

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós Graduação em Psicologia

**O SUJEITO INSERIDO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
O olhar dos trabalhadores em uma sociedade de economia mista**

Amanda Maria Marques Pimenta

BELO HORIZONTE
2014

Amanda Maria Marques Pimenta

**O SUJEITO INSERIDO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
o olhar dos trabalhadores em uma sociedade de economia mista**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Estado de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: José Newton Garcia Araújo

BELO HORIZONTE

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P644s Pimenta, Amanda Maria Marques
O sujeito inserido no contexto da gestão de pessoas: o olhar dos trabalhadores em uma sociedade de economia mista / Amanda Maria Marques Pimenta. Belo Horizonte, 2014.
109f.: il.

Orientador: José Newton Garcia de Araújo
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

1. Relações humanas. 2. Trabalho. 3. Administração de pessoal. 4. Autonomia. I. Araújo, José Newton Garcia de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.3

Amanda Maria Marques Pimenta

**O SUJEITO INSERIDO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS:
O olhar dos trabalhadores em uma sociedade de economia mista**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Estado de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Prof. Dr. José Newton Garcia Araújo – Orientador – PUC Minas

Prof(a). Dr(a). Livia de Oliveira Borges – UFMG

Prof(a). Dr(a). Jacqueline de Oliveira Moreira – PUC Minas

Belo Horizonte, 27 de março de 2014.

*A meu pai,
com imensa saudade.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial:

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Newton Garcia Araújo, por me acompanhar durante todo o percurso, incentivando minhas ideias e questionamentos, e por contribuir intensamente para o meu aprendizado.

Aos meus colegas do Núcleo de Intervenção e Pesquisa em Psicologia do Trabalho, por me acolherem de forma tão carinhosa e me incentivarem a persistir sempre.

A CAPES por financiar e apoiar o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores e colegas do mestrado, especialmente à Márcia, Flávia e Kerley, por enriquecerem o aprendizado por meio de discussões sempre interessantes.

Aos participantes da pesquisa, por confiarem no meu trabalho e trazerem sua inestimável contribuição. Sem vocês, esta pesquisa não teria sido possível.

À organização estudada, por permitir a realização da pesquisa.

Aos professores Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto, Dr(a). Jacqueline de Oliveira Moreira e Dr(a). Livia de Oliveira Borges, por se disporem a ler e avaliar esta dissertação, trazendo sua valiosa contribuição.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram a investir naquilo que acredito e a correr atrás dos meus sonhos.

Ao Thiago, meu companheiro de vida, por incentivar e apoiar meus projetos.

Aos meus irmãos, por estarem sempre ao meu lado.

*A resposta certa, não importa nada: o essencial é que as
perguntas estejam certas.*
Mario Quintana

RESUMO

Esta dissertação consiste em uma pesquisa acerca da relação entre os sujeitos trabalhadores e o modelo de gestão de pessoas aplicado em uma sociedade de economia mista do estado de Minas Gerais que atua no setor de serviços. Foram analisados os efeitos que as práticas de gestão produzem nos trabalhadores, tendo como referencial teórico as abordagens da psicossociologia e das clínicas do trabalho. O estudo possibilitou a análise do modelo de gestão de pessoas proposto pela organização estudada, permitindo compreender o modo como esse modelo opera e se articula no cotidiano dos trabalhadores. Nesse sentido, o presente trabalho se apresenta como uma tentativa de refletir criticamente sobre a relação que se institui entre os sujeitos e o modelo de gestão de pessoas, mostrando-se como uma proposta distinta dos estudos, que visam, prioritariamente, os resultados ou metas de trabalho, partindo da escuta dos próprios trabalhadores, criando com eles um espaço de diálogo. Desse modo, essa pesquisa pode ser vista como ponto de partida para a construção de políticas e medidas de valorização efetiva dos trabalhadores, contribuindo para o estabelecimento de uma relação mais satisfatória entre estes e as organizações.

Palavras-chave: Sujeito, Trabalho, Gestão de Pessoas, Autonomia, Reconhecimento e Pertencimento.

ABSTRACT

This dissertation is a research about the relationship between the workers and people management model applied in a state-owned company in the state of Minas Gerais, which operates in the service sector. The effects of management practices on workers were analysed using as teorical references social psychology and clinical work. The study enabled the analysis of the people management model proposed by the studied enterprise, allowing us to understand how this model works and articulates the everyday workers. In this sense, this work presents itself as a possibility to critically reflect on the relationship that is established between the subject and people management model, showing up as a different proposal from studies aimed primarily results or work goals. It propose to listen to the workers, creating with them a space for dialogue. Thus, this research can be seen as the beginning for the construction of policies and measures for recovery of workers, contributing to the establishment of a more satisfactory relationship between them and the organizations.

Keywords: Subject, Labor, People Management, Autonomy, Recognition and Belonging.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. OS SUJEITOS TRABALHADORES E SUAS POSSIBILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.1. Considerações acerca do sujeito e de sua relação com o trabalho	16
2.2. A questão do pertencimento no contexto das organizações de trabalho	22
2.3. A autonomia do sujeito no contexto social atual.....	32
2.4. O reconhecimento por meio do trabalho	37
3. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO – REFLEXÕES ACERCA DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	44
3.1. Definição de modelo de gestão de pessoas	44
3.2. Algumas considerações acerca dos efeitos de um modelo competitivo de gestão de pessoas.....	48
3.3. O contexto e o modelo de gestão de pessoas da organização em estudo...63	
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	70
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	73
5.1 Eixo: O sentido da gestão para as pessoas.....	74
5.1.1. O significado do modelo atual para os empregados	74
5.1.2. As expectativas dos empregados em relação a um modelo de gestão de pessoas	79
5.2. Eixo: O sujeito inserido no contexto da gestão	81
5.2.1. A possibilidade de ser um sujeito no contexto de gestão atual.....	81
5.2.2. O sentimento de pertencimento em relação à organização.....	85
5.2.3. O poder e a autonomia dos empregados no modelo de gestão vigente88	
5.2.4.O reconhecimento dos sujeitos trabalhadores nesse contexto.....	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE 1.....	107
Roteiro norteador para realização de entrevistas semiestruturadas	107
APÊNDICE 2.....	108
Termo de consentimento livre e esclarecido.....	108

2 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste num estudo da relação entre os sujeitos trabalhadores e o modelo de gestão de pessoas aplicado em uma sociedade de economia mista do estado de Minas Gerais que atua no setor de serviços. Foram analisados os efeitos que as práticas de gestão produzem nos trabalhadores, tendo como referencial teórico as abordagens da psicossociologia e das clínicas do trabalho. A pesquisa permitiu compreender o modo como o modelo de gestão opera e se articula no cotidiano dos trabalhadores.

A escolha desta pesquisa partiu do meu interesse que, por atuar na área de recursos humanos da organização estudada e trabalhar em projetos de desenvolvimento e reconhecimento profissional, deparo-me cotidianamente com problemas advindos das referidas práticas de gestão de pessoas. Minha inserção no campo estudado me faz conhecedora de sua realidade e interessada em promover melhorias na minha própria atividade. Ressalte-se, ainda, a inescapável influência do lugar que ocupo na instituição, sendo que minha implicação pessoal no objeto da investigação remete a uma não neutralidade, relativa à metodologia aqui desenvolvida. Tais aspectos retomam as considerações de Ardoino e Barus-Michel (2005), segundo as quais o sujeito não cessa de se envolver em trocas e práticas para transformar a realidade e tentar preencher sua falta.

A organização em questão, sendo uma empresa de grande porte por seu número de empregados e volume de negócios, utiliza frequentemente avançadas metodologias e ferramentas de gestão de pessoas. No entanto, o que pode ser observado é que a adoção dessas práticas, supostamente inovadoras, nem sempre produz o efeito ou retorno esperado em relação ao sentimento de pertencimento e satisfação por parte dos trabalhadores. Desse modo, julgou-se pertinente um trabalho de escuta desse grupo, buscando compreender como tais ferramentas de gestão levam a resultados muitas vezes discrepantes com o que apregoam.

De acordo com a perspectiva hegemônica de certas teorias da administração, conforme apontado por Dutra (2004), se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para a organização quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho. No entanto, cabe

questionar se essas estratégias correspondem às expectativas das pessoas, considerando-se que seguem um modelo padronizado, que não discute as especificidades de um grupo determinado de trabalhadores. Além disso, essa gestão de pessoas é tradicionalmente construída com base em uma concepção de controle dos trabalhadores, o que reitera a ideologia da subordinação entre superiores e subalternos, relativa aos processos de trabalho, não considerando a premissa de uma construção coletiva ou da participação efetiva dos empregados na gestão da organização.

Nesse contexto, mesmo que as práticas de gestão abordem as expectativas dos sujeitos, na medida em que lidam com sua subjetividade, essa abordagem nem sempre viabiliza um espaço capaz de promover sua realização pessoal, com sujeitos identificados com seu trabalho e com o lugar que ocupam na instituição.

Diante disso, essa pesquisa se apresenta como uma tentativa de refletir criticamente sobre a relação que se institui entre os sujeitos e o modelo de gestão de pessoas, mostrando-se como uma proposta distinta dos estudos que visam, prioritariamente, os resultados ou metas de trabalho, partindo da escuta dos próprios trabalhadores, criando com eles um espaço de diálogo.

O estudo se alinha também às considerações de Freitas (2000), de que é possível se desenvolver estudos sobre a vida organizacional sem ter como finalidade simplesmente a produção de uma receita para se ganhar mais dinheiro ou arrancar mais produtividade. Estes são importantes, mas não tocam em questões subjetivas da vida nas organizações. Surge, assim, a possibilidade da produção de um saber que, ao invés de estar comprometido com a instrumentalidade gerencial, seja capaz de refletir sobre as práticas que a gestão desenvolve, ao tentar garantir o controle sobre o ambiente de trabalho.

Sendo assim, torna-se evidente a necessidade de uma pesquisa que não esteja baseada no paradigma funcionalista da administração que tem como referência a dominação e o controle. Tal estudo pode ser o ponto de partida para a construção de políticas e medidas de valorização efetiva dos trabalhadores, contribuindo para o estabelecimento de uma relação mais satisfatória entre estes e as organizações.

A partir das premissas aqui apresentadas, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa analisar os discursos dos sujeitos trabalhadores inseridos no contexto

da gestão de pessoas, visando compreender alguns efeitos dessa relação para os empregados e para a organização.

O desenvolvimento desse objetivo abarcou, como etapas intermediárias, a definição do conceito de sujeito; o estudo de questões como pertencimento, autonomia e reconhecimento, aspectos que embasam as possibilidades de ser desse sujeito dentro de uma empresa regida por um determinado modelo de gestão de pessoas; análise desse modelo de gestão de pessoas partir de considerações da administração, das ciências sociais e da psicossociologia, buscando evidenciar os conteúdos de que trata essa gestão e suas implicações para os sujeitos trabalhadores; escuta e análise das falas dos empregados, visando entender os possíveis efeitos desse modelo de gestão para essas pessoas e a organização.

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, considerando-se que o objeto de estudo é o sujeito, carregado de significados e relações, e inserido em um contexto social amplamente gerador de sentidos. Esse tipo de pesquisa, segundo Haguette (1997), é indicado para estudos de unidades sociais ou de um aspecto social particular, buscando uma definição adequada para o objeto de estudo proposto, sendo uma forma de enfatizar as especificidades de um fenômeno, em termos de suas origens e de sua razão de ser.

O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da PUC Minas, conforme Registro 07913612.9.0000.5137, da Plataforma Brasil do Ministério da Saúde, e que a realização da pesquisa foi autorizada pela organização em estudo. Além disso, todos os entrevistados foram informados e consentiram com a realização das entrevistas por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cujo modelo se encontra no apêndice 2.

A partir da realização da pesquisa, a escrita da dissertação foi estruturada de modo a articular o estudo bibliográfico com a pesquisa de campo.

No primeiro capítulo, define-se o conceito de sujeito a ser utilizado no estudo, bem como são analisadas as questões de pertencimento, autonomia e reconhecimento desse sujeito inserido no contexto de trabalho. Essa reflexão inicial embasa a discussão acerca da possibilidade de tornar-se sujeito na atualidade.

A análise do modelo de gestão da organização em estudo é o objeto do segundo capítulo. A abordagem resgata algumas premissas da ciência da administração, de modo a permitir uma melhor definição do que vem a ser modelo de gestão de pessoas.

O terceiro capítulo contém o caminho metodológico percorrido, apresentando o campo e os sujeitos que compõem o estudo.

A apresentação dos resultados do estudo de caso proposto, bem como a análise desses dados, compõe o quarto capítulo.

A pesquisa é finalizada no quinto capítulo, em que são descritas as considerações finais, que, para além de uma pesquisa, podem ser analisadas também como um processo diagnóstico, do qual poderão advir futuros aprimoramentos e melhorias na relação dos empregados com a organização.

2 OS SUJEITOS TRABALHADORES E SUAS POSSIBILIDADES NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Considerações acerca do sujeito e de sua relação com o trabalho

O entendimento do conceito de sujeito inserido em um contexto social, no caso, as organizações de trabalho, mostra-se fundamental para a verificação dos efeitos que um modelo de gestão de pessoas possa produzir nesse sujeito. Diante disso, torna-se importante definir e delimitar esse sujeito, bem como compreender quais aspectos o relacionam à ideologia e às práticas dessa gestão.

Segundo Enriquez (2006), o sujeito histórico, que intervém no nível político, contribuindo para o estabelecimento da orientação da sociedade e participando das decisões essenciais relativas à vida e à morte, surgiu na aurora do século V a.C., em Atenas. O cidadão, categoria que excluía pessoas como os escravos, imigrantes, mulheres e crianças, podia utilizar sua liberdade para tomar parte do funcionamento da comunidade. As pessoas dessa categoria tinham o mesmo direito à palavra e deveriam ser ouvidos no espaço público do debate. Esse sujeito foi apagado durante os períodos feudais e monárquicos e reapareceu apenas na Inglaterra, na época do estabelecimento da Carta de Direitos e nas revoluções Americana e Francesa.

Para se tornar um ser histórico, o autor aponta que foi preciso que o indivíduo se constituísse como um ser de direitos políticos, civis e sociais, e, sobretudo, que fosse reconhecido como tendo direito como ser humano e como cidadão de um país, considerado e respeitado frente a todos os outros, sob a proteção de uma lei semelhante para todos. É o direito que funda a liberdade real dos homens. Sem as interdições que o direito impõe, cada um estaria à mercê do arbítrio do tirano, da casta ou da classe. Não se trata apenas de usufruir desse aparato legal, mas de ser um sujeito, de assumir-se como um ator no estabelecimento das leis e agir ativamente para fundá-las e refundá-las, fornecendo ao âmbito legal suas fontes de legitimação. O sujeito de direito é constituído no debate contínuo contra as formas de dominação e, na maior parte do tempo, se consolida por meio de ações coletivas, que mostram sua força, no sentido de participação nas transformações da sociedade.

Com relação ao sujeito psíquico, Enriquez (2006) aponta seu nascimento como mais recente. O homem moderno deve à psicanálise não apenas a descoberta crucial do inconsciente, que aparece em sua divisão estrutural, mas, sobretudo, o reconhecimento, em si, de uma atividade psíquica intensa e contínua, que atribui grande importância ao jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias e dos processos de recalque, de idealização, de projeção, aspectos que animam tanto a vida dos indivíduos como a da sociedade. O reconhecimento desse sujeito proporciona ao homem a possibilidade de ser respeitado em seu fórum interior, no seu trabalho de pensamento, na sua atividade de sublimação, de ser protegido das mortes psíquicas, realizadas pelos adversários que são, às vezes, os pais, e de aparecer como um ser insubstituível, dando ênfase às imagens de intimidade. Além disso, esse sujeito pode aprender a se defender da fantasia da dominação total e se perceber como um indivíduo clivado, submetido à perda, à falta, ao trabalho de luto e ao sofrimento, dívidas a pagar para poder realizar, pelo menos em parte, o programa do princípio do prazer.

O autor considera que o sujeito psíquico é um ser que reconhece suas contradições e seus conflitos, sabendo que não é totalmente senhor de sua própria casa, pelo fato de existir o inconsciente, submetido à vacilação e ao medo do despedaçamento, mas capaz de fazer de suas falhas o trampolim para chegar à posição de ser humano e social, estando ambos intimamente ligados, providos de uma membrana protetora e capazes de abrir-se ao mundo.

Enriquez (2006) afirma que, ao assumir-se nessa posição, o homem está no caminho de sua autonomia, de ditar a si mesmo as próprias regras e de ter uma visão otimista do futuro, não necessitando mais de grandes transcendentes para conduzir a sua própria vida. Entretanto, num movimento oposto e simultâneo, surgem três problemas fundamentais que fazem frente a esse estatuto humano: o reino do dinheiro, que aparece como um fetiche sagrado; o aumento do poder do Estado; e um retorno identificatório ao grupo a que se pertence, com uma crença inabalável nos seus fundamentos, o que favorece toda sorte de fanatismos ou fundamentalismos.

Enriquez (2001a) retoma que todo indivíduo nasce em uma sociedade que instaurou, consciente e inconscientemente, uma cultura. Diante disso, é impossível analisar a conduta de cada um, sem refletir sobre a conduta dos outros para com ele, a qual é reflexo da estrutura social e cultural. Pressupõe-se, aqui, a

anterioridade dos processos sociais, já que o nascimento se dá sempre em um grupo, seja este uma etnia, uma classe ou uma nação.

Amado e Enriquez (2011) afirmam que o sujeito é de fato produto do social, mas ele não é uma consequência passiva dos determinismos sociais, dispondo de uma margem de manobra maior ou menor, que lhe permite alterar esses determinismos para criar seu próprio caminho.

Nesse sentido, Enriquez (2001a) considera que o sujeito humano é aquele que tenta sair tanto da clausura social quanto psíquica, bem como escapar da tranquilidade narcísica para se abrir ao mundo e para tentar transformá-lo. Ele se apresenta como alguém que, aceitando as determinações que o constituem, tem como projeto voluntário, nos lugares da vida cotidiana, em sua vida de trabalho, em suas relações sociais de todos os dias, tentar introduzir uma mudança em si mesmo e nos outros. Cabe, aqui, demarcar uma forma de estar no mundo desse homem que sabe aceitar suas contradições e fazer de seus conflitos, de seus medos, de suas metamorfoses, a própria condição de sua vida, sem dominar de forma absoluta o caminho que toma nem as consequências exatas de seus atos, mas que está apto a recolocar em jogo sua vida e a correr riscos.

Para esse autor, a noção de sujeito não é apenas de alguém que traz um projeto voluntário, mas também de um ser que possui certa anormalidade e que está em condições de interrogá-la, de se lançar no desconhecido, mesmo correndo o risco de nada descobrir e de não provocar mais que um leve impacto sobre o movimento do mundo. É também um homem que demonstra consistência.

Essas considerações se ligam, dentro dos propósitos desta pesquisa, à abordagem do trabalho, pois seu objeto incide inteiramente sobre o cotidiano de sujeitos, dentro de uma organização do trabalho, sem perder de vista que o cotidiano da organização se mescla a todas as demais esferas da vida do sujeito. Com relação ao trabalho, Araújo (2010) afirma que, do ponto de vista psíquico, ele é uma das formas de colocar em marcha a dinâmica pulsional ou os investimentos de cada pessoa. Apesar de sua origem etimológica carregar o peso da expressão *tripalium*, que é um instrumento de tortura ou fonte de sofrimento, ele é também uma fonte de realização que tem um custo, uma vez que implica no encontro com a alteridade, a angústia e a morte. Consiste em toda atividade humana transformadora, que se funda na relação entre o homem, a natureza e a cultura, sendo o modo privilegiado de inserção do sujeito no mundo social.

O autor destaca que a constituição do sujeito ou seus processos identitários são compostos e se transformam ao longo de um curso do tempo e do exercício do trabalho, que é a atividade humana por excelência. Esse trabalho faz surgir o sentimento de tempo, movendo afetivamente os sujeitos no presente, bem como conectando-os a um horizonte — o futuro —, e a uma história — o passado. No percurso do tempo, caminham desejos, sonhos e projetos que se efetivam por meio do trabalho, que constitui uma atividade especificamente humana.

Lhuillier (2005) afirma que o conceito de trabalho é cercado de controvérsias que derivam de uma concepção etnocêntrica ou historicocêntrica que insiste em associá-lo às questões decorrentes do trabalho e emprego. Diante disso, a autora argumenta que a consolidação de uma diferenciação entre esses termos é fundamental, na medida em que a distinção do trabalho de suas formas social e historicamente determinadas viabilizará a consideração efetiva desse termo como uma relação universal do homem com a natureza que se coloca como suporte de relações sociais especificadas.

A proposição de uma perspectiva mais vasta, segundo a pesquisadora, permite considerar o caráter social desse movimento, uma vez que não se trata de uma atividade imediata, solitária ou que se dirige exclusivamente para a satisfação de desejos individuais. Ao contrário disso, o trabalho é realizado com os outros, para outros e tendo como objetivo um fim coletivo.

Dentro desse contexto, a autora aponta que o processo de trabalho torna-se objeto de conflitos, implicando sempre numa confrontação com o real, tanto física quanto das relações sociais. A atividade põe à prova as representações socialmente construídas, propondo uma definição das tarefas a realizar, uma normatização. No entanto, entre o trabalho sonhado e o prescrito, desenrola-se sempre o encontro singular de um sujeito e de uma situação concreta, em que o outro é sempre convocado. Nesse palco, atuam simultânea e dialeticamente a relação consigo próprio, com o outro e com o real.

Lhuillier (2005) afirma, ainda, que a relação consigo mesmo marca um sujeito incluído no processo com seus recursos e suas capacidades, bem como com suas motivações, desejos conscientes e inconscientes, além dos fantasmas subjacentes ao seu empenho no trabalho. Nesse contexto, o lugar concedido ao trabalho permite interrogar a articulação entre a representação de si e a experiência laboral, por meio das modalidades de utilização de si. A utilização de si remete a uma busca de

realização pessoal, ao mesmo tempo em que faz menção ao uso que os outros querem fazer do sujeito, o que não é sem consequências para o campo da representação de si. Marca-se assim o encontro de uma história singular e de um contexto social, em que se põe em evidência a possibilidade de se questionar uma ordem, não de simplesmente absorvê-la.

Em seus apontamentos, a autora não deixa de evidenciar a valência dupla do trabalho que pode ser, ao mesmo tempo, universo de constrangimento e exploração, como remete a origem do termo, e espaço privilegiado da construção do sujeito. A primeira concepção oculta a possibilidade de criação, desvio, superação e desenvolvimento de si. No entanto, o lugar que esse processo ocupa para cada sujeito depende dos resultados favoráveis que se possam encontrar para construir seu desejo, sua história e sua personalidade.

Em relação ao trabalho como castigo, a pesquisadora considera ainda que, quando o peso dos constrangimentos ultrapassa qualquer possibilidade de sublimação, institui-se uma luta do sujeito contra si mesmo, diante de um trabalho que se faz contra o próprio desejo. A repressão imposta desencadeia um mecanismo de anestesia do funcionamento psíquico e um empobrecimento vivido como despersonalização. Dentro desse contexto, torna-se possível compreender que a questão do sofrimento ou do prazer decorrentes do processo de trabalho está associada à má utilização de si ou, no processo inverso, a um uso que satisfaça as exigências de afirmação do sujeito, viabilizando a construção de uma identidade.

A atividade laboral, segundo Lhuillier (2005), em seu sentido amplo, surge como um cenário em que se desenrola a busca de identidade, o que faz com que cada sujeito crie, manifeste e faça reconhecer sua singularidade, por meio de suas práticas. O prazer está associado a uma ação que cada pessoa pode reconhecer como sua, desde que essa ação responda aos seus valores e ideais, permitindo que ela se sinta responsável e autônoma e encontre um sentido, retirando dela um duplo reconhecimento, diante dos seus próprios olhos e dos olhares dos outros.

Nesse contexto, a autora afirma que o trabalho não se organiza apenas pelas direções ou enquadramentos. Há uma reorganização promovida por quem o realiza, processo que tem como objetivos responder às exigências do real e libertá-los das relações sociais de controle e dependência que estão contidas nas prescrições. Tal movimento é uma construção coletiva que acarreta decisões para regular as

atividades individuais, inserindo-as num conjunto de regras partilhadas e num quadro de significantes comuns.

Trabalhar não é apenas dedicar-se a uma atividade. É também estabelecer relações com os outros, envolver-se em formas de cooperação e de troca, inscrever-se numa divisão dos postos e das tarefas, confrontar os pontos de vista e as práticas, experimentar e dar visibilidade às capacidades e aos recursos de cada um, transmitir saberes e capacidades, validar as contribuições singulares... É, enfim, ser capaz de pôr a sua marca no seu ambiente e no curso das coisas. (LHUILIER, 2005, p. 217).

Nesse sentido, a pesquisadora aborda o conceito de ação em seu sentido mais geral. O termo consiste em tomar uma iniciativa, empreender, pôr em movimento. Tal contexto não comporta a solidão, na medida em que estar isolado é estar privado da capacidade de agir. Essa ação conjunta viabiliza a ascensão a um papel social e a associação a atividades que ligam uns aos outros e que fazem parte de um mundo comum.

Tal abordagem permite à autora compreender a exclusão do trabalho como a exclusão do campo social e como privação do poder e da ação. Nessa situação, o sujeito encontra-se desprovido das condições necessárias para a construção da sua identidade e de um viver em conjunto.

Com relação aos efeitos do trabalho, Lhuilier (2012) mostra que a tomada de consciência está associada não apenas a uma soma de experiências singulares. A capacidade de refletir acerca da questão passa pela mediação de uma linguagem sobre a interioridade. A interpretação da experiência de trabalho não é uma produção estritamente pessoal, ela inclui a formulação de significações comuns, às quais cada um pode se referir para dar sentido ao que sente. A realidade psíquica é, assim, posta em forma numa construção coletiva que lhe fornece um quadro social de sentido e de reconhecimento.

