

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

Ana Elisa Fontes Villas

**O PODER DA GESTÃO NOS PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO DE
EXECUTIVOS DAS EMPRESAS HIPERMODERNAS**

Belo Horizonte
2014

Ana Elisa Fontes Villas

**O PODER DA GESTÃO NOS PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO DE
EXECUTIVOS DAS EMPRESAS HIPERMODERNAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Linha de Pesquisa: Intervenções Clínicas e Sociais

Orientadora: Profa. Dra. Roberta Carvalho Romagnoli

Belo Horizonte
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Villas, Ana Elisa Fontes
V732p O poder da gestão nos processos de subjetivação de executivos das
empresas hipermodernas / Ana Elisa Fontes Villas. Belo Horizonte, 2014.
174 f. : il.

Orientadora: Roberta Carvalho Romagnoli
Tese (Doutorado)- Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

1. Executivos - Aspectos psicológicos. 2. Administração de empresas -
Inovações tecnológicas. 3. Subjetividade. 4. Autonomia (Psicologia). I.
Romagnoli, Roberta Carvalho. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

Ana Elisa Fontes Vilas

**O PODER DA GESTÃO NOS PROCESSOS DE SUBJETIVAÇÃO DE
EXECUTIVOS DAS EMPRESAS HIPERMODERNAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Roberta Carvalho Romagnoli (Orientadora: PUC Minas)

Moema Miranda de Siqueira (UFMG)

Adelaide Maria Coelho Baeta (Centro Universitário de Sete Lagoas)

Jaqueline de Oliveira Moreira (PUC Minas)

José Newton Garcia de Araújo (PUC Minas)

Belo Horizonte, 15 de dezembro de 2014

***Dedico este trabalho com carinho in memoriam a Eduardo,
por tudo o que representou em minha vida;***

***A meus filhos Ana Paula, Joana, Ricardo e meu genro Felipe,
pelo que representam em minha vida e pelo companheirismo no
enfrentamento dos desafios que surgiram nesta
caminhada;***

***E aos meus netos queridos Thiago e Rafael,
fontes inspiradoras para minha vida.***

AGRADECIMENTOS

Para que eu concretizasse este trabalho, contei com muitos amigos e colaboradores.

VANIA CARVALHO FRANCO pela sua aposta permanente no meu profissionalismo e contribuição para que eu ampliasse os meus estudos no campo da psicologia;

PROFESSORES DO DOUTORADO, que confiaram na minha proposta e pacientemente compartilharam e disseminaram seus conhecimentos;

EXECUTIVOS PARTICIPANTES DA PESQUISA, que compartilharam suas experiências de forma extremamente gentil e transparente me dando oportunidades de aprendizado significativo;

MOEMA MIRANDA DE SIQUEIRA, minha orientadora do mestrado que me deu a honra de participar da banca de qualificação, trazendo motivos para que eu aprimorasse o meu trabalho e aceitou participar da defesa, mesmo tendo sofrido a perda tão recente de seu marido BENEDICTUS FHILADELPHO DE SIQUEIRA a quem agradeço ainda que *in memoriam* pelo que representou para nós;

JAQUELINE DE OLIVEIRA MOREIRA, que me ensinou o que é ser uma boa professora, me prestigiou com os seus conhecimentos participando da minha banca de qualificação e de defesa desta tese;

JOSÉ NEWTON GARCIA DE ARAÚJO, que me instigou a investigar questões que iam além da minha experiência profissional e dos conhecimentos anteriormente adquiridos em todos os momentos do curso e em especial no processo de qualificação do meu projeto de tese;

ADELAIDE MARIA COELHO BAETA, que me acompanhou de longe nesta trajetória e, mesmo com uma sobrecarga de atividades e responsabilidades, aceitou o convite para participar desta defesa;

COLEGAS DO DOUTORADO, que dividiram comigo os conhecimentos e somaram as experiências durante o estudo das disciplinas;

PROFESSORES DA PUC que direta ou indiretamente me auxiliaram nesta caminhada. Destaco o apoio fundamental de Carolina Maria Mota Santos na época da elaboração do meu pré-projeto, e Gislene Clemente Vilela Câmara e Patrícia Eliane de Melo pela presença amiga e constante;

FLÁVIA PATRÍCIA SENA TEIXEIRA SANTOS e FLÁVIA DE QUEIROZ LIMA que acompanharam minha trajetória no doutorado e sempre me deram forças para continuar em busca dos meus desejos;

ANA PAULA E JOANA VILLAS COSTA que me socorreram com ajudas na revisão ou formatação do texto em horas difíceis;

MARIA CLARA XAVIER que procedeu a revisão do texto e a normalização

O meu especial agradecimento a minha orientadora ROBERTA CARVALHO ROMAGNOLI, professora da PUC MINAS que, além de me acolher como sua orientanda, aceitou minhas limitações, me ajudou a superar os desafios que se apresentaram em todos os momentos do meu curso, que não foram poucos. Durante o desenvolvimento de minha tese, o seu retorno preciso e imediato me deu forças e me estimulou para concluir meu trabalho.

E, finalmente, agradeço a todos os amigos e familiares que me estimularam nesta caminhada e, ainda, àqueles que me desestimularam porque me auxiliaram a ter certeza do que eu desejava fazer.

Temos a necessidade do que nos ajuda a pensar por conta própria: um método. Temos necessidade de um método de conhecimento que traduza a complexidade do real, reconheça a existência dos seres, aborde o mistério das coisas.

Edgar Morin

RESUMO

Este nosso estudo tem como objetivo identificar o poder da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação de executivos de empresas hipermodernas. Procuramos rastrear os efeitos produzidos e identificar quando atuam para submissão/reprodução/adoecimento e quando promovem processos de subjetivação inventivos e ainda podem se constituir em um poder nas relações de trabalho. Em termos metodológicos, a pesquisa pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e de caráter descritivo, tendo seus dados primários derivados de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco executivos com idade entre 33 e 46 anos que ocupam funções diretivas e têm experiência com tecnologia de gestão em empresas hipermodernas. Utilizamos seis unidades de análise para apresentação dos resultados, a saber: relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano; territorialização, desterritorialização, reterritorialização e a diversidade cultural vivenciada; influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar; tecnologia de gestão e qualidade de vida e autonomia e reconhecimento profissional. A análise dessas categorias demonstra a complexidade das relações estabelecidas com o modelo de gestão das empresas e sua participação nos processos de subjetivação desses executivos. Finalizamos os nossos estudos entendendo que as relações de poder fazem parte de toda sociedade e são estratégias tanto de dominação quanto de resistência. O grande desafio está atrelado ao desenvolvimento de práticas de autonomia que nos permitirão jogar com o mínimo possível de dominação. Isso porque, como vimos em nosso estudo, em determinadas circunstâncias ele pode se exercer como uma potente relação consigo mesmo e com os outros e, em outras ocasiões, pode ser camuflado por uma forma de lidar com sua subjetividade.

Palavras chave: Processos de subjetivação. Tecnologias de gestão. Executivos. Empresas hipermodernas.*

ABSTRACT

This present study aims to identify the power of technology management in subjectivity of business executives that works at hypermodern enterprises. Seek to trace and identify effects produced when acting for submission/reproduction/disease and when they promote processes of subjectivation inventive and may still be in power in labor relations. In methodological terms, the search can be characterized as a qualitative nature and descriptive character, having their primary data derived from semistructured interviews conducted with five executives with age between 33 and 46 years that occupy management positions with experience of technology management in hypermodern enterprises. We use six units of analysis results presentation: power relations/action-reaction with a daily management; territorialization, deterritorialization, reterritorialization and the experienced cultural diversity; influences of technology management in proceedings of subjectivity and family relationships; technology management and quality of life and professional autonomy and recognition. The analysis of these categories demonstrates a complexity of relations established with the management model enterprise and its participation in processes of subjectification these executives. Finalized, so studies our understanding how power relations are part of every society and their strategies of domination as much as the resistance. The grand challenge is linked to the development of practice of autonomy will enable play with a minimum of domination. This is because in certain circumstances it can be exercised as a potencial relationship with yourself and others and on the other occadions; it may be camouflaged by a way of dealing with your subjectivity.

Key words: Processes of subjectification. Management Technologies. Executives. Hypermodern Enterprises.

