiros. *RAC*. 2014 Set/Out;18(5):670–94, doi:10.1590/1982-7849rac20141865
8. Bendassolli PF. *Psicologia e Trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning; 2009.
9. Bernardo MH. Flexibilização do discurso de gestão como estratégia para legitimar o poder empresarial na era do toyotismo: uma discussão a partir da vivência de trabalhadores. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 2009 Jun;12(1):93–109, doi:10.11606/issn.1981-0490.v12i1p93-109
10. Cimbalista S. Toyotismo e o processo de motivação e de incentivo à inovação nas organizações. *Análise Conjuntural*. 2002 Mar/Abr;24(3-4):18–21
11. Navarro VL, Padilha V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*. 2007;19(1):14–20, doi:10.1590/S0102-71822007000400004
12. Borges LO, Barros SC. Inventário de significado do trabalho para trabalhadores de baixa instrução. In: Puente-Palacios K, Peixoto, ALA, organizadores. *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed; 2015. p. 232–60.
13. Borges LO, Yamamoto OH. O mundo do trabalho. In: Zanelli JC, Borges-Andrade JE, Bastos, AVB (organizadores). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed; 2004. p. 24–62.
14. Heloani JR. Novas formas de trabalho na contemporaneidade. In: Bendassolli PF, Borges-Andrade, JE (organizadores). *Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2015. p. 473–82.
15. Obara SS, Lima Filho DL. Reestruturação produtiva e organização no processo de trabalho: produção do consenso e subordinação na indústria de transformados plásticos. *Trabalho & Educação*. 2010 Mai/Ago;19(2):9–22
16. Gondim SMG, Rios MC. Contrato psicológico de trabalho. In: Bendassolli PF, Borges-Andrade, JE (organizadores). *Dicionário de Psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2015. p. 245–52.
17. Seligmann-Silva E. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez; 2011.
18. Martins AC, Soboll LA. Janete e a Starbucks: a história da precarização do trabalho e do trabalhador. *Revista Estudos do Trabalho*. 2015;8(15)
19. Doray B. *Le Taylorism, une folie rationnelle?* Paris: Bordas; 1981.
20. Schwartz Y. *Reconnaissances du travail: pour une approche ergologique*. Paris: Presses universitaires de France; 1997.
21. Siqueira MVS. *Gestão de pessoas e discurso organizacional*. 2. ed. Curitiba: Juruá; 2009.
22. Barreto M, Heloani R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social e Sociedade*. 2015 Jul/Set;(123):544–61, doi:10.1590/0101-6628.036
23. Pelzer P. ‘Dead man’: um encontro com o passado desconhecido. *ERA*. 2002 Out/Dez;42(4):36–46, doi:10.1590/S0034-75902002000400005
24. Freitas ADG, Leite NRP. Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. *Revista Administração*. 2015 Jan/Mar;50(1):89–104, doi:10.5700/rausp1186
25. Paniza MDR, Melo Neto GAR. O Diabo veste Prada – e é a minha chefe: resenha fílmica sobre sofrimento no trabalho. *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*. 2015 Dez;2(5):1137–62
26. Medeiros CRO, Valadão Júnior VM, Possas MC. Quem mais veste Prada?: psicopatas corporativos e assédio moral no trabalho. *Revista ADM.MADE*. 2015 Jan/Abr;19(1):102–22



27. Chapadeiro B. Reestruturação produtiva, terceirização e mudanças na gestão do trabalho: análise crítica do filme 'Outsourced'. *Estudos do Trabalho*. 2015, ano 8, (15).
28. Leite NRP, Freitas ADG, Tavares CAB. Um time, um país: um estudo sobre liderança à luz da análise fílmica de 'Invictus'. *Ágora Revista de Divulgação Científica*. 2015 Jul/Dez;20(1):107–36
29. Machado DQ, Ipiranga ASR, Matos FRN. 'Quero matar meu chefe': retaliação e ações de assédio moral. *Pretexto*. 2013 Jan/Mar;14(1):52–70, doi:10.21714/pretexto.v14i1.1146
30. Langer J. Metodologia para análise de estereótipos em filmes históricos. *Revista História Hoje*. 2004;(5):1–13
31. Almeida L. Cinéfilos: O site de cinema da jornalismo júnior. 2016. Disponível em <http://cinefilos.jornalismojunior.com.br/o-diabo-veste-prada/>
32. AdoroCinema. Disponível em <http://www.adorocinema.com/filmes/filme-61445/bilheterias/>
33. IMDb. Disponível em <http://www.imdb.com/title/tt0458352/>
34. Do Carmo RCA. A instabilidade social reposta pela flexibilidade do trabalho. *Revista Ciência do Trabalho*. 2016 Jun;(6):85–103
35. Souza MC, Guimarães ACA, Araújo CCR. Estresse no trabalho de professores universitários. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde*. 2013 Jan/Mar;11(35):1–8, doi:10.13037/rbcs.vol11n35.1805
36. Silva LG, Yamada KN. Estresse ocupacional em trabalhadores de uma unidade de internação de um hospital-escola. *Ciência, Cuidado e Saúde*. 2008 Jan/Mar;7(1):98–105, doi:10.4025/ciencucidsaude.v7i1.4912
37. Pereira CL, Segre LM, Nascimento RP. A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do "pan-óptico eletrônico" no setor bancário. *Cadernos EBAPÉ-BR*. 2013 Mar;11(1):65–84
38. Stefaniczen J, Stefano SR, Machado RO. Workaholic: um novo modelo de comportamento nas organizações. *Revista Ciências Sociais em Perspectiva*. 2013;12(13)
39. Rios MC, Gondim SMG. Contrato psicológico de trabalho e a produção acadêmica no Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. 2010 Jun;10(1):23–36
40. Magalhães MO, Bensassolli PF. Desenvolvimento de carreiras nas organizações. In: Borges LO, Mourão L (organizadores). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed; 2013. p. 433–64.