A partir dessas considerações acerca do sujeito e de sua relação com o trabalho e dos objetivos desta pesquisa, julga-se ter colocado as bases teóricas que embasam a possibilidade de “ser sujeito” dentro de uma empresa regida por um modelo de gestão de pessoas. Diante disso, convém, ainda, aprofundar a discussão acerca do pertencimento, em suas vertentes da identidade e da identificação, da autonomia e do reconhecimento.

2.2A questão do pertencimento no contexto das organizações de trabalho

Bendassolli e Soboll (2011) afirmam que a psicossociologia define a organização a partir da inclusão de elementos técnicos e normativos, de uma dimensão simbólica da cultura, e outra imaginária, das representações compartilhadas.

Gaulejac (2011) afirma que o conceito de organização pode ser analisado a partir de dois registros que se articulam. O primeiro compreende a organização como um sistema de mediação que concebe e utiliza dispositivos para viabilizar a coexistência de elementos necessários à produção e que podem ser incompatíveis e antagônicos. Nesse sentido, a organização é perpassada pelas contradições econômicas entre capital e trabalho; por contradições funcionais que articulam as lógicas financeira, comercial, jurídica e técnica; e contradições psicológicas entre o desejo de obter sucesso e o medo de fracassar. Enquanto que, no segundo registro, a organização surge como um sistema sociopsíquico que favorece a articulação entre procedimentos, normas, dispositivos funcionais e ferramentas de gestão de um lado, e de processos psíquicos com introjeção, projeção, idealização e sublimação de outro lado. Desse modo, a organização pode canalizar a energia libidinal, transformando-a em energia produtiva por meio do estabelecimento de um contrato narcísico entre empregado e empresa.

Chanlat (2011) argumenta que as organizações se situam nas dimensões de espaço e de tempo, que constituem aspectos fundamentais de toda atividade humana. Com relação ao espaço organizacional, constitui-se em um lugar dividido e imposto, de modo que os trabalhadores tentam se apropriar, independentemente de sua posição e a despeito de suas dificuldades. Trata-se, assim, de um lugar rico simbolicamente, um teatro de interações, um lugar de enraizamento. Nesse sentido, o espaço fixa a identidade pessoal e social, oferece posições de referência e é fonte de carga afetiva e emocional. Sobre o tempo, é importante pensar que as organizações se inscrevem em uma duração. Apesar de o tempo ser visto como uma dimensão objetiva e mensurável, ele é também subjetivo e qualitativo. Assim, o tempo das pessoas no trabalho não é isolado da maneira como a temporalidade é construída pessoal e socialmente. “Ao tempo objetivo da organização, responde o

tempo subjetivo dos indivíduos, o qual também é um tempo social.” (CHANLAT, 2011, p. 123).

A análise desses aspectos permite ressaltar que uma organização é muito mais do que o lugar físico, o estatuto, o negócio ou o conjunto de procedimentos que a constituem. Antes disso, é marcada por aspectos sociais e culturais e pelas características, desejos e necessidades dos indivíduos que a constituem, sendo justamente esses elementos que permitem analisar cada organização como um elemento único e particular.

Dentro do contexto organizacional, torna-se importante considerar os movimentos de identidade e identificação que embasam o vínculo social e o sentimento de pertencimento.

Segundo Rouchy (2001), é importante considerar as modalidades por meio das quais se efetua a passagem do intrapsíquico ao psicossocial, da identificação à identidade. Nesse contexto, o grupo ocupa a função de espaço transicional, sendo um campo de experiência intermediária entre a vida interior e a realidade exterior em que se opera a metabolização das realidades de dentro e de fora.

O autor afirma que, do nascimento até à morte, o homem vive em grupos familiares, escolares, profissionais e de amigos. Essa dimensão é essencial para a estruturação da psique e da identidade, que é, ao mesmo tempo, singular e social. Não há como falar de identidade sem apoiá-la sobre um dos múltiplos grupos aos quais pertencemos. A referência poderá ser diferente, de acordo com o momento ou lugar, o que a singularidade e a pluralidade de nossas identidades, enfatizando que cada indivíduo não apenas se encontra em um grupo em referência aos demais, mas que estes estão internalizados.

Desse modo, o pesquisador ressalta que o “eu” existe em relação ao outro e em relação a si mesmo, ocupando uma posição numa rede grupal. Os estereótipos, pressupostos e preconceitos que se aplicam a um determinado conjunto determinam a representação de si mesmo, em relação ao outro, e participam do processo de estruturação do eu, por identificação mútua e pela incorporação de normas e valores compartilhados, algumas vezes, à revelia do sujeito. Há, nos grupos, uma base comum partilhada, um apoio cultural a partir do qual se institui a individuação.

Rouchy (2001) distingue o grupo de pertencimento primário dos secundários. Com relação ao primeiro, ele o considera natural, sendo essencialmente o conjunto familiar. Constitui a matriz da identidade cultural de grupo e é essa base

compartilhada da qual precede a individuação. Acerca dos demais, eles são frequentemente designados grupos de pertencimento, sendo a diferença a base que viabiliza as trocas. São instituídos e se diferem dos primários pela pressuposição de que a individuação esteja presente e de tal modo avançada para permitir que haja uma relação de indivíduo a indivíduo.

O autor afirma que o grupo de pertencimento secundário constrói relações e estruturas indispensáveis, constituídas em redes ou em sistema que podem reproduzir ou repetir aquelas do grupo primário. É também no interior dessas estruturas que pode haver disfunções e rupturas que perturbam a identificação, a individuação, a socialização e a construção de uma identidade social.

Com relação às organizações sociais, Enriquez (1974) aponta que estas colocam para os indivíduos a problemática da procura da identidade e da afirmação de uma unidade compacta, sem falha e afastada do temor do despedaçamento. Diante disso, o autor afirma que toda organização se apresenta como um lugar em que cada um vai tentar realizar seus projetos, seus desejos, mostrando como o único lugar no qual essa tentativa pode ser viabilizada. Paralelamente, os homens não podem existir, psicológica e socialmente, a não ser identificados a organizações, nas quais lhes é designado um papel e um status mais ou menos formalizado, considerando-se, aqui, que tais organizações podem ser a família, o exército, a escola, a empresa, a associação de amigos. Desde o início da vida, o indivíduo é apreendido pela organização e pelas normas instituídas e deve, por seus atos e por seu trabalho, encontrar um lugar em que os outros o reconhecerão.

Com relação a esse processo, Lhuillier (2005) considera que a concepção de identidade está vinculada a um processo, que se apresenta como uma busca constante, que oscila entre os movimentos de identificação e individuação. Nessa tensão, institui-se a procura por um ponto de equilíbrio, em que o sentimento consciente de especificidade individual possa emergir a partir e para além da diversidade das identificações. Esse caminho implica sempre numa relação com o outro, sem a qual o sujeito não é capaz de se definir, nem de se reconhecer, o que permite supor a possibilidade de investimentos em espaços sociais.

Com relação a esses espaços, a autora destaca que os coletivos de trabalho surgem como um lugar privilegiado de construção da identidade, tendo em vista que viabilizam a confrontação com a semelhança e com a diferença das práticas e da atividade. Para se trabalhar em conjunto, é necessário que haja uma referência

comum da situação e de suas modalidades de tratamento, permitindo que as singularidades se articulem e que a cooperação entre os sujeitos se institua. “O trabalho é o cenário no qual se desenvolve essa procura de identidade que leva o sujeito a criar e a manifestar e a fazer reconhecer a sua singularidade através das suas práticas” (Lhuillier, 2005, p. 210).

A pesquisadora destaca, ainda, que, se a ação não se restringe à execução em conformidade com as prescrições, ela também não pode se resumir à aplicação do saber ou do saber fazer adquirido para além da socialização profissional. A afirmação e a transformação da identidade que se desenvolvem a partir da ação, da criação e do envolvimento, são consequência de uma libertação de construções anteriores e de uma constante reelaboração coletiva. A pertença a um conjunto demanda a elaboração de uma maneira de ser e de fazer com os outros na diferença para que se possa ser reconhecido naquilo que especifica cada sujeito na sua contribuição para o projeto comum.

Partindo dessa concepção de trabalho como relação com o outro, Lhuillier (2005) afirma que a organização do trabalho define tarefas e suas modalidades de realização, que constituem uma tradução do lugar atribuído a cada um no conjunto, sendo que a significação dessa atribuição não pode estar desligada desse contexto. Diante disso, cabe ressaltar que o sentido é sempre uma construção articulada entre o investimento em desejos inconscientes e as validações sociais. Emerge, assim, a importância da troca, na medida em que a direção e significação do sentido surgem apenas a partir da linguagem e que a privação desta impõe uma confrontação solitária com o real, que inviabiliza suas possibilidades de apreensão e, conseqüentemente, de significação.

Com relação ao contexto atual, Amado e Enriquez (2011) apontam que, nas sociedades ocidentais em que instituições seculares como a nação, a religião e a família foram fortemente abaladas, as organizações do trabalho, a exemplo das empresas capitalistas desenvolvidas segundo o modelo neoliberal, pretendem assumir o lugar de instituição principal, tentando mobilizar o imaginário de seus membros, manipular seu inconsciente e seduzir sua vontade realizadora. Nesse contexto, as empresas modernas pretendem segurar incondicionalmente seus membros, para que estes coloquem a serviço delas não apenas sua força de trabalho, mas também seu entusiasmo, seu coração e sua alma, se necessário.

Diante disso, pode-se pensar que se institui um desequilíbrio entre os movimentos de identidade e identificação, o que não é sem efeito para o sentimento de pertencimento dos sujeitos em relação a essas organizações. Esse desequilíbrio pende para o lado da identificação, que parece surgir como uma exigência incondicional dessas instituições. Ao contrário disso, os processos de constituição de identidade parecem estar praticamente inviabilizados.

Enriquez (1997) considera a empresa, protótipo da organização atual, como uma realidade viva, em que os sujeitos vivem seus desejos de afiliação. Eles objetivam realizar projetos e se apegam a seus trabalhos de modo exclusivo. Dentro desse contexto, a empresa se apresenta como o lugar em que o imaginário, os fantasmas e os desejos podem exprimir seus poderes.

Do ponto de vista institucional, Enriquez (2002) afirma que essa organização precisa lutar contra as angústias fundamentais, que pertencem não só aos indivíduos, mas também são específicas da empresa. Para compreender o fenômeno, deve-se admitir que toda vida em sociedade, e mais ainda naquela que quer se tornar uma comunidade, ou seja, um lugar de identificação mútua e de adesão de todos aos valores e às normas estabelecidas, é geradora de angústia. A organização, que se apresenta como uma microssociedade por excelência, luta contra as angústias de medo do disforme, do caos, das pulsões não canalizadas, do desconhecido, dos outros, do pensamento exigente, da palavra livre, o que leva ao desenvolvimento de uma liberdade vigiada. De fato, em toda organização, encontram-se os problemas essenciais colocados a partir da instauração do vínculo social. O desejo de morte, o ataque aos laços, a apatia destrutiva, assim como, naturalmente, as tentativas de amor mútuo, de investimento positivo, que são características constitutivas do vínculo social. Elas existem quaisquer que sejam as pulsões e os desejos individuais.

Nesse contexto, a hierarquia e a fraternidade; o reconhecimento e o ato de evitar o outro; a percepção e a negação da realidade; o medo da quebra, do despedaçamento e da morte irrigam toda organização. Sendo assim, a empresa se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional. Para que possa combater suas angústias e seus processos autodestrutivos, aparecer triunfante, mobilizar a força combativa dos indivíduos, suscitar a idealização de seu ser e de suas práticas e, assim, favorecer a emergência de condutas performáticas, essas instituições precisam fazer com que os indivíduos a ela se liguem e a

reforcem, construindo um imaginário social enganoso e uma doença de idealização, calando a possibilidade de os sujeitos terem uma vida interior com seu repertório de interrogações e de dúvidas e estabelecendo um processo de psicologização dos problemas. Nesse universo, em que o indivíduo é colocado no centro, tanto o sucesso quanto o fracasso jamais são imputados à estrutura da organização, mas à atitude do indivíduo, que deve, a cada momento, superar todas as novas provas que tem a enfrentar. Há, assim, um reforço do sentimento de culpabilidade e a necessidade de incutir em cada indivíduo a ideia de que ele pode ser um ganhador, um herói criativo.

Enriquez (1974) mostra que essa organização, como um conjunto estruturado e estabilizado, posiciona cada um no desafio de provar sua existência e de instaurar a gramática da luta pela vida. As estruturas, pela definição das funções a garantir e dos comportamentos a promover, permitem estabelecer elementos de identidade social, por meio de níveis de responsabilidade, cargo de trabalho, que definirão a forma em que cada um se posiciona no jogo do cotidiano. Esses elementos de identidade circunscrevem sob a ordem da etiqueta, de signo emblemático, isto é, da permanência protetora, aquilo que os indivíduos devem realizar e sob qual modalidade. Representações coletivas (imagens) são propostas ao conjunto dos membros para que eles possam se adaptar a elas. Assim, são definidos os conceitos do que deve ser um quadro que tenha responsabilidade, um operário que tenha uma consciência profissional, um militante que possua um sentido de dever, um aluno sério. Essas imagens desempenham o papel de couraça externa que permite a coerência das condutas coletivas. Elas têm como função secundária coagir os indivíduos a se comportarem de maneira uniforme e sem surpresas, a terem um comportamento que não dê lugar a nenhuma interrogação, seja ela vinda dos outros ou de si mesmos. Os membros da organização encontram-se, assim, não apenas presos a estruturas, mas também presos na armadilha de sua própria conduta. Cada um deve mostrar que sabe o que diz, o que faz e deve perseverar em suas ações. Não é permitido perder a pose e deve-se dar prova da manutenção de seus pensamentos.

Desse modo, segundo o autor, a empresa insiste no lado do logro e da repetição, colocando máscaras sobre os indivíduos que assumem, então, poses. Dentro desse contexto, são proibidas as possibilidades de expressão direta, que poderiam deixar cair as máscaras. Cabe ressaltar, ainda, que essa figura

emprestada não serve só para preservar a identidade social e permitir o bom funcionamento, mas tem como objetivo fundamentalmente ocultar os temores de despedaçamento e as fantasias de destruição de si que os homens poderiam ter.

Siqueira (2009) mostra que é nessa instituição que o indivíduo sonha e busca realizar seus sonhos. Nesse sentido, ele tende a fazer da organização e do que ela pode oferecer sua razão de viver de modo imaginário ou concreto, transformando-a no núcleo central de sua vida. Nesse contexto, em que as horas trabalhadas, direta ou indiretamente, assumem um papel central na vida, as redes sociais passam a ser compostas basicamente por relacionamentos vinculados ao trabalho e a família fica em segundo plano.

O autor relata que a organização, por sua vez, espera que o indivíduo a auxilie na concretização daquilo que foi sonhado por ela, esperando que seja um espelho de seus desejos e que, juntos, eles possam reproduzir toda a grandeza que ela imagina possuir. No entanto, apesar de a empresa se mostrar como algo de grande valor, grandioso e capaz de produzir atos heroicos, ela é, na verdade, uma instituição frágil, dotada de incoerências e contradições, explícitas ou não.

Freitas (2009) corrobora as constatações acima ao afirmar que o mundo social é constituído a partir dos significados que as coisas, eventos, momentos, relações e interações assumem tanto para os grupos quanto para os indivíduos. A base abstrata do mundo social é sustentada por ideias, ideologias, imaginário, tradições e discursos, nos quais a empresa tem um lugar de destaque. Portanto, mostra-se de suma importância a compreensão da empresa contemporânea e de sua fala sobre si mesma, a imagem que ela tem de si, o imaginário que ela constrói e a partir do qual veicula suas verdades, as manifestações da sinuosidade e da plasticidade organizacional, a porosidade de suas práticas e a institucionalização de seus discursos, na medida em que esses aspectos tentam dar um sentido à vida do indivíduo e a sua simbiose ao projeto organizacional, que se propõe a ser o único projeto comum possível, sendo a empresa o único lugar no qual ele pode realizar suas potencialidades, almejar o paraíso, ascender às glórias da fama e resplandecer no brilho do sucesso. A autora afirma que esse grupo é um lugar de fomento de imagens e sentimentos que agitam os desejos, os medos e as angústias, sendo que as empresas exploram vínculos psicológicos e afetivos na sua relação com os indivíduos, em especial os vínculos de adesão e lealdade. Nesse sentido, dizer que lealdade é coisa do passado só é válido na parte da empresa em relação ao

indivíduo, tendo em vista que essas organizações permanecem esperando dos trabalhadores o seu melhor comprometimento, a sua melhor *performance*, a sua melhor cumplicidade na guerra contra os concorrentes.

Institui-se, assim, um movimento em que, segundo Siqueira (2009), a partir de uma valorização do apego à ordem e à hierarquia, e da crença de possuir legitimidade para se envolver nas questões pessoais dos indivíduos, as empresas se preocupam em interferir nos sonhos e no imaginário de seus empregados, assim como em suas relações familiares, para que eles se mostrem cada vez mais envolvidos com os objetivos e a cultura das organizações. Agindo desse modo, a empresa se apresenta como parceira e aumenta seu poder nas relações instituídas com seus membros, o que permite a submissão do indivíduo.

Dentro desse movimento, o autor aponta que a identificação surge como uma importante fonte de poder. No caso do amor à organização, em virtude da enorme entrega do indivíduo e ao fato de ela se tornar a principal referência em sua vida, desenvolve-se o medo de perda das referências dessa identificação, caso essa instituição venha a faltar. Diante disso, o indivíduo passa a integrar todos os projetos da empresa e submete-se a uma relação amorosa que prevê não apenas comprometimento organizacional, mas a cumplicidade tanto à empresa quanto aos seus dirigentes.

Siqueira (2009) mostra que a empresa é um dos espaços em que o poder se liga ao amor e à morte, sendo que esse amor mostra-se como um instrumento eficaz, no alcance dos objetivos organizacionais e na submissão das pessoas à ordem estabelecida pela ideologia dominante, isto é, pela lógica de mercado. Por meio do amor, torna-se possível colonizar o inconsciente das pessoas.

O autor relata que, a partir da institucionalização da relação de submissão nas organizações, o indivíduo torna-se impregnado pelos ideais da organização que o emprega, adotando para si as normas, valores, convicções e padrões de conduta dessa instituição. Desse modo, ele se envolve cada vez mais com a organização, servindo a ela e a seus dirigentes.

O pesquisador constata que a fascinação e a sedução são duas modalidades de controle pelo amor, exercidas no cotidiano das relações de trabalho. Por meio desses mecanismos, as organizações impõem a sua cultura e dominam o inconsciente do indivíduo, não deixando espaço para o pensamento ou para a construção de uma postura ou ação crítica, dentro e fora da empresa. A fascinação

se aproxima da relação hipnótica e confere ao hipnotizador um domínio quase completo do indivíduo ao lançar mão do discurso de que cada pessoa que o siga pode se tornar uma pessoa acima das outras, objeto de reconhecimento e admiração. Instituem-se, assim, consequências como a submissão do indivíduo, a ausência de crítica, a submissão voluntária e a alienação. Por outro lado, a sedução busca o comprometimento do indivíduo com os objetivos da organização, a partir da criação de um sentimento de pertencimento. Por meio da gestão do afetivo, os dirigentes controlam cada vez mais intensamente os empregados, conduzindo a uma identificação com a cultura organizacional e com o que ela representa para o atendimento de seus desejos.

Dentro desse contexto, Enriquez (2006) aponta que, do ponto de vista individual, os trabalhadores devem se identificar às organizações das quais fazem parte, idealizá-las, colocando os valores organizacionais no lugar dos seus próprios valores, transformar-se em instrumentos submissos e dóceis, mas acreditando que, se eles se sentirem responsáveis como sujeitos, estarão a caminho da autonomia. Constitui-se, assim, uma psicologização dos problemas. Uma instituição e uma organização não são menos organizadas ou geridas dentro dessa concepção. Se elas fracassam, é sempre ao indivíduo que a responsabilidade é imputada. Assim, os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua excelência e, quando esses indivíduos não são mais úteis, são descartados apesar de todos os esforços despendidos. Dentro desse contexto, o homem tem cada vez mais a solidão como companheira, podendo se transformar em alguém inútil, um excluído definitivo, sem esperança de um dia voltar a ser incluído em um mundo no qual as novas tecnologias favorecem a eliminação de milhares de pessoas no mercado de trabalho.

Para Enriquez (2001b), o mal-estar existente nas identificações e que se manifesta por uma multiplicação de crises de identidade e de pessoas que não se sentem bem consigo mesmas, tem como reação, na sociedade, nas organizações e nos indivíduos, a edificação de mais processos identificatórios, que têm com objetivo favorecer a segurança narcísica e fornecer certezas e orientações precisas de vida.

Em contrapartida, o pesquisador aponta que, para viver e se desenvolver, cada conjunto humano necessita sentir que não é um simples aglomerado mais ou menos feliz de vários fluxos de intensidades e de entroncamentos diversos. Suas

diversas experiências, em diferentes lugares e com múltiplas pessoas, devem fazer com que ele possa ser um sujeito que tem uma história, que se liga a uma tradição, que participa de uma memória coletiva, que constrói e reconstrói seu passado à luz dessa memória, apto a elaborar projetos para o futuro. Cada um sente a necessidade de possuir uma identidade.

O autor considera que a sociedade contemporânea demonstra não desejar uma concepção que implica a interrogação, a dúvida, o remorso, o trabalho sobre si, a aceitação dos processos de clivagem, enfim, a possibilidade de tomada de consciência, pelo indivíduo, de suas falhas, de suas faltas, de seus desejos. Nesse sentido, algumas bases teóricas da psicanálise contra a noção de identidade coerente e unificada e a favor de uma reflexão sobre as identificações só causam uma irritação profunda. A sociedade em geral, bem como as instituições e organizações que a compõem, clamam pela existência de indivíduos que saibam estabelecer uma distinção nítida entre eles mesmos e os outros, que sejam capazes de adaptar o mundo à sua vontade, escolhendo as máscaras sociais de que precisam, adotando estratégias flexíveis e sabendo utilizar os atalhos. Há uma exigência por aqueles que estejam em condições de chegar aonde sua ambição ou a de sua organização os determine ir.

Dentro desse contexto, Enriquez (2001b) afirma que aqueles que não aderem a tal concepção ou são considerados inaptos a fazê-la são postos de lado, marginalizados. Encontram-se em risco os sujeitos que não são obcecados pelo sucesso social, pelo jogo de aparências, que não têm gosto pelo efêmero ou por uma cultura de relações sociais valorizadas e mutantes, que, portanto, resistem à adesão maciça a uma organização ou a uma instituição, desejando uma vida regida por uma ética e a busca por um ideal, sem cair, contudo, na doença da idealidade. Há, ainda, aqueles que, mesmo aceitando as regras do novo jogo, são esquecidos ou eliminados por responderem insatisfatoriamente ao modelo de excelência, à obrigação da *performance* sempre a ser renovada.

Perante tal cenário, o autor considera a necessidade de se ter consciência de que a sociedade atual criou relações sociais suficientes para permitir aos homens evitarem a si mesmos e aos outros, não se confrontando com a questão da alteridade dos outros e com a da sua própria alteridade, problemas fundamentais da existência.

A situação exposta permite questionar se esse modelo de organização social atual pode inviabilizar uma posição de homem como sujeito, o qual acaba por se manifestar apenas na exceção.

2.3 A autonomia do sujeito no contexto social atual

Segundo Ollivier (2005), a psicossociologia distingue duas autonomias, a do coletivo e a dos indivíduos que nele cooperam. A primeira, que é política, antecede a segunda, que é psíquica, mas essa diferença não impede a interação de ambas. Nesse sentido, a construção da autonomia de grupo contribui para despertar desejos e capacidades de autonomia individual, ao passo que o desenvolvimento de processos psíquicos desta poderá influenciar a manifestação de incidências políticas.

O autor aponta que pensar em autonomia é pensar nas relações com os outros, com a finalidade de não ser submetido, bem como de retirar daí possíveis benefícios. Essa autonomia implica, por um lado, a capacidade de se identificarem perigos, e, por outro, em se perceber a necessidade de estabelecer acordos com os outros, indispensáveis para a criação de leis que garantam a autonomia do conjunto.

Com relação à autonomia individual, o pesquisador considera que ela é uma mudança de alteridade, considerando-se que cada sujeito individual nasce sob o regime da heteronomia antes de poder aceder ao da autonomia. Esse sujeito inicia sua vida sob a lei de outro que não ele mesmo. Leis, normas, valores e ideais o precederão. A realidade social imporá as suas organizações. No seu interior, as primeiras instâncias psíquicas dão às relações que o fazem viver a forma e a significação necessária e desejável. O outro que o precede é internalizado como superego e como ideal do ego, permitindo ao ego encontrar aí suas regras. Dentro desse contexto, a autonomização implicará, portanto, um deslocamento do sujeito em relação àquilo que ele primitivamente interiorizou do outro.

Abrir o caminho da autonomização pessoal comporta um preço a pagar. Sair da heteronomia implica uma mudança de economia psíquica. Essa mudança não se produz naturalmente, com o tempo, exige um trabalho

subjetivo de desconstrução das representações interiorizadas do outro. (Ollivier, 2005, p. 27).

A consideração de que a autonomia coletiva precede a individual é, segundo Ollivier (2005), a razão pela qual, na opinião geral, um indivíduo é considerado livre e autônomo, desde que pertença a um corpo social, no qual adquiriu as condições para tal autonomia. Todavia, o conhecimento acerca das condições que levam um indivíduo a passar do regime heteronômico, que inicialmente lhe é indispensável e primordial, para o psiquicamente mais oneroso da autonomia, leva a pensar que as autonomias políticas — de um corpo social, um coletivo —, e a psíquica — do sujeito —, ao invés de serem opostas, mostram-se complementares na direção da marcha da civilização.