RESUMÉ

Notre présente étude vise à identifier le pouvoir de la gestion de la technologie dans la subjectivité des dirigeants d'entreprise hypermodernes. Chercher à retrouver et identifier les effets produits lorsqu'ils agissent pour la soumission/ reproduction/la maladie e présentation/lecture/maladie et quand ils favorisent les processus de subjectivité inventive peut-être encore au pouvoir dans les relations de travail. Sur le plan méthodologique, la recherche peut être caractérisée comme qualitative et descriptive, ayant ses données primaires issues d'entretiens semi- structurés réalisée avec cinq cadres âgés de 33 et 46 ans qui occupent des postes de gestion et a de l'expérience en technologie de la gestion entreprises dans entreprises hypermodernes. Nous utilisons six unités d'analyse pour présentation des résultats: les relations de pouvoir/action-réaction sans gestion quotidienne; territorialisation, déterritorialisation, reterritorialisation et la diversité culturelle expérimenté; Influences de la technologie de la gestion dans les processus de subjectivation et es relations familiales; technologie de la gestion et la qualité de la de vie et l'autonomie professionnelle et reconnaissance. L'analyse de ces catégories montre la complexité des relations établies avec le modèle de gestion des entreprises et leur participation dans les processus de la subjectivité de ces cadres. Finalisé, donc, notre études comprendre les relations de pouvoir font partie de chaque société et sont à la fois des stratégies de domination et de résistance. Le défi majeur est lié au développement de l'autonomie pratique nous permettra de jouer avec un minimum de domination. Parce que, comme nous l'avons vu dans notre étude, dans certaines circonstances, Il peut être exerce comme un puissante avec vous-même et à d'autres occasions, il peut être camouflé par un moyen de traiter sa subjectivité.

Mots clés: Processus de subjectivation. Technologies de gestion. Les cadres. Entreprises hypermodernes.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W e 2H	Sigla utilizada para fazer referência ao método de planejamento japonês, sendo os 5W"s: <i>What</i> - o quê; <i>Who</i> – quem; <i>Whe</i> - quando, <i>Where</i> – onde; <i>Why</i> – porquê e os 2 H"s: <i>How</i> – como; <i>How much</i> – quanto custa.
BH	Belo Horizonte
BSB	Brasília
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EAD	Ensino à distância
Ex	Exemplo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MBA	<i>Master business administration</i>
MG	Minas Gerais
MKT	<i>Marketing</i>
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
OK	Expressão de origem desconhecida e etimologia muito discutida. Equivale à expressão em português "Está bem!" e suas derivações.
PDCA	Sigla utilizada para fazer referência ao método de gerenciamento japonês, cujas etapas são: P – <i>plan</i> , (planejar); D – <i>do</i> (fazer); C - <i>check</i> (verificar) e A - <i>action</i> (agir corretivamente).
Planej. e desenv.	Planejamento e desenvolvimento
PUC MG	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RH	Recursos Humanos
SP	São Paulo
TQC	<i>Total Quality Control</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Condições de um trabalho criativo e sua interface com a pesquisa proposta	75
Quadro 2 – Idade dos executivos, tempo de união matrimonial, faixa etária e número de filhos	86
Quadro 3 – Formação profissional dos executivos	87
Quadro 4 – Funções profissionais exercidas	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
2.1 A Gestão em diálogo com a contemporaneidade.....	37
2.2 A metodologia de gestão, o desenvolvimento de competências e a cultura organizacional na hipermodernidade	43
2.3 O poder e as práticas de gestão	51
2.4 A noção de território e sua influência nos processos de subjetivação os executivos e gestores	60
2.5 Reflexos do sistema de gestão nas práticas do dia a dia e nos processos de subjetivação.....	68
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	80
3.1 Procedimentos metodológicos e estratégia de pesquisa.....	80
3.2 Sobre a pesquisa de campo e a caracterização da amostra	81
3.3 Sobre a análise de dados	83
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	85
4.1 Perfis dos entrevistados	85
4.2 Unidades de análise	89
4.2.1. <i>Relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano</i>	89
4.2.2 <i>Territorialização, desterritorialização, reterritorialização e a diversidade cultural vivenciada</i>	103
4.2.3 <i>Influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar</i>	118
4.2.4 <i>Gestão e qualidade de vida</i>	131
4.2.5 <i>Autonomia e reconhecimento profissional</i>	143
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
REFERÊNCIAS.....	166
APÊNDICE A	172

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de turbulência e incerteza que caracteriza o cenário econômico atual tem provocado grandes e constantes mudanças. Bill Gates, citado por Aguiar (2006, p. 188) afirma: “[...] as transformações que vêm ocorrendo em *hardware*, *software* e infraestrutura alterarão de modo amplo ou localizado nossa vida social, nossas famílias, economia, entretenimento, economia e até a maneira como vemos o universo”. Mediante essa amplitude de efeitos, é preciso também conhecê-los, para captar essas mudanças. Nesse contexto, esse estudo tem como tema os processos de subjetivação dos executivos e gestores decorrentes do sistema de gestão de empresas hipermodernas na contemporaneidade.

Temos, portanto, como objetivo, levantar e analisar os efeitos subjetivos produzidos nos executivos e gestores de empresas hipermodernas a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio da utilização de metodologia e das práticas de gestão, e rastrear quando atuam para submissão/ reprodução/ adoecimento e quando promovem processos de subjetivação inventivos e ainda podem se constituir em um poder nas relações de trabalho.

Para sustentar esse objetivo, três objetivos específicos foram estabelecidos:

- Pesquisar o conceito de gestão na contemporaneidade como organização do poder, enfatizando seu uso pelas empresas hipermodernas;
- Realizar um estudo sobre o poder das práticas de gestão e da noção de território e suas influências nos processos de subjetivação a partir das ideias de Vicent de Gaulejac, Max Pagès, Eugene Enriquez, Deleuze e Foucault dentre outros;
- Levantar e analisar, por meio da experiência profissional da pesquisadora e de pesquisa de campo, os efeitos subjetivos para os executivos e gestores de empresas hipermodernas, rastreando quando as práticas de gestão atuam para submissão/reprodução/adoecimento e quando promovem processos de subjetivação inventivos.

O conceito de empresas hipermodernas foi trazido por Max Pagès, Michael Bonetti, Vicent de Gaulejac e Daniel Descendre a partir da publicação do livro *O Poder das Organizações* que descortina as práticas de gestão utilizadas pelas

empresas, evidenciando o poder das organizações e os efeitos produzidos nos trabalhadores (PAGÈS *et al*, 1987). Foram identificados na pesquisa sobre o poder nas organizações discursos contraditórios e desordenados dos entrevistados ao falar da sua relação com a organização e Pagès e outros (1987) pretendia compreender

[...] através de quais recursos a organização provoca essas reações contraditórias e a retomada permanente das contradições a fim de evitar conflitos. Analisar nas políticas da empresa o jogo e a interação entre o que resulta do econômico, do político e do ideológico. Compreender os processos mentais, afetivos e cognitivos do indivíduo; como são influenciados e como influenciam, por sua vez, as estruturas precedentes. (PAGÈS *ET AL*, 1987 p.24).

O autor afirma que seu objetivo era, em síntese, analisar as estruturas sócio-mentais do universo estudado, descobrir sua lógica, levantando a hipótese de que temos em mãos um sistema de múltiplos anéis, que se inscreve em várias dimensões: econômica, política e psicológica. Enfim, questionar sobre as contradições subjacentes que estão na origem do sistema, o impulsiona e o mantém. Esclarece que a sua análise situa, portanto, o poder ao nível das relações entre a organização e o indivíduo (PAGÈS *et al*, 1987).

Por outro lado, Gaulejac (2007), que participou com Max Pagès da referida pesquisa para apreender o poder das organizações corrobora a “problematização múltipla” e avançou se propondo a mostrar que “[...] certa concepção de gestão se tornou ideologia dominante do nosso tempo”. Para ele, combinada com a emergência de práticas gerencialistas, ela constitui um poder característico da sociedade hipermoderna (GAULEJAC, 2007, p. 33).

A ambição pode parecer desmedida: cruzar e articular referenciais teóricos saídos de disciplinas tão diferentes quanto a economia, a sociologia ou a psicanálise. Mas ela é necessária uma vez que as relações são estreitas entre a economia financeira e a economia libidinal, entre as normas gerencialistas e a mobilização psíquica entre a gestão das empresas e a gestão de si mesmo. Significando inicialmente administrar, dirigir, conduzir, o termo “gestão” remete atualmente a certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo, da qual convém delinear os contornos. (GAULEJAC, 2007, p. 33).

Trabalhando nesse contexto, há quatro décadas constatamos as mutações do mundo do trabalho por meio da própria vivência e do acompanhamento de profissionais no cotidiano. Tivemos, portanto, a oportunidade de discutir e

compartilhar com gestores e executivos não só as análises dessas transformações como seus sofrimentos, esperanças e expectativas de mudanças.