Nesse sentido, Enriquez (2001a) afirma que, apesar de a emergência de cada indivíduo acontecer numa sociedade que pode ser vista como heterônima, já que ela não se pensa como sendo o produto da ação histórica e da atividade psíquica de seus membros, mas como submetida a um Sagrado Transcendente, e da tendência dessa sociedade de só produzir indivíduos heterônimos, conformados a seus votos e a seus ideais, pode-se ressaltar que não há, de fato, uma heteronomia completa. A crença no sagrado é suficiente para garantir as vidas psíquica e social, mas deixa a cada homem a possibilidade de algo além, em que se projetam os desejos mais insatisfeitos. Com relação ao indivíduo humano, ele também é apenas parcialmente heterônimo. Embora exista um discurso dominante, ele é modulado de forma distinta pelos diversos grupos e classes que compõem a sociedade, podendo até mesmo se chocar com condutas que se refiram a outros valores e hábitos, ignorando soberanamente a ideologia hegemônica. Além disso, ressalte-se que, por mais totalitário que seja um discurso, não reina totalmente sobre o consciente e o inconsciente, além de provocar fenômenos de rejeição a médio ou longo prazo.

Dentro desse movimento, o autor coloca a importância de lembrar que cada indivíduo é um desvio em relação aos outros, na medida em que sua psique se estrutura progressivamente, a partir de funções corporais, pessoas e grupos sempre diferentes. Tal constatação permite concluir que o ser humano mais heterônimo, aquele mais conformado aos imperativos sociais, está sempre apto a demonstrar algo de originalidade e autonomia, bem como a desempenhar, muitas vezes de maneira invisível, e mesmo sem saber, um papel essencial nas transformações sociais.

Segundo Ollivier (2005), para se analisar as formas com que os atores individuais investem no funcionamento de uma organização, bem como o modo através do qual solicitam as subjetividades individuais, é importante diferenciar inicialmente esses dois elementos, definindo-se cada um a partir de suas características próprias, sendo coletivas para as formas e singulares para o modo.

No entanto, o autor considera que, a partir dessa diferenciação, é preciso também estar atento a duas questões: uma é a clivagem produzida pela crença de que a vida da organização e a economia psíquica individual não têm nenhuma inter-relação, o que faz com que a distinção assuma o estatuto de recusa, que leva a uma desconsideração das maneiras por meio das quais a organização afeta os indivíduos, bem como dos processos subjetivos através dos quais as pessoas se beneficiam dos dispositivos organizacionais, obtendo benefícios de carreira, satisfação narcísica, necessidade de domínio, jogo de rivalidades ou ajuste de conta. Nesse sentido, é preciso problematizar a articulação entre essas duas cenas nas quais se passam as condições de autonomização, o que exige que essa clivagem seja situada e posteriormente desconstruída. Quanto à segunda questão, o pesquisador aponta para a possibilidade de se conceder à organização coletiva o poder de produzir, nos indivíduos, motivações, necessidades de sujeição, de fusão identitária, ou, ao contrário disso, capacidade de autonomia. Nesse caso, o que se estabelece é uma relação de causalidade direta, em que a cena da subjetividade desaparece, sendo encoberta pelo coletivo ao qual são concedidos todos os poderes. Diante desse equívoco, o que pode ser visto é um movimento da psicossociologia que, ao estabelecer a sua problemática, procura recusar essa relação de causalidade unívoca, procurando preservar a diferença de natureza entre uma organização de produção ou de serviços e outra que é psíquica e trata das capacidades desejantes e relacionais, permitindo constituir, dessa maneira, uma autonomia relativa de cada uma delas.

Ollivier (2005) afirma que essa distinção torna-se necessária para se analisar as diversas maneiras segundo as quais essas instâncias se comunicam ou não. Nesse sentido, aquilo que tende a ocultar um dos lados, reduzindo-o a não ser mais que um produto do outro, mostra-se como um sintoma a ser desvendado. Um exemplo disso situa-se no campo da gestão das empresas, em que, desde a década de 1980, os trabalhadores são solicitados a se comportarem com autonomia. No

entanto, nesse discurso institucional, considera-se que o termo é compreendido de maneira unívoca.

Dentro desse contexto, Enriquez (2001a) pontua que, muitas vezes, a individualização é apenas um elemento do processo de massificação. Nesse sentido, a manifestação da singularidade deve ser feita, porque todos os outros estão submetidos à mesma injunção. Cada um deve ser criativo à sua maneira, mas a criatividade surge com uma norma irrefutável. O conformismo está diretamente implicado em tal concepção do individualismo, configurando-se uma ética em que todo sacrifício é válido para se cumprir a nobre missão delegada. O elemento esportivo predomina, porquanto o homem de sucesso não é o nobre nem o virtuoso, porém, o da *performance* mensurável, sempre apto a recomeçar, nunca alcançando a vitória definitiva.

O pesquisador relata que, ao se falar desse indivíduo, é possível pensar num ser conformado, que deve funcionar segundo comportamentos que agradem à sociedade. O fascínio desse conformismo não é exercido apenas sobre aqueles que trabalham na indústria e no comércio. Há repercussões e impactos profundos em todos os membros da sociedade, enquanto a empresa consegue imprimir sua paixão pela eficácia no corpo social, exportando seus valores para fora de seu campo restrito. Todos devem ter o espírito de empresa, quer se trate de pessoas que trabalhem na empresa, nas universidades, nos hospitais. Incomoda o fato de que esse movimento não invade apenas os campos da vida social, influenciando também as pessoas que tendem a ser transmissoras dos ideais da sociedade. Tais pessoas tentam admirar tanto os indivíduos que acreditam serem grandes, aqueles a quem chamamos vencedores, que acabam por se desfazerem de sua capacidade de liberdade e de produção de ideias, ao ponto de depositarem seu destino nas mãos dos outros, estando sempre a postos para aplaudir os grandes vencedores e dar consistência a todos os movimentos autoritários.

Com relação a isso, o autor aponta para a possibilidade da instituição de um processo de individualização — que favoreça a singularidade na massificação buscada e aceita por grandes, médios ou pequenos homens — é, na verdade, condição de produção e de representação de indivíduos que se situam mais na heteronomia do que na autonomia. Esses indivíduos heterônimos têm, como condição para sua existência, a idealização de uma sociedade e dos ideais que ela propõe. Eles só sobrevivem submetidos à doença do ideal. Quanto mais os ideais

forem necessários à constituição do sujeito — tendo em vista que estes lhe apontam uma base e o poder de escolher entre ações legitimadas pela sociedade e, portanto seguras —, mais a doença do ideal desempenha um papel fundamental na edificação de uma sociedade e de indivíduos heterônimos. Esse fenômeno mostra-se bastante tranquilizador, uma vez que uma sociedade idealizada, que se apresenta como objeto maravilhoso, é a melhor garantia da estabilidade psíquica. A ordem social vigente preserva de toda interrogação fundamental a seu respeito; o mundo criado não é passível de contestação; a sociedade dá um sentido preestabelecido a diversas ações e indica, portanto, o que deve ser feito para ser recompensado. Essa idealização permite que cada um se sinta parte interessada no contexto social e permaneça liberto de seu desamparo original, da angústia de estar sem proteção e ser abandonado, rejeitado pelas autoridades tutelares que assumem o papel de pais benevolentes. Esse movimento influencia também o narcisismo de cada um, sendo que a adoração por chefes que encarnam ideais fortes ou sociedades aparelhadas de virtudes admiráveis, possibilita que o próprio indivíduo se torne admirável. Tal processo surge como o mecanismo central que permite a toda sociedade instaurar-se e manter-se, enquanto também permite a todo indivíduo viver como um membro essencial desse conjunto, correndo um mínimo possível de riscos.

É por isso que o indivíduo pode aceitar recalcar seus desejos, reprimir suas pulsões, aderir profundamente às injunções sociais e, às vezes, ser um agente ativo desses processos de recalque, de repressão e de adesão, trocando sua liberdade pela segurança de manter seu narcisismo individual, apoiado pelo narcisismo grupal ou social, pois cada grupo ou cada sociedade quer formar um “nós” indissociável (Enriquez, 2001, p. 32-33).

Enriquez (2001b) considera que a razão do enaltecimento dessa postura está no fato de que o indivíduo é um ator preso a uma história coletiva, na qual tem que desempenhar um papel social, seguindo um conjunto que possui suas coerções, suas regras de jogo e seu espaço de liberdade. Além disso, a mudança é o produto de alterações individual, grupal e coletiva, que se mostram sempre difíceis por trazerem questionamentos e transformações nas relações de poder ou de autoridade. Tal mudança viabiliza que o indivíduo se torne um sujeito falante e atuante, capaz de poder se interrogar sobre si mesmo e sobre as estruturas de trabalho nas quais se encontra, o que pode instituir um conflito que o paradigma

individualista não quer. Diante disso, a manutenção do status vigente exige que as melhores soluções para os problemas sejam encontradas no quadro de normas extremamente fortes e perfeitamente interiorizadas. Há uma ênfase na adesão, a implicação, a mobilização total de todos, ou seja, numa psique sem conflitos, colocada a serviço da organização.

No entanto, Enriquez (2001a) ressalta que a tentativa de refazer identidades coletivas fortes, provocando a idealização, pode estar cheia de perigos. Reencontrar a coesão, graças a essas identidades coletivas, é se voltar ao grupo de pertinência, ao “nós”, é imputar os problemas ao outro, sem se dar conta de que, por meio disso, há também uma dissolução do sujeito, enquanto portador de uma identidade irreduzível à dos outros. Configura-se, então, uma recusa ao fato de que cada um é produto de identificações múltiplas, que se mostram mutáveis ao longo da vida e de que é justamente por esse jogo identificatórios que é possível escapar à pré-formação desejada pela sociedade e não se tornar um indivíduo totalmente heterônimo.

O autor também desenvolve o pensamento de que quanto mais uma cultura se quer unificada mais intolerante ela se torna, desejando a morte dos outros ou pelo menos a sua conversão. Ela se mostra animada pelo ódio e por uma alucinação coletiva, na qual se constitui uma imagem dos diferentes ou desviantes como perseguidores onipotentes e, portanto, seres a eliminar. Quanto mais a identidade coletiva existe menos o questionamento é possível e menos os indivíduos podem tentar aceder à autonomia. O indivíduo individualizado, o indivíduo singular, que está preso na massificação obtida pelo apego às identidades coletivas, não pode ser considerado como sujeito humano, tendo em vista que ele só sabe repetir, reproduzir, recriar o funcionamento social tal como ele é.

2.4O reconhecimento por meio do trabalho

Amado e Enriquez (2011) afirmam que, a partir da ideia de que cada sujeito procura reconhecimento por meio de seu trabalho nas organizações, sendo a vida humana uma luta pelo reconhecimento, esse processo pressupõe uma mediação. Aquela que se estabelece por meio do trabalho, crucial em Hegel, permitiu aos

psicossociólogos admitir essa importância, sem considerar, contudo, que ela seja a única possível. A mediação instaurada em qualquer grupo investido de uma significação central para os sujeitos parece ter uma força particular, tornando-se vital.

Através do trabalho, segundo Hegel (1992), em sua obra *“Fenomenologia do espírito”*, a consciência encontra-se a si mesma através do outro e, numa trama dialética. Esse trabalho se apresenta como desejo refreado, um desvanecer contido, que forma algo.

A forma não se torna um outro que a consciência pelo fato de se ter exteriorizado, pois justamente essa forma é seu puro ser-para-si, que nessa exteriorização vem a ser sua verdade. Assim, precisamente no trabalho, onde parecia ser apenas um sentido alheio, a consciência, mediante esse reencontrar-se de si por si mesma, vem-a-ser sentido próprio. (HEGEL, 1992, p.133)

A análise dessas passagens permite compreender, conforme apontado por Araújo (2010), que o sentido do trabalho para Hegel envolve uma ação transformadora do mundo e, por consequência, do próprio sujeito. Ao transformar o objeto, o sujeito também se transforma ou se forma. Ele não é constantemente idêntico a si mesmo, tendo em vista que se constitui no curso de sua própria história. Diante disso, é possível estabelecer a primeira relação entre trabalho, temporalidade e subjetividade. Além disso, cabe ressaltar que a satisfação não é imediata na dimensão da consciência, uma vez que o desejo só se satisfaz por meio do trabalho que transforma o objeto. Essa impossibilidade do imediato explica o apontamento da negatividade relacionada ao trabalho, que surge, então, como um desejo refreado.

Hegel também discute o papel do outro, na relação entre desejo, trabalho e reconhecimento, conforme as passagens abaixo.

O Eu é o conteúdo da relação e a relação mesma; defronta um Outro e ao mesmo tempo o ultrapassa; e este Outro, para ele, é apenas ele próprio (HEGEL, 1992, p. 119-120);

A consciência-de-si é em si e para si quando e porque é em si e para si para uma Outra; quer dizer, só é como algo reconhecido (HEGEL, 1992, p. 126).

Consideremos agora este puro conceito do reconhecimento, a duplicação da consciência-de-si em sua unidade, tal como seu processo se manifesta

para a consciência-de-si. Esse processo vai apresentar primeiro o lado da desigualdade de ambas [as consciências-de-si] ou o extravasar-se do meio termo nos extremos, os quais, como extremos, são opostos um ao outro; um extremo é só o que é reconhecido; o outro, só o que reconhece. (HEGEL, 1992, p. 127-128).

A partir da discussão dessa relação, vemos que o reconhecimento é um elemento central na dialética hegeliana. A consciência-de-si quer dirigir-se ao mesmo tempo ao objeto exterior e a si mesmo, fazer-se “em si” e “para si”. Toma-se assim como objeto que pode se olhar. No entanto, esse olhar-se não se faz diretamente, mas através de outro olhar. Dentro desse movimento, ao transformar a coisa, o homem não o faz só para torná-la seu objeto, mas também para se fazer reconhecer por um outro homem, em seu desejo sobre a coisa e sobre esse outro. Configura-se, assim, a luta pelo reconhecimento.

Segundo Bendassolli (2012), Hegel tem um papel central, ao estabelecer os termos nucleares por meio dos quais a temática do reconhecimento é pensada ainda hoje, chamando a atenção para a natureza intersubjetiva da consciência. O fundamento da filosofia de Hegel, a propósito do tema, é que uma consciência jamais será consciência se não for reconhecida como tal pelo outro. No caso do trabalho, este representa um tipo de interação primariamente dependente do reconhecimento, pois é marcado pela introjeção que o sujeito opera do olhar do outro.

O autor coloca que o que se vê na linguagem cotidiana da gestão de pessoas é que esse tema é amiúde tratado como elemento-chave da relação do sujeito com o trabalho e com a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador, estando associado às expectativas de retribuição. Além disso, esse aspecto é também apontado como nuclear, em processos de construção identitária, de saúde e prazer no trabalho.

Dentro desse contexto, o pesquisador ressalta que trabalho é, ao mesmo tempo, produção e relação social, sendo que, neste último sentido, exige coordenação e cooperação. As pessoas aceitam viver juntas no trabalho, primeiramente, pela necessidade imposta pela produção e, em segundo lugar, porque, ao oferecer uma contribuição à atividade, elas esperam retribuição. Além da financeira, os sujeitos esperam um retorno de natureza simbólica, o qual assume uma forma específica do reconhecimento.

Lhuillier (2005) considera que é importante destacar a relação simbólica, na medida em que a inscrição em um grupo é a condição para o reconhecimento social e a validação das próprias práticas. Institui-se um duplo reconhecimento, ao mesmo tempo social e pessoal. O grupo social institui um lugar aos membros e legitima sua contribuição para os objetivos do trabalho. Em contrapartida, o sujeito pode investir nesse espaço, como sua comunidade de pertença. Institui-se, assim, uma formação contratual que embasa tanto a construção identitária, quanto a permanência do ser em conjunto.

Segundo a pesquisadora, a avaliação de um trabalho está vinculada aos olhares dos outros. É somente a partir da reação de um terceiro que cada um pode ter a certeza da pertinência, da eficácia, da qualidade, da validade e da utilidade daquilo que realiza. Esse processo é realizado a partir de diversos olhares que são marcados por necessidades e expectativas distintas, sendo todos fundamentais para o reconhecimento dos compromissos a satisfazer entre as diferentes exigências, encontrando um lugar e um modo próprio de realização.

A autora afirma que é esse mecanismo que torna possível a mobilização subjetiva no ambiente coletivo. Tal mecanismo permite ao sujeito ser incluído, bem como contribuir para um mundo em que a atividade não é apenas produtividade, mas é também ação, tendo em vista que, no movimento de conquista da autonomia e de preservação de uma margem de liberdade, o trabalho consiste, ao mesmo tempo, numa atividade sobre si próprio e numa prática social.

Com relação ao vínculo social, Enriquez (2001c) afirma que, em um grupo, cada sujeito procura exprimir seus desejos e fazer com que estes sejam considerados importantes pelos outros. Ele quer se fazer amado pelo que é ou, ao menos, não ser rejeitado, conquistar prestígio ou uma posição social, e realizar o seu desejo como se fosse a própria essência de seu ser. Se ele faz parte do grupo, não é só porque quer realizar um projeto coletivo, mas, antes de tudo, porque acredita que, por meio dessas pessoas e não de outras, pode tornar seu desejo reconhecido em sua originalidade, seus sonhos reais, conseguir ser aceito em sua diferença. Cada um vai tentar recrutar os outros nas redes de seus próprios desejos, manifestar no real suas fantasias de onipotência e negar a castração que é vivida como ameaça real, e não como elemento da ordem simbólica.

Por outro lado, o autor considera que, em um grupo, o sujeito não quer apenas expressar seu próprio desejo, mas anseia, com a mesma intensidade, ser

reconhecido como um de seus membros. Se não fosse desse modo, não poderia ter sido aceito por seus semelhantes, não estando a par de seus rituais e códigos específicos, que os tornam semelhantes e permitem que se reconheçam e se amem mutuamente.

Diante disso, o pesquisador aponta que todo sujeito ou grupo está enredado nesse conflito estrutural entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento. A solução para a questão pode fazer com que os grupos optem por tomar a direção da massa ou a da diferenciação.

O grupo assim formado vai se encontrar diante de um problema estrutural que tentará tratar continuamente, porém sem sucesso. Esse problema é o do conflito entre o desejo e a identificação ou, em outras palavras, entre o reconhecimento do desejo e o desejo de reconhecimento (Enriquez, 2001, p. 66).

Com relação à massa, Enriquez (2001c) mostra que há um predomínio do desejo de reconhecimento. Não há tolerância à diversidade de condutas e de pensamentos. A questão se coloca em torno da mais estrita identificação, o que comporta uma série de consequências. A falta de diferenças provoca a degradação da reflexão e da inventividade, a falta de inovação e o emprego de uma linguagem de clichês e de uma ideologia inquestionável. Num segundo ponto, o grupo completo vai progressivamente se autonomizar e suplantar seus membros. Além disso, a formação de um corpo compacto desperta fantasias arcaicas como medos de fragmentação, angústias de explosão, de devoração e de destruição, as quais são apanágio de todo o grupo, mas que, nesse caso, tomam um vigor particular, ocasionando comportamentos regressivos, de tipo defensivo, tais como suspeita mútua, delação, sentimento de um meio hostil, tentativa de destruição do outro ou de autodestruição do grupo e predomínio de fenômenos afetivos nas tomadas de decisão. A semelhança pode ocasionar o desenvolvimento de condutas que, inicialmente, não parecem defensivas. O grupo tem o sentimento de euforia por se constituir como massa, por passar a se ver como forte e belo. Os membros se perdem na construção do eu ideal do grupo, pensando estar atendendo ao seu próprio eu ideal. O grupo passa a ser o objeto de todos os investimentos e não há espaço para conflitos, sejam eles intra ou interindividuais. Diante disso, se alguns membros do grupo suportam mal essa situação de massa, chegando ao abandono

dessa identidade, serão excluídos do grupo. Nessa circunstância, poderão, ainda, enfrentar as maiores dificuldades para reinventar uma nova identidade.

O grupo se torna objeto de todos os investimentos, narcisismo individual e narcisismo de grupo coincidem. Nenhum conflito intraindividual ou interindividual parece possível. O grupo, portador da “verdade”, avança cego, coberto de certezas. Que ele se guarde da desilusão, que será particularmente dura de suportar. (Enriquez, 2001, p. 68).

Quanto à diferenciação, o autor considera que alguns grupos admitem uma diferenciação dos indivíduos e uma variedade dos desejos expressos. Nesse caso, há uma valorização das discussões finas, de negociações rigorosas, de argumentações contraditórias por se acreditar que os projetos mais pertinentes são resultado desse movimento. Os componentes do grupo são irmãos em sua capacidade própria de pensar e de agir, cada qual reconhece a competência do outro em domínios específicos. A tolerância se faz presente, mas as posições de cada um são defendidas com clareza e determinação.

No entanto, Enriquez (2001c) afirma que não se trata de uma cooperação idílica. Há sim uma concordância de que a cooperação nasce da expressão e do tratamento de conflitos. Pode haver momentos de tensão e o temor de que o grupo se desagregue em subgrupos ou em partidos, cada qual acreditando deter a verdade, orgulhoso de suas prerrogativas e seguro de estar no bom caminho. Caso o movimento de resolução de conflitos prevaleça, o grupo acabará por esquecer o seu projeto e a vontade operatória desaparecerá para dar lugar a uma expressão afetiva superabundante. O grupo acabará por se centrar em si mesmo, esquecendo-se dos objetivos a perseguir.

O pesquisador aponta que, para evitar tal situação, os grupos que admitem a diferenciação e almejam uma gestão democrática, acabam por reconhecer em um de seus membros um poder que vem de sua experiência, uma influência que vem do domínio das ideias. Esse será alçado à posição de chefe, encarnando a vontade e os desejos do grupo. Surge aí a referência de um novo pai, cujos ideais se tornarão o elemento essencial que permite a identificação mútua e a coesão do conjunto. Institui-se um superego coletivo e o chefe aparece como seu porta-voz e guardião.

O que em política se chamou “culto da personalidade” ou, nos países ocidentais, “personalização do poder”, e no domínio da Psicossociologia conhecemos como liderança, encontra aqui sua razão de ser e seu campo

de aplicação. Em qualquer caso, os processos de grupo girarão em torno da pessoa central, aquela que é considerada como tendo e sendo o falo (Enriquez, 2001, p. 70).

Enriquez (2001c) verifica que, de acordo com cada caso, os grupos poderão seguir na direção da uniformidade ou da diferenciação, sendo o momento final desta última a restauração de um líder, mestre do pensamento e da ação.

3 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO – REFLEXÕES ACERCA DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Definição de modelo de gestão de pessoas

Para melhor definição do campo de estudo, torna-se fundamental compreender o que vem a ser um modelo de gestão de pessoas e qual a sua relação com os trabalhadores inseridos no contexto em que se encontra aplicado.

Segundo Fischer (1998), a categoria “modelo de gestão de pessoas” não é muito tradicional na teoria organizacional. Apesar de ser uma nomenclatura muito difundida atualmente entre os profissionais da área, é mais comum na literatura o uso da expressão “administração de recursos humanos”.

O autor ressalta que, para a Ciência da Administração, essa diferença não é meramente semântica, mas encerra significados importantes com relação a uma proposta de mudança.

A noção tradicional de administração de recursos humanos descreve uma função administrativa que visa obter e manter a força de trabalho, constituindo-se como um conjunto de procedimentos que tem por objetivo promover o ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa. A demanda prioritária é de previsibilidade e controle, o que deve ser aplicado às pessoas e aos demais recursos organizacionais. Dessa forma, a administração tradicional não faz nenhuma distinção entre o recurso humano e os demais, necessários para a cadeia produtiva, deixando de perceber que o que acontece entre as pessoas e a organização é uma relação ou um conjunto de relações.

Em contraposição a isso, Fischer (1998) relata que o conceito de modelo de gestão de pessoas não pode ser entendido apenas a partir dessa noção instrumental, tornando-se imprescindível compreender que os procedimentos e práticas institucionais são apenas uma parte dele, mas não a sua totalidade. Nesse sentido, é forçoso reconhecer que esses modelos passam a ser vistos como uma síntese que resulta das estratégias levadas à prática pelos diferentes agentes organizacionais. Trata-se, portanto, de relações de poder que têm como função principal instrumentalizar as partes envolvidas, para que façam valer seus

interesses. Não há neutralidade, porquanto esse conjunto de prática forma um corpo doutrinário que exprime a filosofia da organização para com o fator trabalho, o que é genericamente denominado de política de recursos humanos.

O autor coloca que “modelo de gestão de pessoas”, que se propõe a ser uma ampliação do termo, quando comparado à “administração de recursos humanos”, cria uma lógica de atuação que é, ao mesmo tempo, política, social, ideológica e comportamental. Sendo assim, esse conceito permite incluir tudo aquilo que interfere significativamente na relação entre os indivíduos e a organização, gerando um determinado padrão de comportamento característico daquela empresa. Os modelos têm funções específicas para as pessoas, para a empresa e para os gerentes que tomam decisões nas organizações, orientando práticas específicas desses agentes no curso de suas relações.

Essas reflexões estão em consonância com as considerações de Gaulejac (2007), quando afirma que o termo gestão — que significa inicialmente administrar, dirigir, conduzir — consiste atualmente em um modo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo. Sendo assim, a gestão de pessoas dentro de uma organização traduz a forma como essa organização se relaciona com seus empregados, demonstrando os aspectos que são valorizados e aqueles que não o são, manifestando as expectativas e formas de reconhecimento da corporação em relação a esses empregados.

O autor aponta que, nos manuais, a gestão compreende apenas um conjunto de técnicas que visam racionalizar e aperfeiçoar o funcionamento das organizações. Tal objetivo operatório é constituído pela definição de práticas de direção das empresas, como orientações estratégicas, otimização das relações entre os diferentes elementos que acionam um sistema de ação coletiva, a estrutura e a política; além de discursos acerca de formas de organização da produção, condução de pessoas, ordenamento do espaço e do tempo, que contribuem para pensar a empresa como uma organização racional; e de técnicas e processos que conciliam as atividades, fixam lugares, funções, estatutos, estabelecendo regras de funcionamento. No entanto, muito antes disso, essa gestão é definitivamente um sistema de poder, que apresenta, por trás de uma aparente neutralidade, fundamentos e características que evoluem no tempo e demandam compreensão.

A compreensão do conceito de “modelo de gestão de pessoas” é fundamental para a delimitação do campo dessa pesquisa. O *modus operandi* desse modelo é o

contexto em que o sujeito trabalhador estudado encontra-se inserido, sendo o entendimento dos aspectos que constituem esse sujeito e de suas possibilidades de manifestação diretamente decorrentes da ideologia veiculada por esse contexto.

Outro aspecto apontado por Fischer (1998), com relação ao termo “gestão de pessoas”, é que a mudança de nomenclatura não pode ser compreendida apenas como uma tentativa de encontrar um termo substituto para a desgastada administração de recursos humanos. Seu uso, hoje bastante difundido nas organizações, procura ressaltar a ação, que corresponde à gestão, e seu foco de atenção, que são as pessoas. Embora os termos administração e gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se gestão como uma ação que implica em menos previsibilidade do processo a ser gerido. Quanto à substituição da expressão recursos humanos por pessoas, o autor a considera como um movimento ainda mais expressivo em direção ao conceito defendido, afirmando tratar-se de uma marca da transição que propõe uma valorização do homem no trabalho, bem como das características especificamente humanas, como saber, intuição e criatividade.

No entanto, apesar da intensificação desse discurso, cabe questionar a veracidade dessa valorização, na medida em que, conforme apontado por Siqueira (2009), as empresas buscam utilizar o máximo de seus empregados, deixando clara a perspectiva utilitarista que se tem do indivíduo na organização. A partir de uma lógica baseada na produtividade e no alto desempenho, elas almejam o desenvolvimento da criatividade de seus membros, tendo em vista a inovação de seus produtos e serviços e, simultaneamente, o comprometimento com o alcance dos objetivos organizacionais.

O autor argumenta que é fundamental a compreensão dessas práticas como ideológicas, reprodutoras de lógica enraizada no mercado, e que, ao contrário da valorização do ser humano, produzem uma manipulação das subjetividades, desenvolvendo um ambiente de flexibilização organizacional, no qual o trabalhador deve ser polivalente, participativo e multifuncional, além de ter que se adaptar tanto às inovações tecnológicas quanto às novas formas de controle existentes. Nesse sentido, essas novas formas de organização e de gestão, ao invés de trazerem benefícios para o trabalho, tendem a intensificá-lo ainda mais.

Desse modo, as práticas de gestão de pessoas abordam as expectativas dos sujeitos, enquanto lidam com a subjetividade dos trabalhadores. No entanto, essa abordagem nem sempre viabiliza um espaço capaz de promover realização. Ao

contrário disso, a organização se coloca como responsável por prover ao indivíduo tudo o que supõe ser a ele necessário, retirando sua liberdade e construindo uma relação de dependência absoluta. Sendo assim, conforme afirma Araújo (2012), é importante questionar as práticas de gestão que movem a inteligência e os afetos, garantindo-se a adesão do trabalhador aos objetivos da organização, sem, contudo, se tornarem libertárias.

Os apontamentos acima são corroborados por Enriquez (2002), que afirma que a direção pelo afetivo, a gestão da paixão, estão extremamente presentes na atualidade das organizações, que não mais querem se ater a ser percebidas unicamente como sistemas de produção ou sistemas sociais. Sendo assim, as empresas têm constantemente levado em conta a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos, sempre lhes apresentando uma representação delas mesmas, visto como um imaginário social, que eles devem mais ou menos interiorizar se quiserem continuar inseridos no contexto.

O controle permanece, conforme afirma Siqueira (2009), mas deixa de ser baseado na coerção, dando lugar à gestão do afetivo. Dentro desse contexto, o imaginário e o psiquismo são cada vez mais utilizados para se aumentar a produtividade, a eficiência e o desenvolvimento de processos que possam gerar retornos crescentes para as empresas. As organizações, diante de uma perspectiva de crescimento constante, adotam a regulação como um caminho para o equilíbrio social, estabilidade e concretização de seus desejos. Criam-se, assim, modalidades de controle que possam aumentar suas chances de crescimento em um mercado volátil e competitivo. O indivíduo deve ser flexível para se adaptar às transformações socioeconômicas e políticas, mas precisa, ao mesmo tempo, permanecer atento à uniformidade e à formalização de comportamento que a empresa exigirá dele.

Ainda com relação à proposta de abordar a gestão a partir de uma perspectiva relacional, Davel e Vergara (2005) questionam o fato de as ações gerenciais ainda serem movidas por uma concepção tão “a-relacional” pela Administração, em sua busca por mensurar e controlar pessoas e processos, já que é lugar-comum a afirmação de que o trabalho e a dedicação dizem respeito a um emaranhado de relações e suas transformações, sendo a gestão e a vida organizacional consideradas relações sociais. Eles apontam que, ao proceder dessa forma, institui-se uma fragilização do entusiasmo, da criatividade e do comprometimento das pessoas, fazendo com que essas pessoas permaneçam

realizando suas tarefas como se as organizações fossem uma máquina, um conjunto previsível e reificado de componentes. Cabe observar também a literatura organizacional vigente, de base funcionalista, que, ao supostamente enfatizar as relações, o faz por conta da panfletagem sedutora dos modismos e do jogo político de validação de teorias, reforçando e confirmando a prática alimentada pela crença de que é mais importante e produtivo coisificar e quantificar do que singularizar e humanizar.

3.2 Algumas considerações acerca dos efeitos de um modelo competitivo de gestão de pessoas.

Segundo Enriquez (2006), a partir do século XIX e, de maneira mais evidente ainda, ao longo do século XX, instituiu-se um triunfo da racionalidade instrumental, aquela que se interessa apenas pelos meios a serem utilizados, respondendo à questão do como fazer. Essa questão surge em detrimento da racionalidade do homem, tal qual fora vislumbrada no século das Luzes e pela Revolução Francesa, racionalidade dos fins últimos e dos valores irrigados pelos sentimentos e pelas paixões, tal como nos ensinaram Rousseau e Goethe.

O autor aponta que essa predominância se traduz pelo surgimento apenas da racionalidade econômica, aquela que permite o cálculo dos melhores meios e dos melhores métodos, cálculo de custos e de vantagens, e que submete todo mundo ao reino do dinheiro. Esse tipo de racionalidade se mostra como deformada, limitada e sinaliza o advento de uma forma de pensamento e de um estilo de ação perversos. De certa maneira, ele acredita ser possível afirmar que o mundo atual se tornou sádico, na medida em que os antigos valores, como mérito, trabalho, honra, prestígio, foram desvalorizados em prol de um único valor, o dinheiro.

Enriquez (2006) afirma que desse contexto deriva a possibilidade de corrupção generalizada, comportamento perverso por excelência. Um novo impulso foi dado a essa tendência pela predominância contemporânea das estratégias financeiras. Nesse sentido, o dinheiro deve criar dinheiro, de acordo com a necessidade, sem passar pela mercadoria, e, assim, criar novas riquezas, passando por cima das estratégias industriais que visam o desenvolvimento. Configura-se um aumento contínuo das desigualdades internas e externas, um papel preponderante

dos acionistas e dos titulares de fundos de pensão, em relação àquele dos administradores e trabalhadores, uma globalização das trocas que beneficiam essencialmente os países ricos, além de uma intensificação da guerra econômica.

Além disso, o pesquisador vislumbra também consequências no âmbito coletivo, como a dissolução do vínculo social, a competição exacerbada, a pilhagem do planeta, o enfraquecimento dos movimentos sociais, a diminuição das lutas sindicais e a importância crescente das empresas, que surgem como instituições divinas.

Segundo Enriquez (1997), para possibilitar o estabelecimento do comando da razão instrumental, é indispensável o surgimento de uma nova forma do sagrado ou, pelo menos, como um novo modelo na instituição. Nesse sentido, a empresa tenta impor sua visão tecnicista do futuro humano. No entanto, já é possível notar que ela não consegue alcançar totalmente seu intuito, começando a ser considerada como um “gigante de pés de barro”, ao qual se conferiu um papel mais central na vida social do que aquele possível de ser assumido.

O pesquisador constata que a empresa, por ter como principal objetivo o alcance de resultados contábeis, introduziu essa medida como o único elemento de diferenciação dos seres. Apenas as condutas compráveis são importantes, a cifra passa a ser considerada o sinal da excelência dentro da empresa e, progressivamente, no conjunto das organizações.

Segundo Enriquez (1997), tal situação apresenta consequências paradoxais. A empresa, trazendo ao apogeu os calores do capitalismo racional e instrumental, contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano, e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos. É possível constatar ainda que a empresa, ao se esforçar para vir a ser a instituição divina, tentará mobilizar os afetos para poder aparecer como um polo idealizado, que tenta satisfazer o narcisismo de cada um, convidando-o a participar da tarefa grandiosa que representa o seu desenvolvimento ininterrupto. A potência das paixões e das pulsões passa a ser utilizada somente em benefício da empresa, agora tomada como lugar da socialização, do amor comunitário e da edificação de uma cultura especial, a cultura de empresa.

Nesse momento, a empresa (e o modelo que ela institui) parece ter alcançado a vitória, porque ela transformou os seres “humanos” em seres “técnicos” ou, dito de outro modo, em puros produtores e consumidores, transformando as relações sociais em relações entre mercadorias. (Enriquez, 1997, p. 9)

No entanto, segundo o autor, esse movimento da sociedade em direção à racionalidade integral deixa desejos insatisfeitos. Ninguém pode ser feliz com a ideia do destino que aguarda o jogador de xadrez. Tal insatisfação institui-se não somente porque o indivíduo está ameaçado de perder tudo, mas porque ele sabe que, mesmo vencendo uma ou mais vezes, será, continuamente, obrigado a superar novas provas e, se for ganhador em um dia, pode ser perdedor em outro. Ele também sabe muito bem que seus antigos desempenhos não serão contabilizados ao seu ativo, mas ao seu passivo. Nesse tipo de jogo, todo mundo é, em um dia ou em outro, um perdedor. Somente a empresa permanece segura de sua perenidade.

De acordo com Chanlat (2011), a adoção dessa perspectiva de gestão focada somente nos resultados financeiros implica no esquecimento das dimensões centrais do comportamento humano por aqueles que se encontram na base das decisões relacionadas à gestão, tornando-se uma das razões fundamentais de possíveis fracassos.

O autor aponta que o universo da gestão estrutura-se frequentemente com base na razão e nos dados quantitativos, esquecendo-se da dimensão subjetiva da ação. Nesse sentido, muitas vezes, as pessoas são impedidas de se exprimir sobre seu trabalho, o que leva a um impedimento da expressão da subjetividade, podendo produzir sofrimento.

O pesquisador observa que uma das contribuições fundamentais das ciências do trabalho é a de ter demonstrado que o trabalho prescrito é diferente do real. Sendo assim, os procedimentos ou formas de fazer prescritas jamais são seguidos à risca e, diante da incerteza da situação de trabalho, há possibilidade de recomposição do que se tem que fazer. Tal constatação indica que não é possível pensar apenas em termos teóricos. Dentro desse contexto, a gestão é, por definição, responsável por encontrar a boa fórmula, por prescrever melhores práticas, mas tem uma tendência a se esquecer da realidade concreta de trabalho, definindo normas, procedimentos, regras e ferramentas que se encontram distantes dessa realidade. O autor destaca que as organizações funcionam porque os trabalhadores, no cotidiano das situações de trabalho, mobilizam sua inteligência prática para fazer com que as coisas

aconteçam, independentemente das regras e dos procedimentos prescritos. Ele mostra que o distanciamento entre gestão e realidade prática é uma causa frequente dessa cisão entre prescrito e real.

Corroborando o contexto apresentado, Siqueira (2009) afirma que as rápidas transformações econômicas, sociais e culturais, além do intenso desenvolvimento tecnológico, caracterizam a sociedade ocidental no século XX. Nesse contexto, as grandes empresas passam a exercer um poder cada vez maior e a influenciar governos, norteados os rumos da economia e da vida social.

O autor mostra que o poder das multinacionais é cada vez maior e mais presente na sociedade moderna, tendo em vista que elas operam em diversos países, controlando a economia e inúmeras decisões políticas de forma direta ou indireta.

Ao mesmo tempo, Siqueira (2009) relata que as empresas possibilitam o crescimento e o desenvolvimento da economia mundial, uma vez que empregam e possibilitam o pagamento, mais ou menos justo, de uma parcela significativa da população mundial. Nesse sentido, é necessário compreender também o papel fundamental das empresas na sociedade moderna, sua contribuição para o desenvolvimento, a modernização tecnológica e a melhoria da qualidade de vida em regiões em que grandes empresas estão instaladas. Do mesmo modo, é preciso estar atento aos impactos negativos decorrentes desse processo de totalitarismo empresarial, que gera injustiças sociais e depreda o meio ambiente.

Se de um lado é necessário valorizar o que há de positivo em termos de modernização, de outro é fundamental compreender todo esse contexto, denunciar e tentar modificar a partir da conscientização dos mais diversos setores sociais que fazem parte dessa realidade que, da mesma forma que foi por nós construída, poderá ser modificada (SIQUEIRA, 2009, p. 29).

Siqueira (2009) mostra que as empresas, além de colaborarem com o desenvolvimento econômico global, apresentam, implícita ou explicitamente, dimensões que afetam, direta ou indiretamente, a vida das pessoas com as quais se relacionam. Essas instituições estão presentes na vida dos indivíduos, sendo nelas que eles sonham, criam projetos, procuram se destacar, relacionam-se com inúmeras pessoas, vivem tristezas, angústias e alegrias.

No entanto, o autor afirma que é inegável e indiscutível a natureza racional e competitiva da empresa, inserida no contexto da racionalidade de mercado,

apresentando-se sempre empenhada em aumentar a produtividade e ser altamente competitiva em seu ambiente, buscando de modo contínuo a eficiência e a eficácia, o seu foco em resultados torna-se um valor a ser internalizado em seus funcionários. Nesse sentido, não basta ser produtivo, mas é necessário estar sempre atento ao alcance dos objetivos organizacionais, a fim de que a empresa esteja sempre crescendo e alcançando os retornos desejados.

Dentro desse contexto, segundo o pesquisador, a compreensão das relações de trabalho e de poder nas organizações, de suas principais políticas de gestão de pessoas e do imaginário organizacional moderno, deve ter como base os pressupostos de que as empresas exercem um papel fundamental no desenvolvimento do indivíduo e da sociedade; sendo também permeadas por jogos de poder e de desejo nas relações de trabalho, em um ambiente caracterizado por relações assimétricas de poder. Tais organizações consideram os recursos humanos como um de seus principais ativos, buscando constantemente a adesão do indivíduo com seus valores e objetivos; há um uso da gestão do afetivo que se soma a outras formas de controle organizacional; o discurso em gestão de pessoas é permeado de intenções pouco claras, o que leva a uma falta de compreensão crítica das práticas por elas utilizadas.

Siqueira (2009) afirma que as empresas desenvolvem continuamente novas técnicas de gestão que se fundamentam na flexibilidade da estrutura organizacional, que se mostram mais adequadas ao ambiente externo no novo modelo do capitalismo. O enfrentamento de crises torna-se o principal objetivo das empresas, que demitem em massa e modificam constantemente os processos ou estruturas de trabalho, prolongando jornadas de trabalho, alterando a coordenação de tarefas para desenvolver políticas que contribuam para aumentar suas taxas de produtividade e lucratividade. Trata-se, assim, de uma reestruturação das relações de trabalho que, em conjunto com a flexibilização organizacional, leva à substituição dos padrões taylorista e fordista de produção.

Além disso, o autor relata que as empresas pós-fordistas começam a fazer um uso cada vez maior da subjetividade do trabalhador, redirecionando as relações de trabalho e de dominação nas organizações. A década de 1990 foi marcada por essa manipulação da subjetividade e pelo uso de processos que visam alcançar o comprometimento do indivíduo, inclusive por meio do uso de suas instâncias psíquicas, bem como a utilização dessa gestão do afetivo por parte da empresa, que

ainda permanece no século XXI. O trabalhador depara-se com novas técnicas e ferramentas de gestão, que visam não apenas o controle de seu corpo, mas também de seu intelecto e de seu psiquismo. Ele é estimulado a ser polivalente, a cooperar com os demais membros de seu grupo de trabalho, de modo a produzir inovações, aumentando a produtividade e alcançando os resultados esperados. Diante disso, as empresas contarão com o auxílio da gestão de pessoas e de suas políticas e práticas direcionadas para os indivíduos para produzir o impacto desejado. As políticas de gestão de pessoas têm por objetivo recrutar, manter, desenvolver e treinar recursos humanos que sejam considerados grandes talentos e de grande importância para a organização, utilizando, para alcance desse fim, especialmente a humanização das relações de trabalho.

Segundo Gaulejac (2007), na atualidade, a gestão mostra-se pragmática, apresentando-se como um conjunto de técnicas que se propõem a permitir que a organização utilize melhor seus recursos financeiros, matérias e humanos, garantindo sua perenidade. Nesse sentido, a particularidade da gestão reside não no fato de que ela não tem por objetivo perseguir uma finalidade escolhida por indivíduos, nem negociada no interior de uma coletividade, mas de se vincular a algo imposto do exterior.

A gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, não ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias. Ela se torna uma “metalinguagem” que influencia fortemente as representações dos dirigentes, dos empregados das empresas privadas, mas igualmente das empresas públicas, das administrações e do mundo político (Gaulejac, 2007, p.63.).

O pesquisador constata que o mundo da gestão apresenta-se como um mundo à parte, que desenvolve uma linguagem, uma cultura e um sistema de valores próprios, que se mostram cada vez mais desligados dos mundos vividos. Dentro desse contexto, os princípios da gestão se consolidam como uma abordagem experimental e objetivista que considera os indivíduos com objetos dos quais se devem mensurar os comportamentos; uma perspectiva utilitarista que permite que o homem seja tratado como um meio e não como um fim; um embasamento na racionalidade instrumental que leva a considerar o humano como um fator, alinhado aos demais, como o financeiro, o logístico, o comercial ou o de produção; e uma

influência do economismo que faz com que o pessoal seja considerado uma variável de ajustamento diante das exigências de mercado.

O autor constata que essa gestão atual está fundada sobre a eficácia da ação e não sobre a pertinência de ideias. Nesse contexto, cabe distinguir as ciências da gestão e a ideologia gerencialista como aspectos que apresentam relações ambíguas. As primeiras devem compreender a descrição e análise de modalidades de organização da ação coletiva, enquanto que a segunda está a serviço da garantia do poder gerencialista.

Gaulejac (2007) mostra que a gestão não é em si uma patologia. A metáfora da doença está associada à descrição dos diferentes sintomas que decorrem diretamente do modo pelo qual a gestão apresenta os problemas e as soluções que são adotadas para resolvê-los.

Segundo Gaulejac (2011), a ideologia gerencial, impregnada dos pressupostos capitalistas, considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito. Dentro desse contexto, o indivíduo é instrumentalizado para serventia dos objetivos financeiros, operatórios, técnicas que o fazem perder o sentido de sua ação, que o fazem perder o sentido de sua existência. Instala-se, assim, uma ruptura interna entre o indivíduo visto como recurso, que aceita se submeter para corresponder às exigências de seu empregador, e a porção indivíduo que é sujeito e resiste à instrumentalização. O autor ressalta que a aceitação é psiquicamente mais fácil, na medida em que ela evita uma luta permanente contra o sistema e concede um mínimo de reconhecimento em um trabalho que permite ao indivíduo assegurar sua subsistência.

Gaulejac (2007) constata que o recurso humano se tornou um objeto de conhecimento e um fator central da gestão e que essa abordagem está vinculada a pressupostos que nem sempre são explicitados. Cabe ressaltar, assim, que o humano é considerado apenas um fator e um recurso da empresa. Afirmá-lo como fator permite operar uma inversão das relações entre o econômico e o social. No entanto, a empresa, vista como construção social, deve ser considerada uma produção humana, sendo que o desenvolvimento das empresas deve estar a serviço da vida humana, viabilizando a melhoria do bem-estar individual e coletivo, e não o inverso. Diante disso, ao gerenciar o humano como recurso, colocando-o no mesmo patamar das matérias-primas, do capital, dos instrumentos ou das tecnologias, o

desenvolvimento da empresa é elevado a uma finalidade em si, independente do desenvolvimento da sociedade, que apenas faz uso do homem como instrumento.

Considerando isso, o pesquisador aponta que a gestão gerencialista mostra-se desempenhadora no plano econômico e liberal no plano político, favorecendo a realização de si mesmo no plano individual. Os valores de enriquecimento, liberdade e autonomia são celebrados, a fim de suscitar adesão. No entanto, ao mesmo tempo se coloca um estado permanente de crise, tendo em vista que o motor econômico é alimentado pela obsolescência, destruindo permanentemente o que se produz, pela necessidade constante de superação. O sistema induz relações sociais regidas pelo princípio da competição generalizada, na qual cada um deve batalhar por uma existência social. O sucesso individual é submetido ao acaso das carreiras profissionais e dos mercados financeiros. O mundo torna-se um vasto cassino em que cada um pode ganhar ou perder de acordo com fatores cuja racionalidade não é evidente.

Diante disso, o autor afirma que, por meio de uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão consiste numa ideologia que transforma o trabalho humano em indicadores de desempenho e, conseqüentemente, em custos e benefícios, servindo de suporte para o poder gerencialista. Institui-se uma legitimidade do pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista, viabilizando a construção de uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa.

Essa ideologia, segundo Gaulejac (2007), acarreta resistência e desilusões, porém, não há modos de não se aderir a ela. Ao contrário do poder disciplinar, anteriormente instituído para mobilizar os corpos, tornando-os úteis, dóceis e produtivos, o poder gerencialista produz uma dominação da psique, colocando-a a serviço da produção. Ele utiliza um conjunto de técnicas que captam desejos e angústias, em função da empresa, transformando energia libidinal em força de trabalho. Desse modo, os indivíduos são presos a um sistema paradoxal e levados a uma submissão livremente consentida.

Nesse sentido, o autor aponta que as relações de poder dentro das empresas passaram por modificações desde que a lógica financeira assumiu o comando, frente à lógica da produção. As relações entre capital e trabalho se endureceram e a gestão do pessoal e das relações sociais foi substituída pela gestão dos recursos humanos. Diante disso, os efetivos passam a ser analisados como custo que

convém ser reduzido e, simultaneamente, como uma variável passível de ajustamento que necessita ser flexibilizada para se ajustar às exigências do mercado. Trata-se, assim, de fazer sempre mais, melhor e mais rapidamente, mas com menos custo e até com um menor número de efetivos.

Tal fato corrobora a possibilidade de questionamento, já levantada nesse capítulo, do suposto objetivo de valorização das pessoas e das relações, proposto pela evolução de nomenclaturas e modelos na administração de recursos humanos.

Ao contrário de uma ruptura ideológica, o que parece haver é apenas um refinamento do uso dos trabalhadores, que passam a ter que colocar não apenas seus corpos, mas toda a sua subjetividade a serviço das organizações.

O pesquisador mostra que o gerenciamento teve seu sentido original subvertido ao ser colocado a serviço exclusivo do poder financeiro. O termo original representava a ideia de arranjar, instalar e providenciar. Essa providência consistia em uma organização que visa a uma produção coletiva, o cumprimento de uma tarefa ou a realização de uma obra, enquanto que o arranjo representava estar atento ao conjunto daqueles que contribuíam para o cumprimento dessa missão de melhor mobilizá-los para esse fim comum, para o proveito de todos. No entanto, na atualidade, o termo evoca apenas a ideia de arrumação, ou mesmo o sinal de sucesso, modernismo ou dinamismo. Verifica-se, assim, uma perda de valor, em que o gerenciamento se restringe a dar uma ideia relacional, pragmática ou liberal para o exercício do poder na empresa.

Sendo assim, segundo Gaulejac (2007), para além dos instrumentos, procedimentos, dispositivos de informação e comunicação que compõem a gestão, encontra-se uma visão acerca do mundo e um sistema de crenças. Cabe demonstrar que há um caráter ideológico, representado por um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao mesmo tempo em que é responsável pela manutenção de uma ilusão de onipotência, de neutralidade das técnicas, da modelação de condutas humana e da dissimulação de um projeto de dominação de um sistema económico que legitima o lucro como finalidade única. Projeto esse que aparece claramente por meios de mecanismos de poder, que têm a formação e a pesquisa em gerenciamento como objeto.

O pesquisador aponta que, posta a serviço do poder gerencialista, a ideologia gerencialista se funda em pressupostos, postulados, crenças e métodos, cuja validade carece de verificação. O paradigma objetivista é capaz de dar um verniz de

cientificidade a essa ideologia, descrevendo a empresa como um universo funcional, a partir de procedimentos construídos com base em um modelo experimental, dominado por uma concepção utilitarista da ação e por uma visão econômica do humano.

Segundo o autor, as organizações atuais substituíram o exercício do poder baseado em normas disciplinares, característico da ordem industrial, por modalidades diferentes, baseadas num modelo policentrado e reticular. Nesse sentido, há uma re colocação da questão da disciplina, que cede lugar a um novo modelo aparentemente menos opressivo, mas que submete o indivíduo por injunções paradoxais. A gestão gerencialista surge como um progresso notável, frente ao caráter rígido do sistema disciplinar. Ela propõe a primazia do financeiro, a produção da adesão e a mobilização psíquica, esperando dos empregados uma implicação subjetiva e afetiva. Essa implicação é canalizada sobre a própria organização, que surge como personificada e faz com que os trabalhadores experimentem sentimentos tão intensos quanto a paixão, a raiva ou o despeito. Ao invés de enfatizar um controle minucioso dos corpos, passa-se a utilizar a mobilização psíquica a serviço da empresa, a repressão dá lugar à sedução, a imposição à adesão, a obediência ao suposto reconhecimento.