Assim, os participantes da nossa pesquisa estão inseridos no mercado de trabalho e tiveram ou estão tendo experiências em empresas hipermodernas. O conceito de empresa hipermoderna foi trazido por Pagès e outros (1987) quando descreveram as suas características, quais sejam:

1. O desenvolvimento das mediações econômicas: salários altos, possibilidade aberta de carreira, contribuindo para a destruição de vestígios da sociedade feudal, castas, privilégios, laços de família e relações de clientela que subsistem na sociedade capitalista clássica.
2. Desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada assegurando a administração à distância de conjuntos vastos e complexos. Para tal, há a substituição das ordens e interdições por regras e princípios interiorizados conforme a lógica da organização. Desaparecimento do papel autoritário dos chefes, que não são mais os que dão as ordens, os pequenos soberanos locais da empresa capitalista clássica, mas simples intérpretes de regras da organização, tradutores da linguagem placentária da organização.
3. Desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada a todas as práticas da empresa (políticas de pessoal, financeiras, comerciais...) e legitimando-as. A empresa capitalista clássica, ao contrário, faz com que seus domínios permaneçam relativamente isolados e “puros” quanto às relações econômicas. Ai se trabalha simplesmente para “ganhar a vida”. Na verdade, a empresa capitalista se apoia nos aparelhos ideológicos da sociedade global, a família, a religião, a escola, e é reforçada por eles e os reforça, mas não é, ou pouco o é, o lugar de uma produção ideológica própria; ela respeita sua autonomia, seu clero. A empresa hipermoderna, pelo contrário, investe nos aparelhos ideológicos da sociedade global, principalmente por intermédio do Estado, procura influenciar sua orientação, integrar as escolas, as universidades, ou universitários (com um sucesso, no geral, notável, apesar das aparências) e torna-se ela própria um dos altos lugares da produção ideológica conformista. Como tem necessidade de justificar suas práticas muito mais que antes junto a seus trabalhadores, aos seus clientes, ao público, é necessário enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica, que é vital para seu funcionamento. Ela ambiciona e em grande parte consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.
4. Desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores. A dominação se exerce ao nível inconsciente e modela a fundo as estruturas da personalidade. A organização funciona como máquina de prazer e angústia. O indivíduo tende a assumir a organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição (coerção) direta. Ele vive a organização como uma droga da qual não pode se separar. Os conflitos que ele experimenta permanecem puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estruturas.
5. Todos estes elementos se reforçam mutuamente. Eles “se organizam” em um sistema coerente cuja lógica comum é assegurar o controle central da organização sobre seus membros ao mesmo tempo que sua autonomia relativa no quadro de seus princípios. A centralização do controle da organização é mantida no nível econômico, político, ideológico e psicológico. A organização investiu no indivíduo por todos os lados de maneira coerente, pois em todos os níveis a organização produz o indivíduo

e incita-o a reproduzi-la a seu modo. Cada um dos meios de dominação é simultaneamente um elemento dos outros. Por exemplo, o poder econômico da organização reforça seu poder psicológico, pois sua imagem de poder cultiva a angústia ao mesmo tempo em que serve de suporte para a identificação. A ideologia da empresa é bem aceita quanto mais se inscreve nas práticas econômicas, principalmente suas políticas referentes à pessoal. Simetricamente, a adesão ideológica e a psicológica reforçam o poder econômico da empresa, fortalecem a credibilidade de suas políticas. O domínio do sistema provém de sua globalidade e de sua coerência, ainda mais que nenhum elemento é considerado em particular. (PAGÈS *et al* , 1987, p. 36).

Gaulejac (2007), ao escrever o livro *gestão como doença social*, reconhece que a noção de organização “hipermoderna” proposta por Max Pagès e outros (1987) na pesquisa que realizaram juntos em uma grande multinacional, mesmo depois de vinte e cinco anos, as hipóteses levantadas não foram desmentidas pelos fatos e ao aprofundar seus estudos sobre o “indivíduo hipermoderno” afirma que:

a modernidade se caracteriza pela valorização da razão, do progresso e do indivíduo. A noção de hipermodernidade descreve a exacerbação das contradições da modernidade, particularmente a dominação “irracional” da racionalidade instrumental, a realização de progressos tecnológicos e econômicos que são fatores de regressões sociais, a conquista de autonomia dos indivíduos, que os põe em dependência. (GAULEJAC, 2007, p.33).

A escolha pelo tema se deu em função da nossa experiência e do nosso interesse pelas questões envolvidas na “gestão”, especialmente de pessoas nas organizações. Em 1985, quando prestava serviços como psicóloga e profissional da área de gestão de recursos humanos em uma empresa pública de economia mista da área de pesquisa agropecuária, concluímos um curso de pós-graduação em nível de especialização em administração pública. Nessa ocasião, pudemos aprofundar os nossos conhecimentos na área de gestão e, já tendo vivenciado as particularidades da gestão pública, três anos mais tarde, migramos para o trabalho em uma empresa privada com o objetivo de conhecer e vivenciar outra realidade de gestão. Pretendíamos ampliar nosso universo de conhecimento sobre gestão e conhecer as limitações e possibilidades do trabalho do psicólogo em empresas privadas. Para nossa surpresa, a empresa pública estava muito mais avançada no modelo de desenvolvimento dos recursos humanos do que a empresa privada. A empresa em que nós trabalhávamos, por ser uma empresa de pesquisa agropecuária investia pesadamente no processo de ampliação do conhecimento e desenvolvimento dos recursos humanos. Fazia parte da sua prática do dia a dia a

concessão de bolsas de estudos para os seus funcionários em cursos de pós-graduação, tanto em nível de especialização, quanto mestrado, doutorado e pós-doutorado.

Consideramos que os desafios enfrentados no trabalho desenvolvido em uma grande empresa privada, no final da década de 80 nos levaram a ampliar o nosso interesse e conhecimento sobre “gestão”. A empresa, à qual prestávamos serviços, foi vendida e o seu controle acionário passou para a mão de capitalistas que gerenciavam empresas do mercado financeiro e traziam no seu sistema de valores a competitividade, a rentabilidade e a frugalidade como norteadoras das ações a serem implementadas, gerando um grande processo de transformação no modelo de gestão, caracterizando-a como uma empresa hipermoderna.

Essas mudanças organizacionais a que nos referimos culminaram com a entrada de um novo governante no Brasil – o Presidente Collor de Mello. Seu governo foi marcado pela implementação do Plano Collor e a abertura do mercado nacional às importações, e pelo início de um programa nacional de desestatização. Seu Plano, que no início teve uma boa aceitação, acabou por aprofundar a recessão econômica, corroborada pela extinção, em 1990, de mais de 920 mil postos de trabalho e uma inflação na casa dos 1200% ao ano; junto a isso, denúncias de corrupção política envolvendo o tesoureiro de Collor, Paulo César Farias, feitas por Pedro Collor de Mello, irmão de Fernando Collor, culminaram com um processo de impugnação de mandato (*Impeachment*). O processo, antes de aprovado, fez com que o presidente renunciasse ao cargo em 1992, deixando-o para seu vice Itamar Franco.

Nessa época nosso país convivia com as particularidades inerentes à transição de um regime autoritário para um regime democrático, e várias lutas foram travadas para o alcance deste objetivo. A mudança no modelo de gestão se apresentou como necessária para fazer frente ao mercado internacional, ou seja, as empresas precisavam produzir com mais qualidade e um menor custo sendo, portanto, imprescindível a melhoria de qualificação de seus profissionais para o alcance desses resultados.