Dentro desse contexto de dominação, o pesquisador afirma que o trabalho passa a ser apresentado como uma experiência interessante, estimulante e enriquecedora. Cada trabalhador deve sentir-se responsável pelos resultados, a fim de desenvolver suas competências e seus talentos, bem como sua criatividade. Mais importante do que a obediência às normas ou às regras preestabelecidas, torna-se essencial estar motivado para alcançar os objetivos com entusiasmo e determinação, o que faz com que a mobilização pessoal seja uma exigência. O desejo é permanentemente solicitado, sendo exaltado como desejo de sucesso, gosto pelo desafio, recompensa ou alcance de mérito pessoal, o que coloca a empresa como o lugar por excelência da realização de si mesmo. Institui-se, assim, uma mudança do objeto do poder, sendo o corpo substituído pela psique. Essa mudança promove alterações nas modalidades de controle, mas a finalidade de dominação permanece idêntica.

Gaulejac (2007) constata, ainda, que a gestão gerencialista privilegia a adesão voluntária à sanção disciplinar. Institui-se um sistema de valores que visa o engajamento individual, vinculando a busca pelo lucro a um ideal. O trabalho passa

a ser, discursivamente, o lugar da realização de si mesmo, do desabrochar de cada um. O ponto de atenção, no entanto, é objeto de questionamento, não sendo possível que ninguém se satisfaça, consagrando-se totalmente a um trabalho que tem uma finalidade exclusivamente financeira.

Nesse modelo que, de acordo com o autor, substitui a organização hierárquica por uma organização reticular, os registros sobre os quais se exerce o poder são alterados. Não há mais uma estrutura rígida que estabelece para cada indivíduo um lugar determinado em uma ordem estável. Ela dá lugar a uma estrutura flexível, que funciona em rede, favorecendo a mobilidade horizontal e vertical. A comunicação formal, descendente e centralizada, é trocada por um sistema informal e interativo. O governo por meio de ordens e imposições é substituído pela incitação, discussão e negociação. O enquadramento centrado na vigilância e no respeito às diretivas é alterado para o gerenciamento centrado na expectativa de objetivos e a adesão a lógicas. Cabe ressaltar que, por trás de uma aparente autonomia e participação dos trabalhadores, percebe-se o deslocamento do controle do corpo para a psique, que institui a exigência de uma devoção completa do empregado à empresa, demandando que ele se consagre inteiramente ao trabalho e sacrifique tudo em função da carreira. Paralelamente a essa identificação absoluta à onipotência da organização, surge o medo de fracassar, de não estar à altura, não podendo ser reconhecido como bom elemento, além da ameaça de perda do objeto amado, no caso, a organização. Há uma tensão constante, sob a qual a empresa é a maior beneficiária. Trata-se de um aspecto implícito, mas bem real, do contrato de trabalho, que, para além da instância financeira e jurídica, define uma transação psíquica equivalente a um contrato narcísico. O indivíduo busca na organização a satisfação de seu desejo de onipotência e a canalização de sua angústia; enquanto que essa empresa lhe oferece um objeto de idealização e uma excitação permanente a se superar, para se tornar melhor. Nesse ciclo, a tensão se converte em energia produtiva, ou seja, em força de trabalho, canalizada para o alcance dos objetivos dessa instituição.

Segundo Lhuillier (2005), desde os anos 1980, as exigências do mundo do trabalho tornaram-se ainda mais fortes, ao passo que os meios para se responder a elas foram consideravelmente reduzidos. Esse processo de aumento dos constrangimentos e de fragilização dos trabalhadores provoca uma marginalização progressiva dos assalariados. A empresa se apresenta como uma máquina de

produzir, cada vez mais ávida por eficácia e anoréxica de mão-de-obra. Num contexto de alta concorrência, instabilidade de mercados, rapidez de evolução tecnológica e multiplicação de fusões e aquisições, intensifica-se cada vez mais a ideia de que o custo de pessoal é um montante modulável, em função das necessidades conjunturais da organização.

A pesquisadora aponta que a flexibilidade surge como um eixo fundamental na estratégia das empresas. Tal proposta faz recair sobre os assalariados a insegurança dos mercados e as exigências de competitividade. As transformações instituídas no mundo do trabalho contribuem para o aumento da precarização.

Diante disso, desenvolve-se, segundo a autora, um processo de redução simbólica do mundo do trabalho. A abordagem gestonária se mostra cada vez mais desvinculada das realidades entendidas como conjunto de confrontações com o real. Há um distanciamento do trabalho concreto, enquanto um imaginário social que combina individualismo e desinstitucionalização amplia-se, deixando cada um sozinho na luta com a organização e seus representantes.

Lhuillier (2005) afirma que a empresa, que tenta se colocar como uma comunidade consensual e homogênea, não consegue mascarar as diferenças de interesses, responsabilidades e funções de uns e de outros. A violência das relações de competição e os desgastes provocados pela pressão crescente também ganham notoriedade.

Nesse cenário atual, Lhuillier (2012) considera que, com certa frequência, a investigação do trabalho é substituída pela priorização do emprego. Essa ênfase na compreensão da questão do emprego, em contextos de intensificação da precariedade sob todas as formas, permite analisar alguns impasses, como uma tendência à eufemização dos riscos profissionais. Nesse sentido, o uso de formas de emprego, como subcontratação e trabalho temporário, pode ser um modo de mascarar os riscos associados a certas atividades. O medo de perder o emprego faz com que os problemas de saúde sejam omitidos e o risco de rejeição e de demissão freie a ação dos sindicatos.

No campo das pesquisas, a autora afirma que a persistente associação entre emprego e saúde paralisa também a produção científica em diferentes disciplinas. A restrição ao campo do emprego faz com que a análise da atividade de trabalho e das margens de regulação entre as exigências da tarefa e exigências de preservação de si perca espaço, sendo a maioria dos trabalhos limitada à produção

de algo menos discutível, que é o retorno ou a manutenção no emprego dos doentes. Nota-se, novamente, a perpetuação de uma supressão do trabalho em si.

Segundo a pesquisadora, a justificativa de tal conduta apoia-se nos efeitos benéficos associados ao emprego, como a manutenção da renda, da autoestima e a viabilização de uma inserção social. A questão do emprego toma para si todo o cenário, impedindo a análise das condições da atividade profissional, as quais se encontram reduzidas.

Com relação à atividade, Lhuillier (2012) ressalta que o entendimento da complexidade das relações saúde-trabalho evidencia o trabalho real, não se detendo ao que está formalmente prescrito. Todo trabalho se encontra situado em um quadro normativo, o que permite supor uma referência às regras para toda atividade, visando garantir uma finalidade e os meios para se alcançá-la. No entanto, é preciso considerar que a complexidade do quadro normativo da atividade tem dificuldades em definir esse objeto a ser alcançado. Além disso, também se institui uma variedade de relações com a regra, tanto no universo das organizações, quanto no dos coletivos ou dos indivíduos. A regra surge ao mesmo tempo com uma concepção legalista e como um mecanismo de simples constrangimento que pode ser contornado, ignorado e, até mesmo, desafiado, o que permite vislumbrar toda uma gama de posições com respeito a ela. A permanência das medidas preventivas apenas no quadro normativo para pensar a relação trabalho e saúde pode limitar a análise ao que está em cena, ao que se diz, e não ao que é feito de fato. Cabe enfatizar que o trabalho não se resume à aplicação da regra, nenhuma atividade se conforma somente ao respeito absoluto às regras.

A autora ressalta que a prevalência de uma concepção de gestão do trabalho coloca em destaque os bastidores das atividades cotidianas e contribui para um aumento do estranhamento das prescrições. A gestão fomenta um imaginário social que combina individualização, culto da excelência e denegação dos limites. A ideologia da excelência vigente na atualidade solicita identificações heroicas a serviço da superação dos próprios limites, do enfrentamento de desafios e empreendimentos, estando supostamente a serviço dos interesses combinados do desenvolvimento pessoal e da vitalidade econômica da empresa. O imaginário é o ponto central no processo de formação das ideologias que tendem a encobrir a realidade e a suscitar a mobilização, a passagem para a ação. O poder da

intensificação aumenta à medida que o tecido social relaxa suas tramas simbólicas e que se desenvolve uma crescente ocultação do real.

O mundo do trabalho, segundo Lhuilier (2012), testemunha um intenso processo de redução simbólica e uma abordagem de gestão cada vez mais distante da realidade, que se coloca a serviço de uma ocultação do real e de uma tentativa de eliminação daquilo que resiste à técnica, à dominação. São enfatizados numerosos processos que contribuem para um desconhecimento do trabalho. Tal processo apresenta uma função defensiva, na medida em que as representações do trabalho, bem como as da relação saúde e trabalho por ele estabelecidas, deixam na sombra a parte da realidade suscetível de provocar ansiedade, culpabilidade, vergonha e outros sentimentos desagradáveis, que poderiam danificar a ilusão de um controle da atividade.

A autora coloca que o lugar do trabalho como enfrentamento ao real perdeu espaço para terrenos de análise de atividade que buscam descrever as práticas para compô-las em repertórios por função, a fim de produzir referenciais ou procedimentos de ofício. Assim, a dicotomia substancial entre o real e o prescrito é substituída por uma questão entre o escrito e o fazer. Os efeitos dessa imposição sobre o fazer não cessam. As certificações e controles de qualidade, bem como a exigência de rastreabilidade que os acompanha, contribuem para a construção de uma imagem ideal dos processos e dos produtos e para um aumento da carga de trabalho.

Lhuilier (2012) aponta para uma falta de reconhecimento dos esforços desenvolvidos pelos trabalhadores para que o trabalho seja feito, diante de todos os contratemplos trazidos pelo real. Aquilo que se faz de fato não pode ser dito, ao mesmo tempo em que o que se diz que deve ser feito não pode ser realizado. As possibilidades de pensar, compartilhar, debater dificuldades encontradas, que são inerentes à atividade, tornam-se reduzidas. As oportunidades de elaboração da atividade são extintas sob a pressão da intensificação e da individualização do trabalho. A referência no ofício se dilui diante de princípios de mobilidade, polivalência, adaptabilidade, conduzindo a uma fragilização das referências que orientam a realização do processo. A transição do modelo da qualificação para o das competências, entendidas como atributos pessoais, capacidades operacionais e racionais, apaga as dimensões coletivas e organizacionais da experiência profissional.

Pode-se pensar que esses movimentos que acarretam a supressão da atividade laboral em si são reflexos de mudanças de posicionamento, em relação ao próprio trabalhador. Nesse sentido, cabe ressaltar, conforme apontado por Bendassolli (2007), que se, para Marx, o operário, vendedor de sua força de trabalho, seria o ator de uma luta de classes e/ou da revolução social, para os teóricos da administração, ele surge como alguém perigoso, que deve ser submetido a vigilância e controle, sendo a possibilidade de valorização artificial associada ao fato de ele cooperar sem contestação com os objetivos da empresa.

Apesar das supostas mudanças, que permitiram o advento de uma suposta valorização do trabalhador, agora conhecido como capital humano, o que se configura é uma nova forma de alienação, que quer até mesmo apagar a figura tradicional do operário, trabalhador, criando a nova roupagem do colaborador, empreendedor interno. Coloca-se um suposto apagamento discursivo do conflito entre capital e trabalho, coincidindo com o desenvolvimento de novas estratégias, que viabilizam a gestão da própria subjetividade. Na atualidade, a gestão elege o comportamento humano como seu objeto e as palavras de ordem passam a ser competência, habilidade, proatividade, competitividade e ousadia.

O autor ressalta que o trabalho assume o estatuto de conduta econômica e o indivíduo deve passar a tomar a si mesmo como uma empresa ou o próprio capital, sob a ordem imperativa de investir constantemente em si mesmo, instituindo-se um cenário de comercialização das relações humanas, que se tornam mercadorias a qualquer preço e em qualquer lugar, num regime essencialmente concorrencial, na medida em que cada indivíduo deve superar o outro. Tal ideologia não se restringe ao mundo da empresa, tendo em vista que a prevalência dos valores econômicos migrou para praticamente todos os recantos da vida social, ganhando cada vez mais poder normativo e instituindo novos processos e políticas de subjetivação. A lógica do capital é incorporada como razão da existência e fundamento único da vida em sociedade.

Gaulejac (2007) corrobora as questões trazidas pelos demais autores, destacando o fato de que o primado da gestão financeira confunde as referências habitualmente utilizadas para se dar sentido ao trabalho. Forma-se uma divisão entre aqueles que apreendem a realidade a partir de uma cultura financeira e aqueles que a interpretam a partir de sua vida cotidiana. A falta de sentido invade não apenas a vida financeira, mas também a social.

O autor pondera que a adesão aos instrumentos de gestão, muitas vezes, constitui apenas uma fachada, já que os indicadores de avaliação de qualidade não são capazes de captar o sentido que cada empregado atribui ao seu trabalho.

As considerações apresentadas mostram que as mudanças ocorridas ao longo da história do capitalismo em nada contribuíram para amenizar a alienação que o advento desse modo de produção acarretou ao mundo do trabalho. Ao contrário disso, os supostos avanços se concentraram no desenvolvimento de estratégias cada vez mais sofisticadas de dominação e controle do sujeito e de seu trabalho. Nesse sentido, instituiu-se um esforço de supressão da atividade laboral enquanto modo de formação e transformação do ser humano, bem como de sua capacidade de inserção social. Tal processo torna-se cada vez mais deletério, tanto para o indivíduo quanto para a sociedade, comprometendo a saúde física e mental.

A análise dessa situação torna evidente a necessidade de se refletir acerca das possibilidades de mudança desse contexto. Diante disso, cabe retomar a questão apontada por Lhuillier (2005):

Restaurar o lugar do trabalho real no espaço público e interessar-se não apenas pela subjetividade, mas também pela atividade dos trabalhadores permite subverter o silêncio sobre o trabalho e submeter à experimentação da realidade os sistemas de representação que tendem a ocultar aquilo que está no âmago da experiência do trabalho: a busca da nossa própria humanidade, na encruzilhada das exigências pulsionais e existenciais e dos determinismos sociais (LHUILIER, 2005, p.218).

3.3 Considerações acerca do contexto e do modelo de gestão de pessoas da organização em estudo

Segundo Fischer (1998), como todo conjunto de políticas e práticas empresariais, o modelo de gestão de pessoas não pode ser encarado como um fenômeno em si, mas como resultado de mudanças estruturais da sociedade. É a sociedade local e global que muda e passa a exigir um novo tipo de empresa com seu padrão de gestão de pessoas correspondente.

Nesse sentido, Chanlat (2011) descreve o movimento de ênfase na gestão enquanto prática social e no gestor como figura social, verificados no decorrer do último século está certamente associado ao desenvolvimento do capitalismo e da

economia de mercado e, mais genericamente, à afirmação da ideia de razão nas sociedades modernas. É importante observar que, nas últimas décadas, esse movimento foi reforçado por fenômenos, tais como o fracasso do modelo do socialismo real, a crise do Estado-Providência, a abertura dos mercados, a concorrência entre regiões econômicas e países, o crescimento de multinacionais, os reagrupamentos econômicos e regionais, a popularidade da empresa e dos estudos em gestão.

A organização em estudo é uma Sociedade de Economia Mista, que tem como acionista majoritário o estado de Minas Gerais, sendo constituída como uma associação de características do setor público e do privado. Dentro desse contexto, seus empregados são selecionados e admitidos por concurso público, normalmente no estágio inicial da carreira. Por tradição, a organização tem uma baixa rotatividade de empregados, o que faz com que as pessoas desenvolvam toda a sua trajetória profissional na empresa. Tal fato coloca em destaque a importância da questão do desenvolvimento e reconhecimento profissional dos trabalhadores, o que faz com que a organização esteja em constante movimento na busca de bons modelos de Gestão de Pessoas.

Essa perspectiva de investimento e de uma busca por boas soluções converge, de certo modo, para os objetivos da pesquisa de campo proposta nesta dissertação, na medida em que esta questiona os efeitos que os ditos “bons modelos” têm produzido nos sujeitos trabalhadores e, conseqüentemente, na própria organização. Este estudo se propõe a marcar um ponto de reflexão que poderá identificar não apenas acertos, mas também erros e confusões que se colocam ao longo do caminho.

Considerando-se que o modelo de gestão de pessoas da organização em estudo é apenas uma variável de um processo de mudança bastante amplo, cabe aqui resgatar minimamente o contexto político-econômico em que a empresa se encontra inserida.

Com relação ao cenário brasileiro, Antunes (2012) descreve que, a partir de meados da década de 1980, com o fim da ditadura militar, e sob a chamada “Nova República” de José Sarney, o padrão de acumulação — centrado no tripé setor produtivo estatal, capital nacional e capital internacional que sustentava a economia brasileira — começou a sofrer as primeiras alterações. Embora, em seus traços mais genéricos, muito ainda se mantenha em alguma medida vigente, foi possível

presenciar o início de mutações organizacionais e tecnológicas no interior do processo produtivo e de serviços em nosso país, que tinham por base a política neoliberal. A singularidade brasileira começava a sofrer os efeitos dos traços universais emergentes do sistema global de capital, diferenciando-se da fase anterior. A princípio, a mudança se deu apenas em alguns aspectos, mas logo se expandiu para muitos de seus traços essenciais.

Como consequências dessa mudança, o autor aponta que, no estágio atual do capitalismo brasileiro, enormes enxugamentos da força de trabalho combinam-se com mutações sociotécnicas no processo produtivo e na organização do controle social do trabalho. A flexibilização e a desregulamentação dos direitos sociais, bem como a terceirização e as novas formas de gestão da força de trabalho, implantadas no espaço produtivo, estão em curso acentuado e presentes em grande intensidade, coexistindo com o fordismo, que parece ainda preservado em vários ramos produtivos e de serviços.

Segundo Alves e Antunes (2004), o avanço da política neoliberal no Brasil ocorreu a partir de Fernando Collor de Mello, presidente eleito em 1989. A era Fernando Henrique Cardoso — FHC — encontrou novo modelo mental, que exigia a derrota do movimento sindical dos trabalhadores. Com relação à eleição de Luiz Inácio Lula da Silva, aqueles que esperavam mudanças profundas na política econômica, por meio da implantação de medidas contrárias aos interesses do Fundo Monetário Internacional e do neoliberalismo, dando início a programas efetivos de mudanças, decepcionaram-se ao perceber que o FMI continuava exercendo influência no governo. Ao longo desses governos, as ideias de abertura dos mercados, privatização e desregulamentação da economia ficaram fortes e o Brasil, que, como a maioria dos países, aderiu ao novo modelo. Práticas como a terceirização do processo produtivo, flexibilização das leis trabalhistas, formação de grandes blocos econômicos e competitividade internacional se desenvolveram nesse período.

Antunes e Pochmann (2014) afirmam que o neoliberalismo e a reestruturação produtiva, duas peças do mesmo complexo, implantados no Brasil, trouxeram várias consequências. A reestruturação alterou profundamente o mundo da materialidade, trazendo a empresa enxuta, concentração, oligopolização, monopolização, sob o comando da lógica financeira. O neoliberalismo criou o ideário e a pragmática de que era preciso privatizar e “modernizar”.

Os autores descrevem que o contexto de competitividade global de hoje nasceu sob a égide da reestruturação produtiva e do neoliberalismo. Hayek, Friedman e outros diziam muito claramente que o Estado seria o caminho da servidão e o mercado, o da libertação. Nesse ideário, o Estado deve ser profundamente alterado, devendo-se instaurar um Estado inteiramente privatizado. Ele deve abandonar toda a sua atividade que prevê e provê educação pública, previdências, direitos, rede de proteção social do trabalho. Institui-se uma transferência para o setor privado de tudo o que for passível de interesses mercantis.

Com relação ao setor de serviços, os pesquisadores consideram que ele se mercantilizou. Os serviços se sujeitaram à lógica da acumulação. Não existem mais aqueles serviços públicos que preservavam certos níveis de bem-estar social; sendo praticamente todos privatizados.

Barbosa (2012) retoma que a lógica de mercado se tornou aplicável a todas as empresas, inclusive às que permaneceram estatais. Diante disso, para que as sociedades de economia mista permanecessem viáveis à economia do País e conseguissem ser competitivas, oferecendo bons serviços à sociedade nacional e mantendo os empregos de qualidade, passou-se a ser necessário tratá-las como empresas.

Dentro do contexto de mudança do paradigma econômico, é importante destacar que as sociedades de economia mista que não foram privatizadas, como é o caso da organização em estudo, também sofreram profundos impactos, o que não é sem consequência para seu modelo de gestão e, sobretudo, para os trabalhadores que integram esse contexto.

Segundo Barbosa (2012), as sociedades de economia mista estão atualmente inseridas em um ambiente de competição com empresas privadas e até mesmo com outras empresas estatais, exigindo-se mudanças em suas práticas de gestão, principalmente as relacionadas ao seu quadro de pessoal.

O autor afirma que as sociedades de economia mista brasileiras estão inseridas no contexto dominado pelas ideias do neoliberalismo globalizado. Muito embora essas organizações prestem, em sua maioria, serviços públicos, há hoje uma concorrência na execução do serviço. O monopólio, no qual o Estado responsabilizava-se pela maior parte das atividades executadas por essas empresas, deixou de existir. Com essa abertura, as sociedades de economia mista,

ainda que estatais, participam e concorrem em um mercado que envolve empresas privadas.

Partindo dessa análise, o que se pode observar na organização em estudo é que as políticas e práticas relacionadas a pessoas passaram por várias alterações nos últimos anos. Essas alterações têm como paradigma o modelo de gestão de pessoas aplicado às empresas privadas, que passou a ser visto como referência em termos de melhores práticas e de eficiência e eficácia para a geração de lucro e resultados.

A gestão de pessoas atualmente em vigor é fruto de um trabalho de alinhamento estratégico dos recursos humanos que teve início nos anos 2000. O desenvolvimento desse projeto teve como premissa proporcionar que as práticas de RH estivessem capacitadas para o atendimento dos objetivos estratégicos da organização, obtendo como resultado a construção de uma área de RH apta para atuar como suporte de todos os negócios empresariais.

Com relação ao conceito de administração estratégica de recursos humanos, Lacombe e Tonelli (2001) destacam que ele surgiu no início da década de 80 nos Estados Unidos, mas apenas alguns anos depois foi reconhecido pelas organizações brasileiras como necessário.

Fischer (1998) afirma que a necessidade de se vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização foi inicialmente levantada por pesquisadores da Universidade de Michigan, sendo a concepção associada à ideia de que a gestão de recursos humanos deveria buscar o “melhor encaixe” possível com as políticas empresariais e fatores ambientais. Diante disso, o planejamento estratégico dos vários processos de RH deveria ser derivado de estratégias corporativas. A partir do reconhecimento dos limites dessa concepção, em que o âmbito de atuação se restringe à adaptação dos indivíduos, não havendo possibilidade de intervenção na estratégia corporativa, ainda nos anos 80, a *Harvard Business School* desenvolve uma nova perspectiva sobre a gestão estratégica de pessoas. A segunda abordagem, o *Harvard Concept*, enfatiza mais a gestão da administração de recursos humanos, ressaltando o papel não só de adaptador, mas de interventor no planejamento estratégico. São quatro as áreas-chave para a determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação); fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão); sistema de recompensas; e sistemas de trabalho (organização do trabalho). Essas áreas são influenciadas por todas as

partes interessadas, em que se incluem os empregados, e por fatores situacionais, como características da força de trabalho, filosofia da administração, estratégias de negócios, mercado de trabalho e sindicatos. As decisões se propõem a ter efeitos imediatos em termos de comprometimento, competência, congruência e custo, e também de longo prazo, como o bem-estar dos empregados, efetividade organizacional e bem-estar social. O papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH, integrando os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas.

O autor aborda que, a partir dos anos 90, o conceito de administração de recursos humanos ganha outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Introduce-se o debate sobre a questão da competitividade e o papel das pessoas em sua concretização. As pessoas passam a ser vistas pela organização como um recurso estratégico para alcançar vantagem competitiva.

A partir da análise dessa concepção da administração de recursos humanos, é possível retomar a questão acerca do atendimento dos interesses dos trabalhadores, tendo em vista que o principal foco dessas perspectivas é a competitividade e a produção dos resultados para a organização. O humano é mais uma vez colocado a serviço da lógica de mercado, devendo se adaptar ao contexto.

Conforme material institucional, pesquisado na empresa estudada, o novo posicionamento da área teve como base uma perspectiva, amplamente divulgada nos meios empresariais, de que o capital humano, que consiste em um dos maiores ativos da organização, constitui um dos responsáveis pela sustentabilidade dos negócios, sendo inquestionável a necessidade de capacitação e desenvolvimento dos profissionais como forma de garantir a manutenção do *status* e mesmo o crescimento da empresa no mercado. Dentro desse contexto, as políticas e práticas de RH foram reestruturadas nos últimos anos, resultando na implantação de um Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos. Esse modelo engloba avaliação do desempenho, definição de metas, meritocracia, gestão sucessória e do clima organizacional, dentre outras práticas que têm como paradigma o que supostamente há de mais moderno para a gestão de empresas do setor privado.

Além disso, alguns dos benefícios dos trabalhadores foram alterados ou retirados por meio de negociações com as entidades sindicais, o que também marca um movimento de adequação ao universo das organizações privadas.

Entretanto, cabe ressaltar que, apesar das mudanças ocorridas, os empregados dessa instituição ainda permanecem com empregos que podem ser considerados de melhor qualidade do que aqueles oferecidos por instituições privadas. Tal constatação pode ser justificada pelo fato de que não há uma política de demissões instituída e de que algumas práticas, como o desempenho, são utilizadas para incentivar o desenvolvimento e o reconhecimento, não para a determinação de desligamentos.

É importante destacar ainda que a área de recursos humanos se propõe a ter uma atuação mais consultiva, elaborando os critérios, processos e modelos, além de investir em seu constante aprimoramento e atualização. A gestão de pessoas propriamente dita, que engloba a responsabilidade de avaliar os empregados, conduzir os *feedbacks*, propor ações de melhoria e desenvolvimento e definir promoções, ou seja, de estar em contato com os empregados no dia a dia, é atribuída aos gestores das equipes. Tal fato enfatiza a importância do campo delimitado para a realização desta pesquisa, que consiste em escutar não apenas os empregados, mas também esses gerentes.

A análise inicial do campo de pesquisa escolhido permite vislumbrar que esse pode ser considerado um locus privilegiado para o estudo do tema proposto nesta dissertação, na medida em que essa organização passou por mudanças recentes na sua forma de gerir as pessoas, decorrentes de sua inserção no modelo capitalista moderno e que, ao mesmo tempo, muito a aproximam das empresas privadas da atualidade.

Sendo assim, parece já ser possível dizer que tais mudanças não são sem efeito para os trabalhadores. No entanto, a determinação de quais são esses efeitos, e em que medida eles são positivos ou não, só foi possível com a escuta desses sujeitos, responsáveis por construir e adaptar soluções para essa realidade.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os objetivos deste estudo consistem numa análise dos relatos dos trabalhadores acerca do modelo de gestão de pessoas e dos efeitos que as práticas dessa gestão produzem em uma Sociedade de Economia Mista do estado de Minas Gerais. Além de buscar os fundamentos teóricos relativos a esse tema, foi realizada também uma pesquisa de campo na referida organização.

A empresa que serviu de campo para esse estudo tem sessenta e dois anos de existência e atua em diversos negócios do setor de serviços. Com representatividade nacional e internacional, está presente em diversos estados brasileiros. Caracteriza-se por ser um grupo empresarial atualmente composto por um conjunto de mais de 100 entidades. O estudo foi realizado com empregados das duas principais empresas do grupo.

A estrutura organizacional é composta atualmente pela presidência e outras 10 diretorias. Cada diretoria é constituída por um número variável de superintendências que agrupam diversas gerências. A área de recursos humanos é uma Superintendência na Diretoria de Gestão Empresarial. Os titulares de órgãos, gerentes e superintendentes, são empregados de carreira da instituição e, antes de exercerem funções de confiança, integravam a carreira dos profissionais de nível universitário.

Dentro desse contexto, foram convidados a participar da pesquisa um empregado em função gerencial e dois empregados de carreira técnica de nível médio e superior de cada uma dessas diretorias.

Foram feitas entrevistas coletivas semiestruturadas com dois grupos de empregados de carreira técnica, sendo o primeiro com os que desempenham funções de nível médio e o segundo com os que desempenham funções de nível superior. Além disso, foram realizadas nove entrevistas individuais, também semiestruturadas, com empregados que atuam na função gerencial. A escuta de empregados que compõem esses dois grupos, os que ocupam função gerencial e os que atuam na carreira técnica, foi importante para a compreensão de possíveis diferenças de percepção a partir da atuação ou não na função de liderança, sendo fundamental para analisar se esse aspecto produz consequências distintas para esses sujeitos.

A entrevista é definida por Haguette (1997) como um “[...] processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo conhecer os valores, as opiniões e as atitudes do outro, o entrevistado”. Segundo Bourdieu (1999), as perguntas devem considerar a sequência do pensamento do pesquisado, ou seja, dar continuidade à conversação, conduzindo a entrevista com certo sentido lógico para o entrevistado. A fim de se obter uma narrativa natural, convém não fazer perguntas diretas, e sim, suscitar no entrevistado o tema e deixar que ele discorra, com poucas intervenções.

A referência teórica para a realização dessas entrevistas, cujo roteiro norteador que encontra-se no apêndice 1, foi a psicossociologia, que tem como objeto de estudo o sujeito no quadro da vida cotidiana, em seus grupos, organizações e instituições (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Dentro desse contexto, o pesquisador aparece no papel de pesquisador-interventor, estruturando-se uma relação de colaboração com os operadores do trabalho, voltada para a transformação dos grupos em questão. O fato de se estruturar um diálogo com os trabalhadores mostra-se importante, quando é pensada a possibilidade de melhoria e aprimoramento dos efeitos que a relação entre a gestão de pessoas, os sujeitos e o trabalho pode produzir nos empregados e nas organizações.

Tendo em vista que os entrevistados estão vinculados à organização em questão, por contrato de trabalho, foi fundamental garantir-se a confidencialidade de todos os participantes. Desse modo, a pesquisadora conduziu as entrevistas coletivas e outra psicóloga realizou as individuais. Os relatos foram gravados e a análise foi feita a partir do material transcrito, que não continha a identificação dos participantes.

O estudo consistiu em uma pesquisa qualitativa, que, segundo Rey (2002), baseia-se na produção de sentido desenvolvida no constante relacionamento mantido entre pesquisador e pesquisados. Considera-se importante não só o que o sujeito fala, mas também o sentido da fala, o seu envolvimento, condições essenciais para a construção da complexidade dos problemas abordados.

Segundo Minayo (2010), esse tipo de pesquisa responde a questões muito particulares por se ocupar, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deve ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da

realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilha com seus semelhantes.

Este trabalho também pode ser caracterizado como um estudo de caso que, segundo Mendes (2002), representa uma investigação do fenômeno a partir do emprego de métodos de recolhimento e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades. Tal abordagem é adequada por se tratar de um grupo específico de empregados, inserido num contexto histórico e cultural determinado, convidado a participar da pesquisa em seu ambiente profissional.

Nesse contexto, o trabalho de campo permite, conforme aponta Minayo (2010), a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, além de estabelecer uma interação com os atores que conformam essa realidade, construindo, assim, um conhecimento empírico em pesquisa social.

A autora afirma ainda que o campo da pesquisa social não é transparente e tanto o pesquisador como os seus interlocutores e observadores interferem no conhecimento da realidade, o que possibilita considerar uma não neutralidade dos estudos.

Nesse sentido, cabe observar que a pesquisadora trabalha na organização na qual a pesquisa de campo foi desenvolvida, sendo responsável por algumas das práticas de gestão de pessoas aplicadas e, ao mesmo tempo, usuária dessas práticas, enquanto empregada da instituição. Tal aspecto confirma a sua inserção no meio estudado, permitindo observar, conforme as palavras de Araújo (S.d), a impossibilidade de o pesquisador estar sempre do lado de fora do campo estudado, apresentando-se como um mero observador neutro e dotado de uma objetividade inquestionável para analisar os fenômenos que investiga. Ao contrário disso, ele está implicado e isso permite pressupor uma contaminação, uma cumplicidade intencional ou não com seus objetos de pesquisa.

Conforme apresentado no capítulo seguinte, realizou-se uma análise qualitativa das respostas obtidas, por meio da análise de conteúdo. Essa técnica, segundo Desprairies e Lévy (2005), tem como objetivo tornar os discursos mais inteligíveis e, portanto, mais acessíveis a muitas pessoas. Nesse sentido, há a passagem de um discurso singular, apropriado a uma utilização privada, para um discurso geral, inteligível para outros e que pode servir para fins coletivos.

De acordo com Minayo (2000), a análise de conteúdo visa a ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e a alcançar uma vigilância crítica em relação à comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou observação. Desse modo, esse tipo de análise relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características, como variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem.

A autora considera que o processo de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, promovido pela análise de conteúdo, é organizado em três etapas que etapas compreendem a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A pré-análise consiste na fase de organização e sistematização das ideias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado, e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final. A exploração do material é a fase em que os dados brutos do material são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto. Essa codificação envolve procedimentos de recorte, contagem, classificação, desconto ou enumeração em função de regras previamente formuladas. Por fim, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação apresentam-se como a fase em que os dados brutos são submetidos a operações estatísticas, a fim de se tornarem significativos e válidos e de evidenciar as informações obtidas. De posse dessas informações, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material. Os resultados obtidos, aliados ao confronto sistemático com o material e às inferências alcançadas, podem servir a outras análises baseadas em novas dimensões teóricas ou em técnicas diferentes.

Apesar de ser orientada nas três fases descritas acima, a análise de conteúdo propriamente dita vai depender, conforme afirma Bardin (1979), especificamente do tipo de investigação a ser realizada, do problema de pesquisa que ela envolve e do corpo teórico adotado pelo pesquisador, bem como do tipo de comunicação a ser analisado.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 2013. Elas ocorreram em sessão única, sendo que as individuais tiveram duração média de 30 minutos e as coletivas de 90 minutos.

Todo o conteúdo das entrevistas foi gravado e transcrito por um profissional especializado. As expressões que possibilitavam a identificação dos trabalhadores ou da instituição foram alteradas para termos genéricos para garantir a confidencialidade.

Foi realizada uma leitura flutuante do material transcrito, o que permitiu a realização de recortes e classificação do conteúdo. A partir dessa classificação foram definidos eixos e categorias de análise. A construção dessas categorias *a posteriori* teve como consequência a revisão de alguns aspectos do referencial teórico, bem como possibilitou a abertura da análise para outras dimensões teóricas.

A análise de conteúdo das entrevistas foi balizada em dois eixos: 1) O sentido da gestão para as pessoas, composto pelas categorias “o significado do modelo atual para os empregados” e “as expectativas dos empregados em relação a um modelo de gestão de pessoas”; e 2) O sujeito inserido no contexto da gestão que contempla as categorias “a possibilidade de ser um sujeito no contexto de gestão atual”, “o sentimento de pertencimento em relação à organização”, “o poder e a autonomia dos empregados no modelo de gestão vigente” e “o reconhecimento dos sujeitos trabalhadores nesse contexto”.

5.1 Eixo: O sentido da gestão para as pessoas

5.1.1 O significado do modelo atual para os empregados

Com relação à análise do conteúdo transcrito das entrevistas, é possível constatar que a ideia de gestão de pessoas circula de modo frequente nas falas tanto de gerentes quanto de empregados de carreira técnica, sendo importante ressaltar que o conceito está intensamente associado às noções de resultados,

procedimentos, objetivos organizacionais e produtividade. Tal fato marca uma difusão dos propósitos e da ideologia do modelo de gestão de pessoas adotado pela organização a partir do início dos anos 2000.

Gestão de pessoas, você pega as organizações que trabalham com mão de obra intensa, que não são apenas organizações de tecnologia, elas, então, se movimentam através de seres humanos, através de pessoas que precisam ser geridas. Não basta só ser mandadas que elas fazem. A gestão de pessoas é todo esse complexo de práticas, de ações e de comportamentos que levam as empresas para determinados locais, determinados objetivos, ou seja, conseguir coisas através de pessoas (gerente).

Bom, eu acho que, como primeira resposta, como primeira análise, gestão de pessoas é a gente traduzir, tentar traduzir as diretrizes, normas e procedimentos no dia a dia nosso, principalmente operacional, e, obviamente, conciliando os vários interesses que a gente tem, os interesses dos empregados, os interesses da alta administração da empresa, os interesses por resultados, e isso tudo, ele tem que estar numa base que vai desde procedimentos, num plano de cargos e carreiras bem estruturado, com possibilidade aí de ascensão, com aspectos ligados a reconhecimento e eventualmente punição, também tem que estar isso tudo associado (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A impregnação dessa visão funcionalista está associada a uma intensificação da ênfase dada ao crescimento econômico e a uma apologia do lucro, o que pode ser verificado na fala dos gerentes que afirmam o surgimento de uma preocupação mais profissional com a questão do acionista e também na dos empregados que mostram que as prioridades da gestão são os resultados e o dinheiro.

De uns tempos pra cá, tem uma preocupação mais profissional com a questão do acionista. Então, há uma restrição (gerente).

[...] e outra coisa, eu acho que eles são muito cobrados pelo gerenciamento da parte técnica e o das pessoas fica de lado, assim, se der, você faz o das pessoas, se não der, a prioridade é a meta, é a parte técnica, é o dinheiro (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Paralelamente à ênfase dada à questão dos resultados, os empregados de carreira técnica afirmam que o modelo de gestão é marcado por uma exclusão das pessoas, sendo que não há uma preocupação ou uma valorização genuína delas. Nesse sentido, torna-se importante considerar a colocação de Siqueira (2009) de que o discurso de valorização da gestão de recursos humanos está cada vez mais intensificado, devido ao fato de esses recursos serem considerados como o que há de mais importante na empresa. Entretanto, cabe questionar a autenticidade dessa

valorização, uma vez que as empresas buscam utilizar o máximo de seus empregados, deixando clara a perspectiva utilitarista que se tem do indivíduo na organização. A partir de uma lógica baseada na produtividade e no alto desempenho, as políticas de recursos humanos buscam o desenvolvimento da criatividade de seus membros, tendo em vista apenas a inovação de seus produtos e serviços e, simultaneamente, o comprometimento com o alcance dos objetivos organizacionais.

A gente tem uma gerência muito técnica, uma gestão muito técnica, muito normativa, muito legalista, e pessoas é um negócio complicado, principalmente pra engenheiro, que é a maioria dos nossos gerentes. E aí, essa questão fica meio segregada. Não que a gente não tenha políticas dentro do RH pra poder trabalhar o assunto. Mas eu acho que a dificuldade de pessoas é do engenheiro, é mais questão de estar o gerente focado muito na parte técnica, gerencial mesmo (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A implantação desse modelo de gestão é percebida como uma mudança negativa pelos empregados que conseguem associá-la à mudança do paradigma econômico e a uma aproximação com o contexto privado. Dentro desse contexto, a forma de gerir pessoas sofreu modificações que a aproximaram muito do modelo privado, tido como referência em termos de eficiência e geração de resultados.

[...] é, então, eu vi isso mudando. Agora, tem a questão do romantismo também que se perdeu. Eu vi na... eu me lembro "*certim*" quando eu vi aquele "clic", virou a chave pra mim... Lá na sede, numa palestra... Parece que foi encomendado... parece, não, foi encomendado pela empresa. Muda o paradigma aí, que aquela empresa que você vinha aqui trabalhar aqui qualquer hora do dia, e fazia da sua vida a empresa, corta esse cordão umbilical porque a empresa agora é uma empresa no estilo privado, ela não quer esse romantismo, ela não precisa disso, ela precisa da sua entrega. Eu percebi isso muito bem. E eu vi gente ficando abismada com aquilo, tem gente que saiu de lá com a cabeça... (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

É importante ressaltar que o conteúdo das falas é bastante marcado pelo relato dos efeitos que essa aproximação do modelo privado produziu em todo o corpo de empregados. O discurso gerencial relata o desencanto como sentimento prevalente nos empregados; enquanto que o discurso dos trabalhadores de carreira técnica afirma que a gestão ou a preocupação com as pessoas de fato não existe enquanto prática institucional. Dentro desse contexto, as práticas implantadas de forma corporativa não produzem o efeito esperado.

[...] os funcionários vivem um momento de um desencanto. Eu observo isso há muitos anos, há uns cinco anos. (...). Então, eu acho que o empregado, na verdade, assim, ele não sente isso, não. Ele não tem essa sensação de que ele é atendido (gerente).

Apesar de ter o mapa estratégico, ter lá os objetivos estratégicos que são a base aqui do mapa, crescimento, reconhecimento, segurança, meritocracia. Mas isso não está sendo traduzido no nosso dia a dia (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A demanda por uma concepção mais relacional e que leve em consideração a subjetividade também está associada aos apontamentos de Chanlat (2011), para quem o esquecimento das dimensões centrais do comportamento humano por aqueles que se encontram na base das decisões relacionadas à gestão é uma das razões fundamentais de possíveis fracassos, que podem ser notados no grupo em questão pela sensação de insatisfação com relação às práticas adotadas pela organização na atualidade.

O autor aponta que o universo da gestão estrutura-se frequentemente com base na razão e nos dados quantitativos, esquecendo-se da dimensão subjetiva da ação. Nesse sentido, muitas vezes, as pessoas são impedidas de se exprimirem sobre seu trabalho, o que leva a um impedimento da expressão da subjetividade, podendo produzir sofrimento. Tal questão surge na fala dos empregados que afirmam que a liderança se mantém distante dos empregados e que a gestão focada em metas e resultados desconsidera a realidade de trabalho. Essas metas são elaboradas por figuras externas ao grupo, sendo vistas como impostas ou causadoras de intensa exploração, além de desvinculadas do trabalho em si.

[...] é o resultado. E aí, a meta vem de cima pra baixo, que ela é estipulada. Fazem-se reuniões, aí, os “talentos”... Fazem as reuniões, fazem as estratégias, chega lá embaixo: “agora, executa”! E aí, começa, “tá, bom, vou executar”. E tem que só melhorar, e tem que só melhorar. Aí a pessoa fica sem ver sentido naquele negócio, por quê? “poxa, eles estão mandando eu trabalhar... o meu serviço, ninguém vem aqui escutar o que que eu preciso pra conseguir isso aqui, não... e eles querem que eu dou esse resultado aqui, sem me perguntar, sem conversar comigo, sem falar, sem me explicar... chega um número aqui pra mim... tem que cumprir... (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Diante disso, os apontamentos trazidos por Lhuillier (2012) de que esse distanciamento produz uma falta de reconhecimento dos esforços desenvolvidos pelos trabalhadores para que o trabalho seja feito surgem como ponto de

insatisfação na fala dos empregados. Cria-se um contexto em que aquilo que se faz de fato não pode ser dito, ao mesmo tempo em que o que se diz que deve ser feito não pode ser realizado. As possibilidades de pensar, compartilhar, debater dificuldades encontradas, inerentes à atividade, tornam-se reduzidas. As oportunidades de elaboração da atividade são extintas sob a pressão da intensificação e da individualização do trabalho.

Tal fato mostra-se mais marcante nas falas do grupo de empregados de carreira técnica, que afirmam que a gestão é autoritária, imposta, desconsiderando as particularidades de cada trabalhador.

Eu acho que essa dificuldade é porque a gente não está acostumado a ver gestão de pessoas dentro da empresa. Na verdade, o que a gente tem aqui é uma gestão muito autoritária. Não sei se todo mundo concorda. É o que eu percebo. E gestão de pessoas é tratado, como ele falou, uma questão muito difícil. E aí ninguém se arrisca. E fica mais a questão de pessoas pra segundo plano (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Essa política de pôr todo mundo na mesma cumbuca, isso gera efeito maligno em diversas situações. Tem essa questão da consequência, que às vezes quem é ruim fica na mediana, quem é bom não consegue melhorar, e isso gera um efeito que o seguinte: a empresa vira e fala assim: "olha, a mão de obra de vocês é cara". E aí faz essas políticas baseada numa média (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Diante do conteúdo do discurso apresentado, é possível retomar as constatações de Gaulejac (2011) de que a ideologia gerencial considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito.

Do ponto de vista dos gerentes, nota-se que o relato é marcado por um interesse pelos anseios de cada empregado, no sentido de tentar conduzi-lo ou controlá-lo, colocando-o a serviço da organização, o que ressalta uma preocupação com os aspectos psíquicos e afetivos, colocados a serviço dos interesses da organização.

Gestão de pessoas é a base desse papel, dessa função que a gente exerce, que é gerenciar pessoas, entender o indivíduo, qual é o potencial que ele tem. É óbvio que cada um tem uma qualidade, tem potenciais, às vezes a pessoa não tem perfil pra alguma atividade, tem limitações. Então, eu entendo gestão de pessoas exatamente fazer isso, é conduzir esse grupo de pessoas pra esse atingimento de objetivo (gerente).

A gente sabe que essa questão envolve muitas questões profissionais, questões de treinamento e tudo, mas questão pessoal, você lidar com pessoas, você tem que dar um treinamento especial, sim, tem que entender aquela pessoa, saber como ela está cuidando da vida dela, se está se

cuidando, até fisicamente mesmo falando, porque uma coisa, você tendo certa estabilidade, mentalmente você está bem (gerente).

5.1.2 As expectativas dos empregados em relação a um modelo de gestão de pessoas

A análise do conteúdo das entrevistas permite mostrar que os empregados não se limitam a apenas criticar ou manifestar suas insatisfações em relação ao modelo de gestão proposto. Ao contrário disso, eles tentam se apropriar do modelo, enquanto sua realidade de trabalho, analisam-no e propõem soluções que entendem ser mais apropriadas para o contexto da organização. Esse movimento se faz presente tanto na fala dos gerentes quanto na dos empregados de carreira técnica.

A constatação inicial é a de que não há discordância quanto à necessidade de se produzir resultados ou de se manter competitivo no mercado. No entanto, o que está em questão é que não há uma incompatibilidade entre essa demanda empresarial e o fato de se ter satisfação no trabalho.

A gente pode ser privado, mas continuar usando a camisa, gostando do que a gente faz. Só que eles, pra poder falar que a gente é privado e que ia mudar a gestão, que não ia ser mais frouxa, porque era mesmo, falaram assim: “agora eu não quero nada com vocês, não, o sentimento acabou... (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Diante disso, o que parece ter se instituído e está de fato sendo criticado é o radicalismo proposto pelo modelo de gestão atual, em que os trabalhadores e o próprio trabalho são desconsiderados, em função de uma atribuição quase exclusiva à questão financeira, conforme já apontado na análise da primeira categoria.

Nesse movimento de reflexão e de busca de soluções mais apropriadas para o contexto em questão, faz-se muito presente nas falas do grupo de gerentes a necessidade e a importância da escuta específica do grupo de empregados dessa instituição. Esse discurso aproxima a concepção de gestão de uma ideia relacional e customizada para um determinado contexto social. Os gerentes que fazem tentativas relacionadas a essa concepção sentem os efeitos positivos produzidos no grupo de empregados.

Eu estou aprendendo um pouco disso. Acho que não é algo que se tira de livro, não é algo que se aprende em curso, é algo que se vivencia na prática. Exige da gente muito ouvir o outro, e eu acho que quando a gente tem uma postura de tentar ser mais justa, normalmente a gente acerta mais (gerente).

Outra proposta que se faz presente, tanto para os empregados que desempenham função gerencial quanto para aqueles que atuam nas funções técnicas, é uma constante demanda pela adoção de práticas que aproximem a gestão de uma relação social, tornando-a menos padronizada.

Por isso que gestão de pessoas é uma coisa extremamente difícil, é muito difícil, porque não tem fórmula de sucesso, são coisas, assim, você tem que estar muito antenado, é uma relação a dois, o subordinado com o chefe, a três, porque tem os colegas também (gerente).

E pra gente poder fazer gestão de pessoas, eu acho que a gente tem que estar perto das pessoas. Não é fácil fazer gestão de pessoas com máquina na sua frente (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Gestão de pessoas, eu diria que é uma arte, eu estava até a poucos dias conversando com um colega que nos deixou. Tem muita coisa, aliás, eu acho que a maioria, não há curso pra gerir pessoas. Por mais que você faça curso de liderança, relações humanas, você lê tudo que você pode, você tenta se especializar, mas na verdade gerir pessoas não é simplesmente um curso que vai te dar uma direção, qualquer coisa nesse sentido. O que você tem que fazer é ir sempre aprendendo, eu acho que é um aprendizado, que acontece no dia a dia que você convive com aquelas pessoas e percebe qual é a dose certa que você tem que dar, ou a atitude que você deve tomar em determinadas situações (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A presença desses elementos remonta às considerações de Lapierre (2005) que afirma que a gestão é uma atividade específica de seres humanos, que engloba seus conhecimentos e sua falta de informação, suas qualidades bem como seus defeitos, seus talentos bem como suas lacunas, suas forças e fraquezas, suas habilidades e inaptidões. Nesse sentido, ao contrário das ciências exatas ou biológicas, em gestão não há um conhecimento científico que possa ser visto como universal, nem há um conhecimento generalizado que possa ser aplicado em todas as situações. Os conceitos são e devem ser contextualizados. Quase nunca podem ser transferidos de uma realidade para outra ou de uma organização para outra. Sendo assim, não existe uma única forma de gerir, assim como não existe um modelo infalível de organização ou de liderança

Os aspectos levantados também remetem à proposta de mudança apontada por Lhuillier (2005) de que é fundamental restaurar o lugar do trabalho real no

espaço público e interessar-se pela atividade dos trabalhadores para se permitir subverter o silêncio sobre o trabalho e submeter à experimentação da realidade os sistemas de representação que tendem a ocultar aquilo que está no âmago da experiência do trabalho. Nesse sentido, torna-se premente dar voz e espaço aos trabalhadores, para se construir uma gestão mais sustentável para todas as partes envolvidas.

5.2 Eixo: O sujeito inserido no contexto da gestão

5.2.1 A possibilidade de ser um sujeito no contexto de gestão atual

A reflexão acerca do sujeito, nesta categoria, parte das considerações de Enriquez (2006) de que a partir da psicanálise surge o reconhecimento do homem moderno como alguém dotado de uma atividade psíquica intensa e contínua, que engloba o jogo das pulsões, dos sentimentos, dos desejos, das fantasias e dos processos de recalque, de idealização, de projeção, aspectos que animam tanto a vida dos indivíduos como a da sociedade. O autor coloca que o sujeito psíquico é um ser que reconhece as suas contradições e os seus conflitos, sabendo que não é totalmente senhor de sua própria casa pelo fato de existir o inconsciente, submetido à vacilação e ao medo do despedaçamento, mas capaz de fazer de suas falhas o trampolim para chegar à posição de ser humano e social, estando ambos intimamente ligados, providos de uma membrana protetora e capazes de abrir-se ao mundo.