Faremos, portanto, um recorte e aprofundaremos a análise a partir da década de 90, quando as empresas brasileiras foram obrigadas a rever seu modelo de funcionamento e de gestão para assegurarem sua competitividade frente à abertura

do mercado internacional, deflagrando um enorme processo de transformação organizacional na medida em que foram introduzidas novas metodologias, ferramentas de gestão que, até então não eram conhecidas e dominadas no nosso país. Essa metodologia foi trazida do Japão a partir da iniciativa do governo brasileiro financiar missões de profissionais da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais àquele país com o objetivo de conhecer, aprender e disseminar essa metodologia nas empresas brasileiras. Tivemos a oportunidade de participar do grupo de profissionais que iniciou este processo de implantação dessa metodologia nas empresas brasileiras.¹

Um dos primeiros desafios encontrados pelos dirigentes de empresas para implantação da nova tecnologia de gestão para resultados estava relacionado ao desenvolvimento de uma mentalidade empreendedora do grupo de gestores, assim como o engajamento das lideranças e a adequação da cultura e do clima organizacional à nova realidade. Hisrich (2014) define empreendedorismo como o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Para o estabelecimento de uma estrutura empreendedora, as empresas buscaram a quebra dos processos burocráticos e paradigmas vigentes

¹ Para implantação de TQC – *Total Quality Control* as organizações brasileiras de grande porte destacaram profissionais de diversas áreas de atuação para assumirem a Coordenação de Implantação do TQC. Os conhecimentos de gestão ainda não estavam disseminados no Brasil e não havia uma compreensão dos reflexos de sua implantação no contexto organizacional. A organização onde trabalhávamos deflagrou seis projetos piloto em unidades fabris e comerciais com o objetivo de analisar a viabilidade da metodologia para o alcance de resultados. Na ocasião respondíamos pela gerência de desenvolvimento de recursos humanos e participamos do grupo de coordenadores para implantação do TQC nas unidades piloto, junto com 03 mestres cervejeiros, 01 gerente de manutenção, 01 gerente de laboratório microbiológico. Ao ingressar no grupo, fomos questionados quanto à nossa coragem e ousadia de deixar uma função de gerente de desenvolvimento de recursos humanos, já consolidada na organização, para assumir um projeto experimental e ainda – pelos outros coordenadores – quanto à nossa capacitação técnica para tal, uma vez que a expectativa deles era de melhoria voltada para a qualidade dos produtos. Como psicóloga, que havia concluído a disciplina de gestão pela qualidade no mestrado em administração com ênfase em recursos humanos, percebemos a oportunidade de efetivamente promover o desenvolvimento dos recursos humanos no contexto organizacional e contribuimos, posteriormente, para que a gerência de recursos humanos passasse a ocupar uma função estratégica na organização, uma vez que o novo sistema de gestão foi implantado em todo o grupo e foi criado o cargo de Gestor de Gente e Qualidade, responsável pela função de gerenciamento de recursos humanos, planejamento e gestão. A substituição da palavra gestor de recursos humanos para gestor de gente na ocasião trouxe impacto e estranhamento por parte dos profissionais da empresa e do mercado de trabalho. A Direção da Empresa queria deixar evidenciada a sua preocupação com a captação e formação de gente. A partir da proposta da Empresa observamos outras organizações alterando a nomenclatura para designar a gestão de pessoas nas organizações para gestão de talentos, gestão do capital humano, dentre outras.

nas organizações, passaram a encorajar a iniciativa dos executivos, assim como a capacidade deles assumirem riscos. Objetivos desafiantes passaram a ser compartilhados, forçando os gestores a estabelecer os objetivos prioritários da sua área de atuação e mapear o terreno competitivo existente no mercado de trabalho.

Precisaram, portanto, desenvolver a sua autonomia gerencial para alcançar os resultados esperados, inventariar as oportunidades existentes e estimular o ambiente de crescimento sustentado. Nesse processo de desenvolvimento das funções gerenciais, novas atribuições passaram a ser assumidas pelos profissionais e inúmeros desafios surgiram demandando o desenvolvimento de novas competências, dentre elas a flexibilidade, a proatividade, a disciplina, a determinação, a autonomia na tomada de decisão, com responsabilidade. A palavra de ordem passou a ser empreendedorismo levando-os a focar as melhores oportunidades e assegurar a execução adaptativa das ações, seja por meio da definição de novas estratégias de entrada nos mercados competitivos, criação de planos orientados por descobertas ou ainda administrar projetos.

Nessa caminhada pudemos evidenciar o aprimoramento das “ciências de gestão”² que, na prática, levou as empresas à implantação do Sistema Integrado de Gestão, por meio da aplicação do desdobramento de objetivos e de diretrizes, além do reconhecimento do empreendedorismo pelo empregador, mediante a implementação da política de remuneração variável para os executivos, estendendo posteriormente, a toda a classe trabalhadora. Essa remuneração variável favoreceu a mudança de postura dos gestores, no sentido de direcionar as ações da sua equipe de trabalho para o alcance de resultados esperados pela organização. Todas estas práticas observadas corroboram as características da empresa hipermoderna descritas por Pagès e outros (1987).

Podemos afirmar que os gestores foram desafiados pelo poder da organização a exercer o papel de mobilizador para uma cultura de resultados no contexto das organizações brasileiras. Para garantirem a entrega dos produtos, serviços ou projetos dentro do cronograma, do orçamento, dos padrões de qualidade estabelecidos e que atendessem plenamente as expectativas dos clientes internos e externos, assim como do usuário final, precisaram adquirir novos conhecimentos,

² Gaulejac (2007) utiliza o termo “ciências da gestão” e informa que as aspas são utilizadas para indicar o caráter particular do conhecimento produzido no domínio da gestão, cuja epistemologia não é evidente.

desenvolver novas habilidades e adotar atitudes compatíveis com as demandas apresentadas, ampliando, portanto, sua competência.

Uma das competências requeridas está relacionada ao processo de internacionalização das empresas brasileiras iniciado no século XXI. Além dos desafios enfrentados a partir da globalização, os gestores passaram a residir em outros países e conviver com o desafio de trabalhar com profissionais provenientes, por exemplo, de internacionalização e fusão de empresas que trazem na sua bagagem profissional a influência das culturas organizacionais e de seus países.

A partir da nossa especialização em gestão pela qualidade, assim como a experiência na aplicação de ferramentas e instrumentos que proporcionam melhorias de processos e sistemas organizacionais, mencionada acima, pudemos constatar que os métodos, instrumentos e ferramentas não são suficientes para responder às demandas que se apresentam na contemporaneidade no mundo do trabalho. Foi por meio da Coordenação de Implantação do Programa de Qualidade Total da Unidade Fabril de Minas Gerais que aprendemos, ensinamos e trabalhamos com metodologias de gestão empresarial, mantendo o foco de desenvolvimento profissional dos empregados como prerrogativa e consequência do desenvolvimento organizacional. Consideramos que a grande diferença dos resultados empresariais pode estar atrelada ao resultado do trabalho humano e é neste espaço que identificamos o poder do trabalhador, ou seja, a partir da competência de gestão de pessoas e de processos adquirida.

Consideramos que foi a partir da ampliação dos nossos conhecimentos sobre o poder das organizações, por meio do curso de mestrado em administração com ênfase em recursos humanos e estratégias, que a nossa visão crítica foi ampliada e nos possibilitou identificar e compreender os mecanismos de controle organizacionais instituídos e, da mesma forma, alterou o nosso processo de subjetivação no sentido de nos preparar para lidar com eles, mantendo nossa autonomia e nosso sistema de valores. Para Monceau (2010, p. 15), a “[...] tentativa de transformar a instituição é, necessariamente, fazê-lo de dentro, sem a ilusão de uma adição ou inventar uma vida social radicalmente diferente”. Foi por meio da observação, entendimento e aceitação do poder exercido pelas organizações que pudemos identificar os nossos limites e as nossas possibilidades de poder nas ações que conduzia.

Para Pagès e outros (1987):

Frequentemente pensamos, a organização apresenta-se como necessidade, como ordem das coisas, e desde o seu nascimento é o produto de relações contraditórias entre grupos sociais e que somente desta forma se apreende sua lógica interna e os conflitos dos quais é sede.

Este processo que preside ao nascimento da organização se estende ao longo de toda sua vida. A organização media sem cessar as contradições de grupos sociais internos e externos que a tocam. Seus dirigentes se apresentam como os oráculos da necessidade, no entanto são de fato os agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles. E através de sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que dão nascimento a organização e a perpetuam, que os dirigentes encontram os fundamentos do seu poder. Um mecanismo de seu poder consiste em como ordem das coisas o que é apenas uma resposta mediadora contingente, singular, as contradições vivas.

E nessa armadilha que cai, a nosso ver, a “teoria das organizações”, quando aceita a linguagem das organizações e de seus dirigentes, considerando como dados os produtos da organização, relatórios de produção, regras, procedimentos, sem querer ver as relações contraditórias que as fundamentam. (PAGÈS *et al*, 1987, p. 33).

Consideramos que, neste contexto, a perspectiva do trabalho do psicólogo nas organizações foi ampliada e enriquecida. Na medida em que novas metodologias de gestão foram sendo implementadas, o psicólogo não só utilizava sua competência para recrutar, selecionar, avaliar desempenho ou proporcionar treinamentos, mas respondia pelo processo de desenvolvimento dos gestores de forma a compatibilizar suas competências às mudanças que estavam ocorrendo, tanto de metodologias, quanto com relação aos equipamentos e à infraestrutura. Tornou-se imprescindível a melhoria dos processos de trabalho, a eliminação do desperdício e do retrabalho para que as empresas assegurassem sua competitividade. As ações para o desenvolvimento profissional passaram, portanto, a estar atreladas à busca de resultados que garantissem a sobrevivência da empresa no mercado. A partir de então, as ações desenvolvidas pelo psicólogo organizacional não puderam mais estar desconectadas das ações de desenvolvimento do modelo de gestão, ou seja, gestão e recursos humanos passaram a andar juntos assumindo, portanto, uma função estratégica nas organizações.

Mas para que esse psicólogo atue é necessário que ele também conheça e reflita o universo no qual sua atuação está inserida, conhecer os processos de gestão e seus efeitos nos gestores e executivos, os processos de subjetivação que eclodem nesse contexto. Sempre atento à complexidade que essa proposta envolve.

Para Gaulejac (2007) precisamos utilizar referenciais teóricos heterogêneos, ou seja, a economia, a psicologia, a antropologia, a sociologia do lado das ciências sociais, mas também o direito, a finança, a contabilidade, a comunicação ao lado das “ciências de gestão” para compreender as complexidades que envolvem a subjetividade e o mundo empresarial.

Para o alcance dos objetivos estabelecidos, optou-se pela estratégia de realização da pesquisa qualitativa com o objetivo de compreender um processo e a visão das pessoas nele envolvidas (GODOY, 2005). Essa pesquisa se deu pela análise de obras e textos sobre a temática, mas também através de uma pesquisa de campo com executivos e gestores de empresas hipermodernas e da minha experiência profissional, que permitiu levantar e analisar os efeitos subjetivos produzidos pelos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio da metodologia e das práticas de gestão e rastrear quando atuam para submissão/reprodução e quando promovem processos de subjetivação inventivos e ainda podem se constituir em dispositivos de potencialização para a subjetividade.

Nossa pesquisa envolveu executivos que atuam como gestores, empreendedores do próprio negócio e dirigentes, e todos tiveram ou estão tendo uma experiência relevante em empresas hipermodernas. Para abordar a temática proposta, essa pesquisa está dividida em quatro partes:

Iniciamos introduzindo informações sobre os objetivos gerais e específicos da pesquisa e o nosso envolvimento com o tema.

O Capítulo II faz uma revisão teórica e apresenta o conceito de gestão na contemporaneidade, apontando diversas concepções epistemológicas resgatando o histórico de introdução e aplicação do conceito no Brasil; explicita alguns conceitos inerentes à tecnologia de gestão para resultados, assim como o de competências e cultura organizacional na hipermodernidade; aprofunda os conhecimentos de poder relacionados à prática de gestão; a noção de território e sua influência nos processos de subjetivação e ainda as características do trabalho criativo e sua interface com a pesquisa.

No Capítulo III explicitamos os procedimentos metodológicos e a estratégia de pesquisa; falamos sobre a nossa pesquisa de campo e a caracterização da nossa amostra; e finalmente a metodologia definida para a apresentação dos resultados e análise dos dados coletados.

O Capítulo IV apresenta os resultados da pesquisa iniciando pelo delineamento dos perfis dos entrevistados e analisamos os possíveis reflexos da gestão no processo de subjetivação a partir da observação das práticas do dia a dia das empresas, estabelecendo um diálogo com as ideias de Vicent de Gaulejac, Max Pagès e outros, Sennett, Lòpez-Ruiz, Eugene Enriquez, Deleuze e Foucault, que servem de interlocutores teóricos para abordar nosso tema e nosso campo. Para tanto, utilizamos seis unidades de análise, a saber: relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano; territorialização, desterritorialização, reterritorialização e a diversidade cultural vivenciada; influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar; tecnologia de gestão e qualidade de vida e autonomia e reconhecimento profissional.

Dessa maneira, esperamos ampliar nossos conhecimentos sobre as características da contemporaneidade, relacionando-as ao mundo do trabalho, entender o poder da gestão na construção dos processos de subjetividade dos gestores e dirigentes que trabalham em empresas hipermodernas e delinear as novas competências requeridas aos executivos e gestores do futuro, procurando entender o quanto elas poderão ser utilizadas para o desenvolvimento/transformação ou funcionarem como mecanismo de alienação, opressão/adoecimento dos próprios gestores e das pessoas com as quais se relacionam.

Atualmente, estamos inseridas no contexto universitário de trabalho, o que consideramos um privilégio, tanto pelo espaço de pesquisa e discussão sobre o tema, assim como o devido afastamento das relações de trabalho com os executivos de empresas hipermodernas, minimizando os efeitos de contaminação da nossa percepção e análise crítica.

Esperamos que os resultados que serão produzidos possam contribuir epistemologicamente para o avanço dos estudos relativos à gestão, assim como para a formação dos profissionais em psicologia e administração.

Pretendemos ainda avançar no nosso papel de agente facilitador de processos de mudança, com foco no desenvolvimento dos indivíduos e das organizações e, a partir de uma releitura da nossa prática profissional, produzir novos conhecimentos sobre a atuação do psicólogo organizacional e contribuir na

identificação dos novos processos de subjetivação de executivos e seus atravessamentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Gestão em diálogo com a contemporaneidade

Nas últimas décadas, as empresas brasileiras foram impulsionadas a reverem o seu modelo de gestão, buscando o seu permanente aperfeiçoamento e soluções para assegurar sua produtividade e consequentemente seus ganhos econômicos em função da guerra econômica estabelecida, a partir da abertura de mercado, da concorrência crescente entre as regiões econômicas e os países, do surgimento e a expansão das empresas multinacionais, dos reagrupamentos econômicos regionais tais como o *North American Free Trade Agreement* - NAFTA, o Cone Sul, dentre outros.

Sabemos que para o alcance dos resultados esperados pelas empresas e, consequentemente, para garantirem a sua produtividade e competitividade, elas contam com três sistemas que interagem entre si que, na linguagem empresarial, são denominados como o *hardware*, o *software* e o *humanware*. É visível que além de preocuparem-se com o aprimoramento do seu sistema de gestão – o *software* –, as empresas procuram desenvolver o seu *hardware* a partir da permanente atualização de seus equipamentos e instalações para reduzir os seus custos inerentes aos processos de trabalho, assim como o prazo de entrega dos produtos e serviços.

Segundo Honório (2006, p. 16) “[...] em anos recentes, fatores como mobilidade internacional e competição por localizações mais favoráveis fazem parte de um processo quase que rotineiro vivenciado em países economicamente desenvolvidos e em desenvolvimento”. Para ele, as empresas buscam presença no mercado estrangeiro tanto para se tornarem competitivas no contexto industrial, quanto para capitalizar um conjunto singular de vantagens intangíveis e tangíveis, dentre elas, a experiência gerencial sobre novos negócios e o acesso a recursos tecnológicos e processos de produção inovadores. E, para tanto, o grande desafio está atrelado ao desenvolvimento das pessoas envolvidas nos processos de trabalho uma vez que, dos três sistemas que a empresa conta para a busca de resultados, apenas o *humanware* não pode ser copiado ou comprado em função da subjetividade, constituindo-se, portanto, um grande desafio a ser enfrentado.

As organizações esperam que os profissionais tenham competência suficiente para lidar com as múltiplas alterações nos cenários, recursos e outros fatores em constante mutação. Para Luz (2001, p. 46), “[...] ser competente é saber transferir, saber combinar e integrar supõe a capacidade de aprender e adaptar-se”. E ainda “[...] a competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação” (LUZ, 2001, p. 53). A autora considera que a competência é um atributo do sujeito que não se confunde com saberes.

A gestão de pessoas passou a buscar o desenvolvimento dos seus executivos e gestores atrelado ao desenvolvimento das competências. Dutra (2004), ao apresentar suas reflexões sobre as tendências na gestão de pessoas articulada por competência considera que:

A maior exigência não será somente em termos da qualificação e/ou formação das pessoas, mas também de sua capacidade de resposta para as necessidades da empresa e do negócio. Por conta disso, o investimento efetuado pela sociedade no desenvolvimento das pessoas será menor no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e maior na competência (capacidade das pessoas na articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto em que se inserem). (DUTRA, 2004, p. 172).