A partir dessa concepção, pode-se pensar que viabilizar a possibilidade de ser sujeito no contexto de trabalho pressupõe estabelecer um meio que permita a fala e a elaboração de saídas individuais, a partir da vivência de situações de conflito inerentes à condição humana. No entanto, o que se verifica nos relatos dos gerentes e dos empregados são justamente os aspectos da organização do trabalho, que impedem a construção desse espaço frequentemente demandado.

[...] necessidade do apoio, chegar junto, defender a equipe, entender as dificuldades, tentar solucionar juntos as dificuldades. Eu percebo isso da parte deles o tempo inteiro. Eu sou interrompida aqui, com dúvidas sobre

posicionamento, com dúvidas pedindo orientação. Então, eu sinto que eu preciso dar essa orientação e essa atenção. Então, eu sei pela demanda dele (gerente).

A coisa está complicada, nesse sentido. É cobrado isso da gente, a gente procura fazer, mas também não tem um preparo, não recebe um preparo pra fazer. É cobrado, simplesmente “você se vira e faça, você não fazia essa função, sua função é técnica, mas você tem que fazer isso, isso, isso e isso, a partir de agora (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Apesar de identificarem a demanda de escuta por parte dos empregados, os gerentes reproduzem uma posição de controle, em que a subjetividade é considerada apenas como mais um aspecto a ser colocado a serviço de uma visão funcionalista da gestão, que visa somente o resultado a qualquer custo.

E têm algumas situações, também, as pessoas estão perdendo um pouquinho o que é percepção, por exemplo, você ter gestão e você ter controle, e, por não saber, algumas pessoas estão querendo controlar tudo. E um dos piores modelos de gestão que tem é você controlar, você controla, controla, controla, controla, mas na verdade você não tá fazendo gestão de nada, você é um excelente controlador, controlador de voo mesmo. Você tem um controle, mas você não influencia naquela trajetória. Você segue uma regra que foi colocada, e talvez, pelo medo das pessoas, isso tem ficado muito forte, ou seja, as pessoas querem controlar quem trabalha com elas, querem controlar os pares, querem controlar as atribuições (gerente).

A subjetividade entra em cena como um aspecto do próprio controle. Cada empregado é visto a partir de um padrão e aqueles que se diferenciam um pouco são considerados pontos de desvio.

Dentro desse contexto, institui-se uma psicologização das questões que são sempre abordadas no âmbito individual. Tudo é uma questão de autoconhecimento ou de estar fora de determinado padrão. A parcela de responsabilidade dos aspectos organizacionais é desconsiderada, sendo esses imutáveis. Nesse sentido, o ônus do fracasso permanece sobre o indivíduo e não sobre o contexto.

Tem coisa que é no plano individual, tem coisa que é quase que um a um mesmo. Não dá pra ser... algumas pessoas encaram com facilidade, outras se retraem completamente. Num ambiente corporativo, de exposição, eu não sei se isso funciona, viu? Dependendo do grau de maturidade de cada um... não sei... (gerente).

Essa tentativa de submissão dos empregados a um determinado padrão institui-lhes uma percepção de que estão segregados do processo, pois as medidas

e o próprio modelo são impostos e a sua possibilidade de contribuição não é considerada.

E ele foi segregado durante o processo todo, e sendo cobrado por produtividade. E ele correspondia, porque ele era uma pessoa de índole boa. Então, ele não parou de trabalhar porque foi tirado de lá. A família dele ficou longe. Ele foi transferido, mas ele continuou trabalhando normalmente, e a empresa não tomou conta dessa... O gerente, que isso aí é uma coisa gerencial, não tomou conta do ser humano, nem sequer encaixou o indivíduo (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

[...] acontece quando você também põe carga que o cara não está preparado, aí você está sujeitando ele a também não conseguir executar e a frustração... Corre esse risco, mas o que pega às vezes é isso, muita gente preparada, sem ver uma luz, um caminho pra conseguir se reposicionar na empresa conforme a qualificação dele aqui na empresa (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Tal fato tem como consequência a perda de confiança na organização, tendo em vista que essa passa a não promover mecanismos de satisfação. Nesse sentido, pode-se considerar que o fracasso da tentativa de controle e submissão tem consequências negativas para a própria organização, que não consegue realizar aquilo que torna possível a sua existência, que é o engajamento dos trabalhadores e a mobilização de sua capacidade de trabalho.

O pessoal de campo, que é o pessoal que produz, ele tem uma visão diferente do grupo que está aqui em geral e parece que está havendo uma ruptura de confiança. A pessoa já não confia mais na empresa. Eu nunca vi, desde que eu entrei, eu tenho nove anos de empresa, relativamente pouco em relação a alguns colegas, mas desde a época que eu entrei até hoje, hoje é o pior momento que eu vejo de perceber as pessoas. Até a percepção das pessoas em relação à empresa (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A partir da retomada das considerações de Gaulejac (2011), que afirma que o conceito de organização compreende um sistema sociopsíquico que favorece a articulação entre, de um lado, procedimentos, normas, dispositivos funcionais e ferramentas de gestão, e, de outro, processos psíquicos com introjeção, projeção, idealização e sublimação, permitindo canalizar a energia libidinal, transformando-a em energia produtiva, por meio do estabelecimento de um contrato narcísico entre empregado e empresa, pode-se pensar que, na organização em estudo, esse movimento encontra-se rompido pelas práticas da própria organização, que deixam de considerar de maneira genuína a subjetividade de cada trabalhador.

Outro aspecto negativo do controle excessivo e da inviabilização do sujeito é o aumento da competitividade, que contribui para a destruição do coletivo de trabalho. Tal fato pode ser retomado no discurso dos gerentes, que falam da prevalência da comparação entre os empregados, o que pode ser analisado a partir da concepção de que há um padrão de desempenho com o qual todos devem ser comparados. Institui-se, assim, uma disputa para o alcance desse ideal, o que impede que cada indivíduo olhe para si mesmo, faça escolhas e desenvolva suas próprias saídas. Além disso, não há mais possibilidade de construção conjunta ou vínculo social, tendo em vista que contribuir para o coletivo coloca em risco a própria sobrevivência. Tal fato pode ser corroborado pela consideração de que as premissas de constituição de um laço social, apontadas por Enriquez (1991), em que o mundo baseado nas relações de força dá lugar a outro, definido por relações de aliança e solidariedade, encontram-se encobertas pela ideia que competição.

[...] sempre a comparação, por exemplo, nós dois, nós dois trabalhamos aqui, temos a mesma função, qualquer coisa que tiver a mais pra você, é olhado o que está acontecendo com o outro, não o olhar pra si mesmo. E eu estou sentado numa cadeira, por exemplo, que tem um entorno em volta dela, um outro gerente está numa cadeira, que tem um outro entorno. Um engenheiro, um técnico administrativo, um administrador, um psicólogo, está numa cadeira que tem todo um contexto em volta dele. E o outro empregado ele está numa cadeira que tem um outro contexto. Então, penso assim, os dois têm que que ter... como se fosse assim... tudo o que for comum tem que ser comum. Agora, existem algumas coisas que não são comuns e não podem ser comuns. E essa comparação que às vezes cria uma ansiedade muito grande nas pessoas. (gerente)

Diante do exposto, é possível considerar que vários aspectos da organização do trabalho estudada inviabilizam que os trabalhadores assumam a posição de sujeito, o que não é sem consequências tanto do ponto de vista individual quanto institucional. Os gerentes e os empregados de carreira técnica têm consciência da demanda de mudança, mas, na maior parte das vezes, essa ainda é considerada como responsabilidade do indivíduo e não como uma necessidade de alteração da própria organização.

Essa tentativa de individualização remete aos apontamentos de Enriquez (2001a), de que todo indivíduo nasce em uma sociedade que instaurou, consciente e inconscientemente, uma cultura. Diante disso, é impossível analisar a conduta de cada um sem refletir sobre a conduta dos outros para com ele, a qual é estruturada social e culturalmente. Cabe ressaltar, ainda, que, por mais totalitário que seja um

discurso, ele não reina totalmente sobre o consciente e o inconsciente e provoca fenômenos de rejeição a médio ou longo prazo.

5.2.2 O sentimento de pertencimento em relação à organização

A análise dos trechos de entrevista dessa categoria está focada nos conceitos de identidade e identificação que embasam o vínculo social e o sentimento de pertencimento. Para se estabelecer uma articulação entre esses dois conceitos e o coletivo de trabalhadores, é importante considerar as afirmações de Rouchy (2001) acerca das modalidades por meio das quais se efetua a passagem do intrapsíquico ao psicossocial, da identificação à identidade. Nesse contexto, o grupo ocupa a função de espaço transicional, sendo um campo de experiência intermediária entre a vida interior e a realidade exterior, em que se opera a metabolização das realidades de dentro e de fora.

Cabe colocar também que, segundo Chanlat (2011), o espaço organizacional constitui um lugar dividido e imposto, do qual os trabalhadores procuram se apropriar, independentemente de sua posição e a despeito de suas dificuldades. Trata-se, assim, de um lugar rico simbolicamente, um teatro de interações, um lugar de enraizamento. Nesse sentido, o espaço fixa a identidade pessoal e social, oferece posições de referência e é fonte de carga afetiva e emocional.

A partir do conteúdo das falas de ambos os grupos, é possível notar que esse sentimento de pertencimento encontra-se fragilizado, sendo que o vínculo com a organização não produz mais satisfação.

Vem piorando, na minha opinião, vem piorando. Ah! Eu associo isso tudo a essa... a esse processo que está levando os empregados... eu chamo de desencanto para com a empresa. Porque a empresa realmente encantava. Encantava! As pessoas construíram a vida aí (gerente).

Antigamente, a gente vestia uma camisa... eu era leiturista... eu achava que eu ficava mais importante de uniforme do que de roupa normal... sério mesmo, uai!... tinha esse sentimento. Eu entrava nos lugares aí com a camisa da empresa o povo me respeitava. Hoje, você entra, eles não estão nem aí... e a pessoa também não tem mais aquele orgulho de colocar um uniforme e ir pra rua com ele, não! Está ali pra cumprir horário e ir embora correndo. Eu penso assim, e eu vejo... os comentários que eu vi em torno disso me levaram a ter essa conclusão (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Cabe salientar que, a partir desses relatos, nota-se um claro comprometimento da identificação dos empregados, o que traz como consequência essa perda do vínculo e o próprio sofrimento do sujeito no contexto de trabalho.

Pode-se perceber ainda que, se a identificação encontra-se inviabilizada, a construção da identidade também não se faz possível, confirmando, conforme já apontado na categoria anterior, a impossibilidade de ser um sujeito nesse contexto de gestão.

A análise dos relatos permite identificar inclusive os motivos dessa fragilização do pertencimento. Os empregados de carreira técnica afirmam claramente que não é possível se vincular àquilo que não tem sentido ou significado.

E aí fica difícil você criar vínculo com número. Vínculo é uma coisa que é afeto, afeto de afetar, não é de sentimento, não, é de afetar, a pessoa tem que estar afetada. Como que se afeta uma pessoa? Entregando um número pra ela, um papelzinho assim pra ela assinar um contrato de meta? Ela vai engavetar aquele negócio! A pessoa, pra ter sentido, ela tem que ter um vínculo com aquilo. Criar vínculo, você tem que criar conversando, explicando, contando pra pessoa como é que você chegou naquele número ali, porque que esse número precisa ser assim... (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Os relatos dos empregados de carreira técnica são marcados por uma demanda de participação e envolvimento dos trabalhadores. Esse aspecto é apontado como solução, diante da perda de vínculo por se permitir sua reconstrução e o engajamento das pessoas a partir da legitimidade de um trabalho construído a partir do coletivo.

Eu tenho colegas quem vêm do Triângulo, colegas que vêm do norte... culturas diferentes, pensamentos diferentes, todo mundo opera rede. Mas às vezes operava de uma... Fazia a mesma coisa, mas de formas diferentes. Então, tem três anos que já estamos assim, trabalhando procedimento, escrevo muitas instruções, mas escrever instrução é o mais simples. Tem que ter legitimidade, o que ele falou, participação das pessoas, pra ter aceitação. Se não tiver legitimidade, não adianta entregar o papel porque ninguém cumpre (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A organização parece negar a demanda de participação dos empregados, na medida em que trata essa perda de vínculo com uma intensificação dos mecanismos de controle, que pode ser constatado no relato dos gerentes.

[...] a gente volta lá naquele excesso de controle. Muitas das vezes, a preocupação está tanto em processo e muito em controle, que a parte de gestão de pessoas, ela está muito prejudicada, muito, mas muito prejudicada mesmo. E, mais uma vez, não é uma característica da empresa isso, não é. Você vê que, hoje, as empresas, elas estão modernizando cada vez mais, automatizando cada vez mais, tentando ganhar uma agilidade muito, mas muito grande mesmo. Só que essa agilidade, ela depende de algumas coisas, por exemplo, a base dela são... então, o que acontece... Toda essa visão que está tendo em processo, processo, processo, ela tem que ter, ninguém tem dúvida, não. Só que, como ela está tendendo muito pra controle, controle, controle, controle, a parte das pessoas eu acho que está um pouquinho prejudicada. Então, quando você me perguntou o que que pode ser feito pra melhorar a gestão de pessoas, um monte de coisas. Mas pra isso, tem que deixar o controle de lado (gerente).

O que se institui, por parte da organização, é uma demanda de adaptação dos trabalhadores que pode ser verificada no relato de alguns gerentes.

Pressão, eu não sinto, mas eu sinto que uma pessoa que não tem essa flexibilidade, essa capacidade de mudança, ela sofre, porque ela não vai... ela pode ter dificuldades de aceitar a forma nova de ser feito, vai ficar com aquele saudosismo de imaginar que “sempre deu certo de um jeito, porque que eu vou mudar isso agora”. Pressão eu realmente não sinto, porque, com a equipe que a gente tem hoje, a gente tem um planejamento periódico de trabalho, os recursos são suficientes pro planejamento. Porque a gente precisa é de pessoas que tenham essa capacidade adaptação, de inovar, de ver que: “oh, a gente tem uma ideia diferente pra gente fazer um trabalho melhor” (gerente).

Essa demanda de adaptação está de acordo com os apontamentos de Enriquez (2006) de que, do ponto de vista individual, os trabalhadores devem se identificar com as organizações das quais fazem parte, idealizá-las, colocando os valores organizacionais em lugar dos seus próprios valores, transformando-se em instrumentos submissos e dóceis, o que pode conduzi-los tanto para a alienação quanto alimentar estados patológicos, adoecimentos.

Constitui-se, portanto, uma psicologização dos problemas. Assim, os indivíduos estão sempre em situação de prova, em estado de estresse, para dar conta da situação, para ter bom desempenho, para mostrar sua excelência e, quando esses indivíduos não são mais úteis, são descartados, apesar de todos os esforços despendidos. Dentro desse contexto, o homem tem, cada vez mais, a solidão como companheira. Ele pode se transformar em alguém inútil, um excluído definitivo, sem esperança de um dia voltar a ser incluído em um mundo no qual as novas tecnologias provocam a eliminação de milhares de pessoas no mercado de trabalho.

Com relação ao estado de estresse desencadeado pela exigência de submissão ou adaptação às demandas organizacionais, ele é um elemento comum tanto nas falas dos gerentes quanto na dos empregados de carreira técnica, o que permite concluir que esse modelo de gestão compromete a saúde dos trabalhadores.

Não é uma pressão pelo trabalho em si, não. O que que acontece... tudo isso que nós conversamos aqui, tudo isso vai somatizando. É o controle que está muito, é a comparação minha com fulano. Então, ou seja, você gasta muita energia com tudo isso que está acontecendo e tudo isso acaba te fazendo, te tira um pouco do trabalho (gerente).

Então, eu estou falando especificamente da minha área, eu e as pessoas que estão lá comigo, é uma pressão muito forte, acaba que as pessoas adoecem. Porque elas começam a envolver... Eu nunca tive problema de pressão alta e comecei a ter de uma hora pra outra, e quando eu fui fazer o exame, que é aquele mapa, que você fica 24 horas, a pressão só estava alterando dentro da empresa. E, graças a Deus, a sequência não foi tomar medicamento, não chegou nesse nível. Mas foi detectado que é aqui dentro (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

5.2.3 O poder e a autonomia dos empregados no modelo de gestão vigente

A partir da análise do conteúdo das falas, é possível notar que a estrutura formal da empresa é um aspecto importante, tendo em vista que marca uma autoridade instituída, oficial. Essa estrutura tornou-se menos hierarquizada nos últimos anos, o que aparece bastante marcado no discurso dos empregados. O grupo dos gerentes tenta diminuir a importância dessa hierarquia num relato de que essa retirada de valor aumenta a autonomia e a liberdade dos trabalhadores. Apesar desse discurso, eles reconhecem a prevalência desse poder instituído em muitas situações. Quanto aos empregados de carreira técnica, eles têm uma visão mais crítica em relação a essa redução da hierarquia, colocando que ela não se faz efetiva na prática.

Eu não percebo, assim, pelo fato de ser gerente impõe alguma coisa ou diferencia alguma coisa, mas eu percebo que pra outras pessoas diferencia. Eu vejo que alguns casos resolve o problema, por exemplo, aqui eu recebo muitas ligações pros empregados num tom agressivo, num tom impaciente, quando eu ligo o telefone, mas assim, é obrigado, por favor, é outro nível. Então, eu acho que na empresa como um todo isso é muito importante, a

hierarquia, as posições, mas, pra mim, eu realmente tenho uma dificuldade de enxergar isso (gerente).

Então, (...) não sei se foi uma época de modismo, que falou “olha, vamos achatar a empresa, vamos ‘empoderar’ os empregados”. Só que o “empoderar” é dar mais autonomia, mas talvez não com o reconhecimento necessário. Então, talvez essa falta de reconhecimento formal seja por isso (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A suposta diminuição da hierarquia está associada à tendência atual de retirada do controle e da dominação explícita e formal em prol da adoção de formas mais sutis e implícitas que veiculam uma suposta ideia de autonomia. Nesse sentido, Gaulejac (2007) considera que, ao contrário do poder disciplinar anteriormente instituído para mobilizar os corpos, tornando-os úteis, dóceis e produtivos, o poder gerencialista produz uma dominação da psique, colocando-a a serviço da produção. Ele utiliza um conjunto de técnicas que captam desejos e angústias para pôr em função da empresa, transformando energia libidinal em força de trabalho. Desse modo, os indivíduos são presos a um sistema paradoxal e levados a uma submissão livremente consentida.

Essa constatação permite retomar as considerações de Enriquez (2001a), que considera a individualização apenas um elemento do processo de massificação, sendo que a singularidade deve ser manifesta, porquanto todos estão submetidos à mesma injunção. Relembrando, cada um deve ser criativo à sua maneira, mas a criatividade surge como um padrão. Tal concepção de individualismo implica em um conformismo, na medida em que se configura uma ética em que o importante não é a construção de algo próprio, subjetivo, mas o cumprimento de uma determinação prévia e padronizada.

[...] o macete é que tem que ficar muito antenado, os gestores têm que ficar muito antenados nessas coisas porque você tem às vezes nos grupos um monte de gente que é do mesmo padrão, com o mesmo comportamento, da mesma idade. Mas sempre tem alguns que são diferenciados, para o bem ou para o mal ou para o neutro, não sei. Então, você tem que tratar disso, e ainda tem que botar o negócio pra rodar, sem esquecer disso, porque a empresa tem que funcionar (gerente).

A análise desses trechos das entrevistas dos gerentes remete às afirmações de Enriquez (2001a) de que ao se falar desse indivíduo é possível pensar num ser

conformado, que deve funcionar segundo comportamentos que agradem à sociedade.

Nota-se que a suposta autonomia forjada pela diminuição da rigidez das regras é questionada por ambos os grupos. Os gerentes sentem que não têm poder de decisão, enquanto que os demais empregados questionam que a autonomia é travada pela burocracia do cotidiano.

Tem coisas que você tem uma ação gerencial, que você consegue fazer, você consegue melhorar essa questão, tem outras que você não consegue, extrapola a atuação gerencial no dia a dia (gerente).

Mas a mudança, ela foi muito drástica, excluiu muita coisa e retirou bastante autonomia. Ela de certa forma deu autonomia informal, mas hoje tem muita limitação e burocracia. Na verdade, a empresa ainda não conseguiu se desvencilhar da burocracia (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A ausência de real de autonomia não parece advir de uma falta de capacidade do sujeito, mas surge como consequência do próprio modelo de gestão que retira essa possibilidade, inclusive daqueles que estão em posição de liderança. Tal constatação está de acordo com as afirmações de Ollivier (2005) de que um indivíduo é considerado livre e autônomo, desde que pertença a um corpo social, no qual adquiriu as condições para essa autonomia.

Esse conflito entre a suposta autonomia e a falta de poder de decisão deixa transparecer que os gerentes estão identificados como empregados e não como representantes da organização e de suas exigências. Esse aspecto mostra-se claro quando a reação gerencial, frente à sua impossibilidade de ação, não é a reafirmação de autoridade da organização, mas a necessidade de justificar para os demais empregados que essa inoperância é consequência da burocracia e do próprio modelo de gestão vigente. Eles não se identificam com o modelo nem com o papel de liderança, mas tentam mostrar aos demais que não podem ser considerados culpados ou responsáveis pelas falhas do processo.

Algumas coisas que são definidas de forma corporativa ou por outras áreas da empresa, políticas de RH, políticas de remuneração, tudo isso a gente participa, mas a gente não tem influência direta pra mudar. Então, as pessoas sabem disso, os meus subordinados sabem disso, e eu deixo isso completamente transparente pra que eles saibam, porque eles têm que saber o que que eu posso fazer, até onde que eu posso ir, e até onde que eu posso fazer é tentar influenciar. Então, isso pra eles é muito, pelo menos eu acho que é, eu procuro deixar isso bem claro pra eles (gerente).

Esse sentimento prevalente de pertencimento ao grupo de empregados está associado ao fato de que os gerentes eram empregados de nível universitário da carreira técnica, sendo promovidos à função gerencial. Portanto, é possível pensar que o fato de ser gerente é uma progressão na carreira, antes de ser o desempenho de uma atribuição que implica na representação da organização.

Essa reação pode ser também pensada como um ponto de resistência às práticas de gestão, que são externas e impostas, além de consideradas inadequadas à cultura vigente na organização.

A partir dessa análise, é possível abordar a ambiguidade que marca a relação entre poder e chefe. Essa constatação, para além dos aspectos teóricos levantados, está associada aos questionamentos de Barus-Michel e Enriquez (2005) de que, apesar de ser o chefe uma encarnação do poder, ele nem sempre representa e atua como o porta-voz de uma entidade detentora desse poder.

Outro ponto que pode ser levantado, a partir do conteúdo das falas dos próprios gerentes, é que, apesar da aparente autonomia e da tentativa de relativização do poder, este ainda se faz muito presente em sua forma burocrática, marcada por normas e regras e por posições designadas.

Então, você como gerente, naturalmente, você tem algumas obrigações, você acaba que você tem uma imagem, você tem, isso já, botou o seu nome de gerente, não interessa se você tem autoridade ou não, tem poder ou não, você chega na empresa, vários vão ter, as pessoas vão ter que te reconhecer como tal (gerente).

Prevalece, portanto, uma relação com o poder marcada pela lógica da regra, da atribuição. O poder burocrático, segundo Barus-Michel e Enriquez (2005), mostra-se pela estrutura da organização. A divisão do trabalho afeta não só os operários, mas também aqueles que estão na função de dirigentes. Cada um vai ter um posto e vai se comportar segundo algumas prescrições. Define-se uma multiplicidade de micropoderes, que são formais, impessoais, funcionais e limitados. A obediência é devida à função e não à pessoa que a ocupa, ao mesmo tempo em que o poder ou a capacidade decisória são limitados pelas regras e procedimentos, que têm força de lei.

Por outro lado, ambos os grupos apontam para outros aspectos que definem a legitimidade do poder. Os gerentes reconhecem que essa legitimidade está

associada ao conhecimento e à experiência, não sendo veiculada pela estrutura formal. Tal fato torna-se ainda mais contundente na crítica dos empregados que não reconhecem o poder que não seja carregado dessa chancela.

Então, assim, eu acho que o poder, esse poder positivo, esse poder ligado à hierarquia, está um pouco ligado também à senioridade (gerente).

[...] causou uma insatisfação incrível, porque não tem condição, requer um certo caminho, uma certa experiência, a equipe cobra isso. A equipe vê no líder exatamente um suporte, um apoio, experiência, referência (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

A estrutura formal e burocrática do poder é atravessada por outros aspectos mais contundentes da realidade de trabalho. Aspectos, como o conhecimento e a experiência, que parecem viabilizar mais respeitabilidade e menos conflito, são corroborados por Siqueira (2009) ao afirmar que todo poder pretende ser legítimo, podendo tal legitimidade apresentar-se de várias formas, seja pelo conhecimento, pela idade de uma pessoa mais velha, ou por outro aspecto. É por meio da legitimidade que o poder conquista adesão e consegue mantê-la por um bom tempo, buscando um modelo de ordem, no qual não há lugar para conflitos.

Os aspectos já analisados e a prevalência do sentido de controle presentes nas falas dos gerentes permitem constatar que, na organização estudada, apesar da aparente redução da hierarquia, nota-se um predomínio da submissão e da obediência ao invés de autonomia. A visão dominante ainda é a de dominação e a relativização do poder, bem como sua legitimidade pelo conhecimento do próprio trabalho, são aspectos marginais, não sendo genuinamente considerados pelo modelo de gestão vigente.

Então, se existe uma necessidade de um controle muito grande de cima pra baixo, aqui embaixo vai reproduzir esse controle, que vai ser exatamente a mesma coisa, seja controle sobre as pessoas, sobre os processos, mas que no fundo, no fundo, o processo gira com as pessoas. Então, você acaba, no meu entendimento, você acaba esquecendo qualquer forma de gestão das pessoas (gerente).