Para Barros (2003), um dos paradoxos da contemporaneidade é o de harmonizar o que é global com o que é local numa lógica inclusiva que parece ser a mais sábia. Sua colocação está respaldada pelo fato de que “na década de 60, antes da globalização, acreditava-se nos Estados Unidos e na Europa que o modelo gerencial podia ser universal” (BARROS, 2003 p.19), sugerindo, portanto, um modelo convergente. Nessa época a estrutura da organização resultava, principalmente, da dependência e tamanho da organização e chegou a ser proposta, com base em dados de pesquisa de empresas canadenses e americanas, a hipótese da *culture free*, posicionando-se no sentido de que um núcleo harmônico de relações, que tem uma racionalidade estrutural particular, será encontrado em várias sociedades, independentemente de seu *background* cultural. Na década de 70, a perspectiva da divergência tornou-se relevante, uma vez que acentuava as diferenças de modelos de gestão entre países e regiões com base nas análises do impacto dessas diferenças sobre estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação e administração de conflitos, entre outros. Nos anos 80, a influência do “modelo japonês de administrar” colocou o tema novamente em debate. As pesquisas de Zander (1997), conforme citadas por Barros (2003)

evidenciam a influência da cultura nacional nas práticas gerenciais, seja nos processos decisórios, na gestão de pessoas, ou no estilo de liderança.

Num momento em que a economia se torna cada vez mais global e o impacto dos avanços da tecnologia da informação está mais presente, não se pode ter uma visão limitada dos aspectos multiculturais, pois evidentemente, as fronteiras para a comunicação pelo menos para a compreensão dos diversos idiomas, são cada vez menores. Por outro lado, não parece fácil diferenciar o que é global e não sofre influência da cultura local de aspectos que são impactados pelos valores daquela determinada sociedade. (BARROS, 2003, p.22).

Barros (2003) apresenta uma terceira corrente que considera mais integradora porque admite a existência das dimensões convergente e divergente.

[...] independentemente de onde a empresa está localizada, alguns desafios são comuns, como a necessária redução de custos, os desenhos das estruturas organizacionais e os outros sistemas que visam garantir condições básicas para a competitividade. Porém a mesma estrutura ou metodologia implantada é traduzida e interpretada diferentemente em culturas diversas. “Muitas vezes as mesmas palavras têm significados diferentes, o que amplia, por um lado a riqueza da diversidade e, por outro, os potenciais de choques.” (BARROS, 2003, p.22).

Nesse contexto, constatamos que anteriormente os gestores definiam a forma de sua atuação com o foco delimitado ao seu espaço ocupacional para a produção de bens ou serviços, mas precisaram ampliá-la, abrangendo a gestão de pessoas, materiais, logística, finanças, legislação, meio ambiente, e passaram a lidar com as questões relacionadas aos direitos humanos, à territorialização, desterritorialização e reterritorialização, dentre outros aspectos. Essas últimas questões abordadas de maneira empírica referindo-se aos espaços. Retomaremos essas questões mais adiante, no intuito de ampliar sua compreensão.

É sabido que as infovias constituíram novos canais de comercialização de produtos e serviços existentes e que esta economia no “ciberespaço” exige dos indivíduos, além da velocidade, conhecimentos e capacidade de adaptabilidade. Conhecimento, para agregar valores aos produtos, além de valores imateriais na economia, tais como comércio eletrônico, automação bancária e comercial, entretenimento, dentre outras; adaptabilidade, para gerenciar as mudanças, isto é, trabalhar de forma organizada numa realidade multifacetada.

Drucker (2005) considera que a emergência explosiva da internet como importante canal de distribuição de bens, serviços, empregos gerenciais e profissionais “[...] está mudando profundamente as economias, mercados e estruturas

industriais, os produtos e serviços e seu fluxo; a segmentação e os valores dos consumidores e seu comportamento; os empregos e os mercados de trabalho” (DRUCKER, 2005, p. 70). Para o autor, a Revolução Industrial mecanizou somente a produção de bens que já existiam; elevou a produção e reduziu os custos; criou consumidores e produtos de consumo. A ferrovia, contudo, constituiu o elemento mais revolucionário da Revolução Industrial, pois além de criar uma nova dimensão econômica mudou rapidamente aquilo que ele chama de geografia mental. “Pela primeira vez, os seres humanos tinham mobilidade real, os horizontes das pessoas comuns foram ampliados” (DRUCKER, 2005, p. 70). Para ele, as consequências sociais não se restringiram às fábricas e à classe trabalhadora, teve ainda grande impacto sobre as famílias, uma vez que as fábricas tiravam os trabalhadores de seus lares para os locais de trabalho, afastando-os dos membros da família.

Drucker (2005) considera que a Revolução da Informação transformou, até agora, apenas os processos. As tomadas de decisões nas grandes empresas e no governo não foram alteradas na sua maneira de ocorrer. Os processos tradicionais foram rotinizados em grande número de áreas, buscando sua otimização, com grande economia de tempo e, muitas vezes, de custo. O referido autor considera que o comércio eletrônico está para a Revolução da Informação assim como a ferrovia está para a Revolução Industrial: o comércio eletrônico está produzindo uma nova e distinta onda de prosperidade, mudando rapidamente a economia, a sociedade e a política. Para ele “[...] na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada, só existindo uma economia e um mercado” (DRUCKER, 2005, p. 71). Portanto, qualquer empresa, mesmo que fabrique e venda para um comércio local ou regional, passou a precisar ser competitiva em termos globais porque a concorrência não é mais local. Para Drucker (2005) toda empresa precisa se tornar transnacional no modo de ser gerenciada. “Onde fabricar, onde vender e como vender continuarão a ser importantes decisões empresariais” (DRUCKER, 2005, p. 71). Dessa maneira,

Os novos canais de distribuição mudam os clientes, não só em relação a como eles compram, mas também o que compram. “Eles mudam o comportamento dos clientes, os padrões de poupança, a estrutura da indústria, bem como toda a economia”. (DRUCKER, 2005, p. 71).

O comércio eletrônico não só domina as distâncias, mas as elimina, portanto, qualquer instituição que consiga organizar suas entregas pode operar em qualquer mercado em qualquer lugar, sem precisar ter a presença física nele. Drucker (2005) enfatiza que esse tipo de comércio separa, pela primeira vez na história dos negócios, compra e venda, assim como produção e venda.

Para Drucker (2005), para responder aos desafios que se apresentam na economia globalizada, as empresas estão sendo cada vez mais forçadas a deixar de ser multinacionais para ser transnacionais. Para ele, a multinacional tradicional é uma empresa nacional com subsidiárias no exterior é como se fossem clones da empresa-mãe, e a transformação das empresas em transnacionais já começou e está sendo rápida: o que se observa é que os produtos ou serviços podem ser os mesmos, mas a estrutura é fundamentalmente diferente. Drucker (2005) explica que em uma transnacional há somente uma unidade econômica: o mundo. Vendas, assistência técnica, relações públicas e assuntos jurídicos são locais. Peças, máquinas, planejamento, pesquisa, marketing, políticas de preços e gerenciamento, contudo, são gerenciados tendo em vista o mercado mundial.

Drucker (2005) enfatiza que o que chamamos de Revolução da Informação é, na verdade, uma Revolução do Conhecimento e afirma que “a chave não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva” (DRUCKER, 2005, p. 73). Para ele, isso significa que o ponto para manter a liderança é a posição social dos profissionais do conhecimento e a aceitação de seus valores. Considera que esses trabalhadores, vitais para essas empresas, continuarão esperando participar financeiramente dos frutos de seu trabalho. Nesses novos setores baseados em conhecimento, o desempenho depende da maneira como a instituição é dirigida – se ela sabe como atrair, reter e motivar os trabalhadores do conhecimento. Seus valores deverão ser satisfeitos, oferecendo-lhes reconhecimento e poder social: passando-os de subordinados a colegas executivos e de funcionários a parceiros. “Em uma força de trabalho tradicional, o trabalhador serve o sistema; em uma força de trabalho do conhecimento, o sistema deve servir o trabalhador” (DRUCKER, 2005. p. 73).

Os gestores e os executivos lidam, portanto, com o mundo do trabalho no sentido de compreender e aceitar a sua desincronização, a deslocalização e a desmaterialização. Até a linguagem incorpora novos termos para expressar os

novos fatos. Vale lembrar que a crise financeira atravessada desde o segundo semestre de 2008 constitui um exemplo irretocável desse “mercado espacial”.

Aguiar (2006), citando Rosnay (1997), nos apresenta o desafio de conciliar os imperativos da economia com a preservação das raízes geográficas e culturais e os valores da individualidade. Ressalta que “[...] igualdade de oportunidade, respeito aos valores humanos e da dignidade do trabalho, da proteção social e do emprego, e do sentimento de „nação” são necessidades fundamentais que dão sentido à vida” (AGUIAR, 2006, p. 191). Questiona como iremos preservar essas aspirações em uma sociedade “ciberliberal”, uma vez que elas são as bases da solidariedade e da redistribuição que fundamenta uma sociedade centrada nas pessoas.

Na prática, gerenciamento, conceituado por Gaulejac (2007, p. 27) como a “[...] tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho”, utiliza várias metodologias para obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas.

Barros (2003) reconhece que as empresas brasileiras foram desafiadas a buscar um padrão de competitividade de classe mundial, requerendo maior competência na formulação e implementação da estratégia do negócio e da estratégia da gestão e desenvolveu estudos para aprofundar o conhecimento sobre o modelo de gestão brasileiro. Aponta que Hofstede, em seus estudos que datam de 1980 a 2001, defende que o impacto da nacionalidade nas práticas gerenciais é significativo e identifica pelo menos três razões para se considerar a importância da nacionalidade nesse contexto:

A primeira razão é política. Nações são vistas como unidades políticas, com seu próprio modo de governar, com seu conjunto de leis, sistemas educacionais e associações, todos compartilhando as mesmas raízes históricas. A segunda tem natureza sociológica, nacionalidade e regionalismo trazem importantes valores simbólicos para os indivíduos. A terceira razão é psicológica. “Está implícito aí que nossa maneira de pensar e sentir são parcialmente condicionada pelos valores ou pela cultura nacional ou regional a qual pertencemos”. (BARROS, 2003, p. 16).

Esta colocação de Hofstede, citada por Barros (2003) e as colocações de Drucker (2005) de que os processos tradicionais foram rotinizados em grande número de áreas, buscando sua otimização, com grande economia de tempo e, muitas vezes de custo, nos leva a questionar até onde a globalização alterou este contexto e levou a uma padronização das práticas gerenciais, minimizando o efeito da nacionalidade nas práticas gerenciais ou se os reflexos da contemporaneidade

trouxeram a gestão como uma baliza para orientação do sujeito, podendo ser considerada uma doença social.

Barros (2003, p. 22) considera que as “[...] diferenças entre países e regiões são mais evidentes em relação a valores, enquanto outras dimensões organizacionais, como a estrutura, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está localizada” trazendo à tona outra unidade de análise para o desenvolvimento gerencial: o da cultura organizacional.

Ruggie (2014), ao analisar a questão dos direitos humanos, aponta que apesar das multinacionais funcionarem como entidades integradas globalmente, elas “[...] não estão sujeitas a um regulador único global; por isso, criam desafios de governança que não são enfrentados por grandes companhias nacionais e muito menos por armazéns da esquina” (RUGGIE, 2014, p.13).

Abrimos, portanto, outra unidade de análise para o processo de desenvolvimento dos executivos e gestores de empresas hipermodernas: a noção de território e seus movimentos que será detalhada na quarta parte deste capítulo.

2.2 A metodologia de gestão, o desenvolvimento de competências e a cultura organizacional na hipermodernidade

Sabemos que as organizações hipermodernas têm adotado a tecnologia de gestão para resultados e desenvolvido os profissionais para assegurar sua efetividade. As organizações hipermodernas foram caracterizadas por Pàges *et al* “[...] pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes”. (PAGÈS *et al*, 1987, p. 35).

Argumenta que as modificações ocorridas nas organizações estão relacionadas à transformação do aparelho produtivo, considerando “a intelectualização das tarefas, o papel cada vez maior das ciências e das técnicas em todos os níveis de produção, a maior divisão técnica do trabalho e a interdependência das tarefas, a mudança e renovação constantes” (PAGÈS *et al*, 1987, p.35).

Considera que o aparelho produtivo exige trabalhadores:

Instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando, mas

desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas com os colegas permanentes, com nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefa provisórias. (PAGÈS *et al*, 1987, p.35).

Reconhece que essas mudanças modificam profundamente as condições de luta social. Para ele, os trabalhadores podem se tornar mais “livres para empreenderem, construírem e organizarem a produção, de se questionarem acerca das finalidades da organização e de colocá-la em questão” (PAGÈS *et al*, 1987, p. 35).

Sugere que a organização hipermoderna deva “[...] assegurar estas transformações do sistema produtivo e manter seu controle sob sua orientação e, ao mesmo tempo, transformar os trabalhadores no sentido desejado e manter seu controle sobre os mesmos, em uma situação em que este controle poderia tender mais a escapar-lhe anteriormente” (PAGÈS *et al*, 1987, p.35).

Tendo como objeto de estudo a influência dos conhecimentos de gestão nos processos de subjetivação, consideramos importante apresentar a tecnologia de gestão utilizada pelas empresas brasileiras e apresentar o entendimento do conceito de gestão na contemporaneidade na ótica de alguns autores.

Na prática, o ponto de partida para a gestão por resultados se dá por meio do estabelecimento de um planejamento estratégico que inicia explicitando a missão da organização, sua visão e seus valores. A partir da visão que se pretende alcançar, os dirigentes, gestores e executivos fazem uma análise do ambiente externo e interno à empresa, são definidas as metas de curto, médio e longo prazo para garantir sua sobrevivência e seu crescimento. Estas metas explicitam os objetivos a serem alcançados, os valores destes objetivos e os prazos previstos.

Posteriormente, para que os objetivos empresariais sejam alcançados, as metas são compartilhadas e desdobradas nos diversos níveis hierárquicos da organização, considerando a competência estabelecida para cada uma das áreas e os espaços organizacionais ocupados pelos diversos atores. A partir daí, fica instituído um mecanismo de gestão comum a todas as áreas da empresa e, conseqüentemente, todos os empregados são envolvidos para o alcance das metas. Espera-se, portanto, que todos os envolvidos nos processos de trabalhos demonstrem a sua capacidade de realização, no sentido de alcançar os objetivos

que são estipulados, para que mantenham ou melhorem sua posição hierárquica na empresa.

A tecnologia de gestão, portanto, não deixa de ser um mecanismo utilizado pelas empresas para direcionar o trabalho dos empregados para o alcance dos resultados esperados pelo empregador. Respalhada pela nossa experiência profissional, afirmamos que o empregador “precisa” contar com competência de seus empregados para o alcance dos resultados esperados, e, em contrapartida, implantam práticas para a gestão de pessoas, tais como a remuneração variável citada anteriormente, que objetiva reconhecer os esforços empreendidos pelos profissionais.

Kilimnik (2008) afirma que

Além de ser contingencial, a competência está ligada à cultura da organização, sofrendo assim interferências da mesma. Os valores, os circuitos de informações geradas, a concepção de funções e papéis pertencentes a uma cultura podem favorecer ou dificultar o desenvolvimento de determinadas competências. Além disso, a competência comporta mais uma característica: ela depende da rede de relações pessoais e profissionais do indivíduo. Ela não se reduz ao saber-fazer individual, o sujeito extrai conhecimentos da relação com seu grupo. Assim, a competência é criada nas trocas comunicacionais dentro do grupo, na medida em que o saber-fazer dos indivíduos é confrontado. (KILIMNIK, 2008, p.17).

Portanto, se a tecnologia de gestão pretende direcionar o trabalho dos empregados para o alcance dos resultados esperados pelo empregador, outra questão a ser considerada é a da cultura organizacional. Barros (2003, p.17) considera que “[...] a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região”.

Para Schein (1996), citado por Barros (2003, p.17) “[...] a cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, resultante da interação de pessoas e grupos em unidades sociais estáveis, que pode ser representada por três camadas: premissas básicas, normas e valores e artefatos e produtos”. Para Barros (2003), o nível mais profundo inclui as premissas básicas, inconscientes, as crenças tidas como certas e inegociáveis, ou seja, a essência da cultura. O segundo nível é caracterizado pelas normas, valores e regras de comportamento que membros de uma cultura usam como meio para distinguir outros membros de culturas diferentes. São os valores compartilhados. Ressalta ainda a importância de diferenciar normas de valores uma vez que as normas são o sentimento mútuo que o grupo tem do que

é “certo” e “errado” definindo, portanto, o que o grupo deve ou não fazer. Entretanto, os valores estão relacionados aos desejos e aspirações de determinado grupo, definindo, portanto, o que é “bom” e “mau”. Nesse sentido, “quanto mais consistentes forem as normas e os valores, ou seja, quanto mais as normas estiverem baseadas nos valores existentes, mais facilmente as pessoas as cumprem” (BARROS, 2003, p. 18). A partir da nossa experiência profissional, consideramos que para a promoção do desenvolvimento de profissionais por meio das organizações, torna-se necessário que os valores pessoais sejam compatíveis com os valores organizacionais.