Tal constatação remete à articulação de Foucault (1995) acerca do sujeito e do poder, na qual ele admite duas definições para a expressão sujeito, sendo a primeira sujeito a alguém pelo controle e dependência; e a segunda, sujeito preso à sua própria identidade, por uma consciência ou autoconhecimento, ambas sugerindo

um poder que subjuga. Nesse sentido, seja de forma mais burocrática ou implícita, há sempre uma conjuntura de dominação que inviabiliza a autonomia ou o poder dos empregados, estejam eles na carreira técnica ou desempenhando o papel gerencial.

5.2.4 O reconhecimento dos sujeitos trabalhadores nesse contexto

A análise de conteúdo feita nessa categoria tem com base a ideia apontada por Amado e Enriquez (2011), de que cada sujeito procura reconhecimento por meio de seu trabalho nas organizações. Sendo a vida humana uma luta pelo reconhecimento, esse processo pressupõe uma mediação. Essa discussão, central em Hegel considera que, ao transformar a coisa, o homem não o faz só para torná-la seu objeto, mas também para se fazer reconhecido por outro homem, em seu desejo sobre a coisa e sobre esse outro.

Esse reconhecimento pressupõe um olhar e uma validação do outro, que pode ser a própria organização ou as demais pessoas que participam do trabalho. Do ponto de vista da organização, o relato dos empregados de carreira técnica mostra que esse reconhecimento não acontece, uma vez que sua contribuição não está formalizada, seu papel não tem uma nomeação na estrutura organizacional.

Então, você tem que dar resultados, de acordo com as diretrizes que foram estabelecidas, e não pedir nada por isso. É claro que a gente vem sendo reconhecido na avaliação de desempenho, a gente tem notas muito boas, não seria diferente disso. Mas a dificuldade que a empresa tem pra reconhecer essa pessoa, esse talento, que assumiu as responsabilidades, aderiu isso espontaneamente. Porque quando você coordena, fala assim: “olha, você vai coordenar oito pessoas, você vai ser um avaliador dessas pessoas, você vai avaliar uma pessoa que tem uma equipe de nove, dez, até quinze pessoas abaixo dela, ela é reconhecida formalmente na empresa, mas você não vai aparecer em nada, em documento nenhum, porque a empresa não reconhece a sua coordenação. Então, você é um sujeito oculto. Claro, você tem lá... o gerente reconhece, o superintendente, o processo te reconhece, você fica visível lá, mas formalmente oculto (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Segundo Lhuillier (2005), o reconhecimento pressupõe uma relação simbólica, na medida em que a inscrição em um grupo é a condição para o reconhecimento social e a validação das próprias práticas. Estabelece-se um duplo reconhecimento, ao mesmo tempo social e pessoal. Do ponto de vista institucional, o reconhecimento

pressupõe também salário e promoções, que são suportes necessários a um sujeito que tem necessidades simbólicas, psicológicas e materiais. No entanto, o reconhecimento não pode se restringir a esse aspecto. Essa falta do reconhecimento percebida tanto na fala dos gerentes quanto na dos empregados de carreira técnica tem como consequência uma diminuição do investimento dos trabalhadores na organização, o que aparece na fala como falta de motivação.

Falta de um reconhecimento de repente até individual, do dia a dia, de alguma coisa menorzinha, que não esteja vinculada com dinheiro. (gerente)

E aí você vai jogando as pessoas pra baixo e a motivação é diretamente proporcional ao desempenho. Quem está motivado entrega o mínimo e olhe lá. Quem está motivado, quer fazer mais, quer descobrir novas formas, se interessa pela coisa, e também se preocupa. E você vai diminuindo essa média das pessoas que estão motivadas, com isso, porque você não tem retorno pelo que você faz de diferente. Quando você é diferencial, você não percebe um diferencial na política da empresa (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Essa diminuição do investimento pode ser analisada a partir da perspectiva, apontada por Lhuillier (2005), de que a avaliação de um trabalho está vinculada aos olhares dos outros. É somente a partir da reação de um terceiro que cada um pode ter a certeza da pertinência, da eficácia, da qualidade, da validade e da utilidade daquilo que realiza. Esse processo é realizado a partir de diversos olhares que são marcados por necessidades e expectativas distintas, sendo todos fundamentais para o reconhecimento dos compromissos a satisfazer entre as diferentes exigências, encontrando um lugar e um modo próprio de realização.

Dentro desse contexto, a falta de motivação ou a vontade de fazer apenas o mínimo surgem como efeito da falta de retorno do contexto acerca do trabalho realizado.

Tendo em vista que, conforme apontado por Bendassolli (2012), o reconhecimento é tratado como elemento-chave da relação do sujeito com o trabalho e com a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador e de justiça, estando associado às expectativas de retribuição, o que se nota é um descontentamento por parte dos empregados de carreira técnica.

Muita gente saiu chateada, “poxa, eu queria ter ido mais longe, mas eu não tive condição pra isso, eu cheguei no teto, a minha cabeça bateu no teto e

eu não consegui evoluir mais (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

Apesar de não ser uma realidade no contexto organizacional atual, é possível observar que esse tema é uma constante nos relatos de ambos os grupos.

Com relação aos gerentes, as falas, na maior parte das vezes, vinculam reconhecimento apenas à recompensa financeira. A partir disso, a ausência desse aspecto passa a ser justificada pelo fato de não haver dinheiro suficiente para concessão de aumentos salariais ou promoções.

[...] na medida de um possível que é um possível cada vez menor, há um reconhecimento através desse tal processo que eu te falei, da avaliação de desempenho, em que há uma distribuição de dinheiro anual, mas é pouco... é pouco (gerente).

Por outro lado, o discurso dos empregados de carreira técnica vem marcado por uma demanda por um reconhecimento que não é financeiro, mas que está vinculado à fala, a uma validação do outro.

Olha, muito bom o seu trabalho. Se você continuar assim você vai ser premiado. Você vai ter um prêmio pra isso". Um mérito, que é a questão da meritocracia, que felizmente ela aparece nos mapas hoje, depois de longos anos. Ela não existia nessa palavra, ela não era escrita no mapa, e ela tem no mapa, mas ela não se torna uma realidade na empresa. Você não dá crédito a quem merece. A meritocracia, na verdade, ela não existe (resposta do grupo de empregados de carreira técnica).

É importante ressaltar que os empregados cobram a meritocracia, que pressupõe que cada sujeito tem habilidades, conhecimentos e competências distintas, que fazem com que eles estejam capacitados para atuações distintas. Tal concepção pressupõe a validação da contribuição individual e a possibilidade de escolha dentro do contexto profissional, o que é considerado reconhecimento e encontra-se em acordo com as considerações de Hegel acerca do olhar do outro. No entanto, os relatos dos empregados são marcados pela impossibilidade desse movimento.

Eu já vi pessoas que são boas de serviço, estão em desvio de função, estão lá fazendo seu serviço direitinho, fazendo seu dever de casa, contribuindo com muito mais, porque já está formado e está colocando conhecimento em cima daquilo ali e desenvolvendo um trabalho legal. Essa pessoa não consegue sair pra encarrear em outra área. Ela é punida porque ela é boa de serviço. Em contrapartida, os "xiita", que é o nome que eles dão pros

empregados rebeldes, que brigam, os “xiita”, eles são tratados dessa forma, assim na palma da mão, e eu ouvi os gerentes oferecendo: “escolhe pra onde você quer ir que eu vou te liberar... (participante do grupo de empregados de carreira técnica).

O contexto de prevalência da associação do reconhecimento apenas à recompensa financeira parece ser uma consequência direta da ideologia do modelo de gestão implantado, que se encontra focado apenas no resultado financeiro, sem olhar para o sujeito trabalhador ou para o trabalho em si. Tal constatação pode ser corroborada pela fala dos empregados de carreira técnica que colocam que as oportunidades de conversa são mais marcadas por tentativas de justificar a falta de aumento salarial do que por uma contribuição acerca das possibilidades de aprimoramentos do processo de trabalho.

E aí, eles fazem, assim: dá “A” pra todo mundo, que é mais fácil você dar um *feedback* de “A”, que é aquele negócio que você falou, que é fácil elogiar. E fala assim, no *feedback*: “olha, eu te avaliei melhor que seus colegas, então, quer dizer, não sou eu que sou o ruim. Quem que te jogou pra baixo foram seus colegas”. E aí, vai justificar pro cara porque que não deu o aumento dele. O *feedback* dele é mais pra justificar porque que não teve aumento do que efetivamente o que que ele precisa melhorar. (Participante do grupo de empregados de carreira técnica)

A colocação de Enriquez (2001c), de que um grupo é um espaço em que cada sujeito procura exprimir seus desejos e fazer com que estes sejam considerados importantes pelos outros se encontra inviabilizada, não havendo, portanto, a oportunidade para que o trabalhador possa expressar sua contribuição.

A preponderância da questão financeira também gera um equívoco na questão da liderança, que, ao invés de ser vista como uma responsabilidade, reconhecida e validada pelo grupo, passa a ser também analisada apenas como promoção ou recompensa financeira, conforme apontado na fala dos próprios gerentes, que se sentem reconhecidos por terem alcançado tal posição.

Individualmente, aí é questão da subjetividade. Da minha parte, eu entendo que eu sou reconhecido, não tenho queixa nenhuma. Acho que eu estou um gerente meio “chapa branca”, mas eu estou sendo espontâneo. Eu sou muito realista com isso. Eu faço umas comparações, sabe? O mercado aí não anda pagando essa maravilha. Não anda pagando e a iniciativa privada está uma “natinha” que está lá em cima, com quem a gente convive, às vezes fica olhando, mas o grosso... A patroa aqui é boa ainda, entendeu? E... eu acho que uma promoção dentro da empresa significa um reconhecimento, eu me sinto reconhecido com isso (gerente).

Nesse sentido, pode-se pensar que o movimento de instituição da liderança, apontado por Enriquez (2001c) como algo que deveria se processar a partir do reconhecimento do poder que vem da experiência de um de seus membros, encontra-se encoberto pela primazia do financeiro, o que pode, muitas vezes, impossibilitar o surgimento de uma referência que permitiria a identificação mútua e a coesão do conjunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A concepção desse trabalho partiu da premissa, proposta pela Psicossociologia, entre outras disciplinas, de que há uma articulação entre o individual e o coletivo, sendo o sujeito constituído no contexto social e histórico, mas capaz de um mínimo de autonomia. Em outras palavras, além de ser constituído pela heteronomia, como produto, esse sujeito tem a possibilidade de se apropriar do contexto, atuando sobre os determinismos sociais para criar seu próprio caminho, com um *quantum* de autonomia que lhe permite mudar não apenas a si mesmo, mas também a coletividade.

A partir desse pressuposto, considerou-se que o modelo de gestão adotado por uma determinada organização de trabalho pode ser analisado no registro de seu contexto social, pois contém uma síntese do sistema de valores levado à prática pela instituição, exprimindo a ideologia adotada por ela na relação com os sujeitos trabalhadores.

Em lugar de propor uma reflexão acerca de procedimentos e práticas específicas, que constituem apenas uma pequena parte de um modelo de gestão de pessoas, as pesquisas teórica e de campo realizadas nesta dissertação procuraram promover uma discussão ampla sobre o que os empregados, tanto de carreira técnica quanto em função gerencial, entendem como ideologia prevalente no modelo da organização em estudo, bem como os efeitos da aplicação dessa modalidade de gestão .

Diante disso, o que se observou foi que a implantação de uma gestão de pessoas focada apenas em resultados financeiros encontra-se amplamente divulgada entre os empregados, sendo que eles identificam uma mudança nas práticas e estratégias da instituição a partir dos anos 2000. Tal fato coincide com o objetivo proposto pela empresa, que teve de se adequar ao contexto concorrencial, com a massiva implantação da política neoliberal no Brasil, a partir dos anos 90.

Os questionamentos apontados pelos empregados não tratam da necessidade de adequação ou não a essa política neoliberal, mas suas falas apontam para o mal-estar gerado por ela, especificamente no caso da implantação de novos modelos de gestão de pessoas. Eles entendem a necessidade de mudar, de produzir resultados para que a organização possa se manter viva no contexto em

questão, mas tecem críticas explícitas aos limites, excessos, arbitrariedades e autoritarismo das atuais práticas de gestão. Assim, suas demandas de análise passam pela contestação do modelo de gestão adotado pela organização, para adequar-se às novas configurações do mercado e dos processos de produção. Com efeito, o modelo atualmente vigente na empresa, parece estar estritamente focado no alcance de resultados financeiros e acaba por excluir as pessoas, tratadas como meros recursos. Isso provoca também um desconhecimento do próprio trabalho, enquanto espaço de interação e transformação do sujeito, não só como produtor de resultados que interessam exclusivamente ao mercado.

Desse modo, o que está em questão no discurso dos trabalhadores, que coincide com a discussão promovida no âmbito da Psicossociologia, é a redução simbólica do mundo do trabalho, dada a adoção de um modelo de gestão marcado pela primazia do dinheiro. Tal redução implica uma ausência do olhar para os sujeitos responsáveis pelo funcionamento da empresa, o que resulta, para eles, em perda de sentido do próprio trabalho.

Além disso, pode-se criticar também a adoção de um modelo de gestão tido como universal e passível de generalização, que engloba as ditas “melhores práticas de mercado”. Essa conduta, muito comum nas grandes empresas brasileiras, não leva em conta os contextos e as pessoas. Os conceitos devem ser específicos para cada organização. Quase nunca eles podem ser transferidos de uma realidade para outra. Sendo assim, não existe uma única forma de gerir, assim como não existe um modelo infalível de organização ou de liderança. Nesse sentido, a proposta da psicossociologia tem o seu diferencial, na medida em que ela parte justamente da análise do contexto, através da escuta e outros instrumentos para ter um diagnóstico de cada situação.

Conforme relatam os empregados, a adoção desse modelo focado apenas na perspectiva financeira trouxe como consequência a intensificação do sentimento de desencanto e a diminuição do investimento dos trabalhadores nesse coletivo, sendo possível notar uma fragilização do vínculo social que existia anteriormente. Com isso, parece ter ocorrido uma perda do entusiasmo, da criatividade e do comprometimento das pessoas, sendo que essas permanecem realizando suas tarefas como se as organizações fossem uma máquina.

O sujeito, apontado no discurso apenas como uma variável de ajuste, parece estar aprisionado pelas imposições do contexto, impossibilitado de exercer um

mínimo de autonomia, relativa às suas competências. A subjetividade surge como um elemento a ser controlado, para ser colocado a serviço da gestão.

Há uma perda de confiança na organização, tendo em vista que esta passa a não mais disponibilizar políticas e práticas cotidianas que promovam a satisfação de seus empregados. Nesse sentido, pode-se considerar que essa tentativa de controle e submissão tem efeitos negativos para a própria organização, que não consegue realizar aquilo que torna possível a sua existência, que é o engajamento dos trabalhadores e a mobilização de sua capacidade de trabalho.

É possível notar, ainda, o aumento da pressão sobre os trabalhadores que relatam, para além da insatisfação, o aumento do adoecimento em seu ambiente de trabalho.

Numa tentativa de resistir a esse aprisionamento, os empregados demandam alguma mudança. Nesse movimento, eles refletem acerca da gestão proposta, tentam participar, sugerindo modificações que possam restituir o vínculo social e possibilitar o sentimento de satisfação, além do tão necessário reconhecimento pela atividade realizada.

Foram observados ainda outros mecanismos de resistência, da parte dos empregados em função gerencial que, diante da impossibilidade de ação, ao invés de se identificarem à organização e reafirmarem sua autoridade, alinham-se aos demais subordinados, pois têm clareza de que as falhas são consequência do próprio modelo de gestão proposto, eximindo-se, e aos demais trabalhadores, da culpa pelos fracassos na implantação e funcionamento do modelo.

Diante das questões levantadas, que constituem um diagnóstico da situação vigente e dos motivos do fracasso da gestão proposta para o grupo de empregados, cabe reforçar a necessidade ou a demanda de construção de novas práticas para essa gestão. Tal demanda pode ser motivo para um futuro estudo desse contexto organizacional. Contudo, pode-se concluir que o desenvolvimento de uma nova forma de gestão só se fará legítima e satisfatória se propuser a escuta e a participação efetiva dos sujeitos trabalhadores envolvidos.

O desenvolvimento dessa pesquisa permitiu ainda entender melhor o fenômeno do neoliberalismo, que invadiu não só a gestão da empresa privada, mas também das empresas públicas, mistas, além de organizações não voltadas especificamente para o mercado. Nesse sentido, foi possível entender que a adoção radical dessa ideologia trouxe efeitos negativos não só para o cenário político e

econômico, mas também para todos os sujeitos envolvidos nesse contexto. No âmbito do trabalho, as relações entre a empresa e o empregado e entre o trabalhador e o próprio trabalho passaram por diversas alterações. O trabalho ou a atividade em si deixaram de ser objeto de análise, cedendo lugar aos jogos de poder que se instituem nas organizações, sobretudo aquelas que escapam ao contrato formal de trabalho e que visam ao controle da subjetividade dos trabalhadores. Nesse sentido, surge, por parte das organizações, uma demanda constante de comprometimento desses trabalhadores, mas sem as retribuições das empresas.

REFERÊNCIAS

AMADO, G.; ENRIQUEZ, E. Psicodinâmica do Trabalho e Psicossociologia. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do Trabalho: Novas Perspectivas para Compreensão do Trabalho na Atualidade**. p. 99-109. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVES, G; ANTUNES, R. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho no Brasil: Reestruturação e precariedade. **Revista Nueva Sociedad – especial em português**, junho de 2012.

ANTUNES, R.; POCHMANN, M. **Alguns desafios do mundo do trabalho**. <http://www.saudeetrabalho.com.br/download/desafios-pochmann.pdf>. Acesso em 05 jan. 2014.

ARAÚJO, J. N. G. **A implicação do pesquisador**. S.d.

ARAÚJO, J. N. G. Trabalho e Temporalidade. **Cadernos de Psicanálise – Sociedade de Psicanálise da Cidade do Rio de Janeiro**, v.26, n.29, p.35-69. 2010.

ARAÚJO, J. N. G. Trabalho e usos da subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.64, n.02. 2012.

ARDOINO, J.; BARUS-MICHEL, J. Sujeito. In: ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.; MICHEL, J. B. **Dicionário de Psicossociologia**. p. 203-209. Lisboa: Climepsi, 2005.

BARBOSA, T. U. Dissertação de Mestrado. **A evolução das relações entre os empregados e as sociedades de economia mista no Brasil: novidades, questões polêmicas e estudo de caso**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENDASSOLLI, P. O mal-estar na sociedade de gestão e a tentativa de gestão do mal-estar. In: Gaulejac, V. **Gestão como doença social**. São Paulo: Editora Ideias & Letras, p. 7-21. 2007.

BENDASSOLLI, P. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar.

BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aspectos teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. A. P. (2011) **Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Editora Atlas, p.3-19. 2011.

BOURDIEU, P. **A miséria do mundo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

CHANLAT, J. F. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. A. P. (2011) **Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Editora Atlas, p. 110-131. 2011.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.01, p. 10-13. 2005.

DESPRAIRIES, F., G.; LÉVY, A. Análise de Discurso. In: ENRIQUEZ, E.; Lévy, A.; MICHEL, J. B. **Dicionário de Psicossociologia**. Lisboa: Climepsi Editora, p. 232-241. 2005.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

ENRIQUEZ, E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, v.36/37, p.53-97. 1974.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao estado – Psicanálise e Vínculo Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. 1991.

ENRIQUEZ, E. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 37, p. 6-17. 1997.

ENRIQUEZ, E. O papel do sujeito humano na dinâmica social. In: ARAÚJO, J. N. A.; Castro, E. M.; Machado, M. N. M.; Roedel, S. **Psicossociologia: Análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, p. 27-44. 2001.

ENRIQUEZ, E. A interioridade está acabando? In: ARAÚJO, J. N. A.; CASTRO, E. M.; MACHADO, M. N. M.; ROEDEL, S. **Psicossociologia: Análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, p. 45-60. 2001.

ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: ARAÚJO, J. N. A.; CASTRO, E. M.; MACHADO, M. N. M.; ROEDEL, S. **Psicossociologia: Análise social e intervenção**. Belo Horizonte: Autêntica, p. 61-74. 2001.

ENRIQUEZ, E. Vida Psíquica e Organização. In: FREITAS, M. E.; MOTTA, F. C. P.; MOTTA, M. C. C. P. P. **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ENRIQUEZ, E.; MICHEL, J. B. Poder. In: ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.; MICHEL, J. B. **Dicionário de Psicossociologia**. p. 157-165. Lisboa: Climepsi, 2005.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **Rae – Revista de Administração de Empresas/Eletrônica**, 5. art. 10. 2006.

FOUCAULT, M. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. (orgs). **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. p. 231-249. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

FISCHER, A. L. Tese de Doutorado. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1998.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? 2.ed. São Paulo: FGV, 2000.

FREITAS, M. E. Sobre silêncios e discursos organizacionais. In: SIQUEIRA, M. V. S., **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. p. 9-13. Curitiba: Juruá, 2009.

GAULEJAC, V. **Gestão com doença social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, V. A. NGP: a nova gestão paradoxal. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho – Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. p.84-98. São Paulo: Atlas, 2011.

HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. Vol. I e II. 2.ed. Trad. Paulo Meneses. Petrópolis: Vozes, 1992.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Maio/Ago, p. 157-174. 2001.

LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**. v.45 n. 04, p.108-113. 2005.

LHUILIER, D. Trabalho. In: ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.; MICHEL, J. B. **Dicionário de Psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, p. 210-219. 2005.

LHUILIER, D. A invisibilidade do trabalho real e a opacidade das relações saúde-trabalho. **Trabalho & Educação**. Belo Horizonte, v.21, n.1, p.13-38. 2012.

MENDES, J. C. **A abordagem qualitativa e quantitativa no estudo de caso**. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de tecnologia e Gestão de Felgueiras, 2002.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

OLLIVIER, B. Autonomia. In: ENRIQUEZ, E.; LÉVY, A.; MICHEL, J. B. **Dicionário de Psicossociologia**. Lisboa: Climepsi, 2005.

REY, F. L. G. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ROUCHY, J. C. Identificação e grupos de pertencimento. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. C. **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. p. 123-139. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

SIQUEIRA, M. V. S. Tese de Doutorado. **O discurso organizacional em recursos humanos e a subjetividade do indivíduo – um análise crítica**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV. 2004.

Siqueira, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional – Crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas**. Curitiba: Juruá, 2009.

APÊNDICE 1

Roteiro norteador para realização de entrevistas semiestruturadas

1. Entendimento do conceito de gestão de pessoas.
2. Conhecimento das práticas de gestão de pessoas na organização em estudo.
3. Percepção de como as práticas de gestão de pessoas afetam as expectativas e o dia a dia dos empregados.
4. Conhecimento/entendimento dos mecanismos de reconhecimento na empresa.
5. Entendimento de como aspectos relacionados a poder/autoridade são abordados nas práticas de gestão de pessoas.
6. Percepção de justiça em relação às práticas de Gestão de Pessoas.
7. Os empregados sabem o sentido da atividade que eles realizam e compreendem a importância de sua contribuição. Ou então: qual o sentido que as atividades têm para eles? Sentido de realização? De pressão? De apenas satisfazer os objetivos da empresa? Ou os objetivos pessoais? De prazer ou desprazer (adoecimento físico, stress, depressão, síndrome do pânico)?
8. Entendimento da atual carga de trabalho (física e psíquica): leve, pesada ou muito pesada?
9. A empresa reconhece de forma efetiva a contribuição dos empregados?
10. O trabalho na empresa promove realização profissional para aqueles que o executam?
11. Como é a relação entre vida profissional e vida privada. Se e como uma penetra na outra; se e como de forma positiva ou negativa.

APÊNDICE 2

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

N.º Registro CEP: 233.584

Título do Projeto: Gestão de Pessoas e os sujeitos trabalhadores: Um outro olhar.

Prezado Sr(a),

Você foi convidado a participar de uma pesquisa que estudará a relação entre gestão de pessoas, os sujeitos trabalhadores e o próprio trabalho, visando compreender os efeitos dessa relação para os trabalhadores e a organização.

Você foi selecionado(a) por ser empregado(a) da instituição coparticipante da pesquisa.

A sua participação nesse estudo consiste em responder a uma entrevista individual ou coletiva que poderá ser gravada, mediante sua autorização, em que será realizada a coleta de dados por meio de sua análise acerca da relação entre o modelo de gestão de pessoas proposto pela organização e os empregados. Caso a gravação seja autorizada, informo que seu registro será destruído após o término da realização da pesquisa e que a confidencialidade com relação à identidade do respondente será preservada durante todo o estudo.

Sua participação é muito importante e voluntária. Você não terá nenhum gasto e também não receberá nenhum pagamento por participar desse estudo.

As informações obtidas nesse estudo serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação, quando da apresentação dos resultados em publicação científica ou educativa, uma vez que os resultados serão sempre apresentados como retrato de um grupo e não de uma pessoa. Você poderá se recusar a participar ou a responder algumas das questões a qualquer momento, não havendo nenhum prejuízo pessoal se esta for a sua decisão.

Os resultados dessa pesquisa servirão para a elaboração de uma dissertação de mestrado, cuja cópia da versão final será entregue à Empresa, podendo ser utilizada com diagnóstico de aspectos relacionados à gestão de pessoas da instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador responsável, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Pesquisador responsável: Amanda Maria Marques Pimenta – Av. Barbacena, 1200. Santo Agostinho. BH-MG. / (31)35064727.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, coordenado pela Prof.^a Cristiana Leite Carvalho, que poderá ser contatado em caso de questões éticas, pelo telefone 3319-4517 ou e-mail cep.proppg@pucminas.br.

Belo Horizonte, de 2013.

Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade para participar deste estudo.

Nome do participante

Assinatura do participante

Data

Obrigado pela sua colaboração e por merecer sua confiança.

Amanda Maria Marques Pimenta

Pesquisadora Responsável.