No Brasil, tivemos a oportunidade de acompanhar a evolução do processo de treinamento e desenvolvimento dos gestores desde a década de 80, e consideramos que as atividades passaram a ser melhor delineadas no final da década de 90, a partir do uso de novas metodologias para o levantamento de necessidades de treinamento. O princípio que orienta esta nova metodologia está atrelado à identificação das competências requeridas para as diversas organizações, assim como para as funções ali exercidas. Surgiram as “Universidades Corporativas” e muitos investimentos foram realizados com vistas a promover o desenvolvimento gerencial como vantagem competitiva.

Na contemporaneidade, outro grande desafio para a gestão de pessoas está relacionado a atrair e reter os “potenciais” humanos que produzem bons resultados e para tanto, adotam, além da remuneração variável, por exemplo, benefícios atrativos, serviços sociais extensivos às famílias e oportunidades de aprendizagem. Paralelamente, implantam práticas que levam à submissão e controle, tais como a ameaça à permanência no emprego, desterritorialização do executivo, dentre outras.

Consideramos que essas práticas de gestão produzem efeitos subjetivos nos executivos; pretendo analisar em que circunstâncias a competência que eles desenvolvem por meio da aplicação da tecnologia de gestão pode se constituir em um campo de força para o empregado enfrentar o poder estabelecido pelas organizações e fazer valer a sua vontade, e em que circunstâncias elas pode levar ao seu adoecimento.

Estamos denominando competência de gestão ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes empreendidas pelo executivo para o desenvolvimento de suas atividades e que o levam ao alcance dos resultados esperados pela empresa. Os conhecimentos “gestionários” foram trazidos para o

Brasil, a partir de um esforço do governo brasileiro que financiou missões de professores da Universidade Federal de Minas Gerais ao Japão para transferência de conhecimentos de gestão daquele país. O objetivo era o de promover a competitividade das empresas brasileiras no cenário que se configurava na época. O Japão havia revertido a sua situação saindo de uma posição de país fabricante de produtos de baixa qualidade para a posição de alta qualidade e baixos custos, evidenciando um estágio de evolução surpreendente. Apesar das diferenças culturais relevantes, a prática da análise para fins gerenciais foi trazida ao Brasil ainda na década de 80 e o aprendizado inicial estava atrelado ao uso das “sete ferramentas da qualidade”. A partir dos nossos conhecimentos e da nossa experiência profissional em grandes organizações, evidenciamos a implantação do PDCA como método de gerenciamento.

Consideramos oportuno apresentar, de forma simplificada, alguns conceitos que estão difundidos nas organizações sobre o método de gerenciamento – PDCA: para garantir a efetividade do gerenciamento é necessário “rodar o PDCA” que significa P – *plan*, (planejar); D – *do* (fazer); C - *check* (verificar) e A - *action* (agir corretivamente). As diversas teorias de administração ressaltam a importância do gerenciamento e utilizam outras nomenclaturas, tais como controle, coordenação para apresentar as etapas inerentes ao processo de gerenciamento, mas a essência do conhecimento é a mesma. Acreditamos que a grande contribuição do sistema de gestão do modelo japonês está atrelada à sistematização da análise do problema, a disciplina para o desenvolvimento das ações assim como a adoção da simplicidade e objetividade como valor para orientar a definição clara de ações a serem desenvolvidas. Utilizando o PDCA como método, na etapa de planejamento, o ponto de partida é a definição de metas, especificando o objetivo a ser alcançado, o valor e o prazo. Desta forma, evidencia o alvo a ser atingido, assim como o valor esperado e o prazo para ser alcançado, favorecendo a identificação do *gap* entre a situação atual e a desejada, assim como a organização das ideias para o alcance dos resultados empresariais esperados. Após definir a meta, reforçam a importância da análise de processo para identificar as causas dos resultados indesejados, identificando as lacunas e oportunidades. Após uma análise criteriosa do processo de trabalho que poderá (ou não) gerar o resultado esperado, a metodologia orienta a elaboração de um plano de ação utilizando 5W e 2H (*What*- o quê; *Who* – quem;

When - quando, *Where* – onde; *Why* – porquê; *How* – como; *How much* – quanto custa), ou seja, além de planejar quais ações serão deflagradas, defini-se quem será o responsável pelo desenvolvimento de cada uma delas, assim como o prazo e a justificativa para a sua execução, ampliando o conhecimento dos envolvidos quanto ao sentido e o prazo para realizar aquela ação e ainda a metodologia a ser utilizada e os recursos financeiros que deverão ser disponibilizados. Outra questão relevante é que todos os responsáveis pelo desenvolvimento das ações devem estar participando da elaboração do planejamento de ações assegurando uma gestão participativa e compartilhada. Para a implantação destas ações (etapa do “fazer”) todos os envolvidos com as ações a serem deflagradas devem ser treinados antes da execução das ações. Durante e após a realização das ações, a etapa de verificação deverá estar contemplada para que os resultados sejam medidos e a ação corretiva, quando necessária, seja também planejada para ser desenvolvida.

Podemos afirmar, a partir da nossa experiência profissional, que a evolução tecnológica está mudando muito as práticas das empresas e os trabalhadores utilizam o método PDCA como baliza a fim de avançar na gestão para o alcance dos resultados esperados pelas empresas.

Para Gaulejac (2007)

A gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Com a condição de que tais preocupações melhorem as relações humanas e a vida social. Ora, cada um pode verificar que certa forma de gestão a que se apresenta como eficaz e de perfeito desempenho, invade a sociedade e que, longe de tornar a vida fácil, ela põe o mundo sob pressão. (GAULEJAC, 2007, p. 29).

Chanlat (2011) questiona o fato de contarmos com uma quantidade enorme de pessoas formadas em gestão e os efeitos das decisões tomadas não serem os esperados. Aponta que pesquisas disponíveis concluem que 70% dos processos de reengenharia e 50 a 70% das fusões e aquisições de empresas não redundaram nos resultados previstos e até mesmo tornaram-se fracassos. Para ele “[...] uma das razões fundamentais desses fracassos ou dessas *subperformances* emerge do fato de que os gestores que estavam na base dessas decisões se esqueceram das dimensões centrais do comportamento humano” (CHANLAT, 2011, p. 111).

Constatamos na prática do dia a dia que dimensões complexas, e muitas das vezes nebulosas, atravessam a todo instante o processo de gestão. De acordo com Hardt & Negri (2001), as características da contemporaneidade estão cada vez mais

presentes nas organizações, retratando um modelo de funcionamento por meio de redes flexíveis, modulares, e novas formas de poder estão sendo consolidadas pela ausência de limites concretos, sem fronteiras territoriais ou temporais. As metas estabelecidas nas organizações funcionam como um fio condutor desta teia de relacionamentos estabelecidos. Os conhecimentos sobre metodologia de gestão têm favorecido o alcance dos resultados esperados pelas organizações. Na mesma medida, os conhecimentos inerentes à gestão das empresas têm sido utilizados no dia a dia da vida privada do indivíduo.

A literatura sobre gestão apresenta olhares diversos sobre a questão. A nossa experiência prática, assim como as considerações de Gaulejac (2007) poderão dar sustentação à discussão que propomos sobre os seus efeitos do sistema de gestão nos processos de subjetivação.

Os gestores na contemporaneidade são treinados para que o processo de trabalho sob sua responsabilidade esteja organizado por meio de um sistema de gestão baseado no método do PDCA e que funcione como um conjunto de ações interligadas de tal maneira que os resultados da empresa sejam atingidos. Outra premissa estabelecida é a de que todos os empregados das empresas devem estar envolvidos na prática do sistema de gestão porque a participação e o envolvimento garantirão sua efetividade.

Gaulejac (2007) nos afirma que

[...] a mobilização sobre o trabalho leva a inverter a ordem das prioridades, como se a sociedade inteira tivesse de se colocar a serviço da economia. As necessidades de gestão se impõem às opções políticas e sociais. Os homens procuram na gestão um sentido para a ação e até, por vezes, para sua vida e para seu futuro. A economia política se torna uma economia gestonária, na qual as considerações contábeis e financeiras importam mais que as considerações humanas e sociais. (GAULEJAC, 2007, p. 27).

Constatamos também que as organizações defendem a importância da padronização de processos de trabalho como um recurso para o domínio tecnológico das empresas e também a importância do aprendizado contínuo pelas organizações para garantir o seu desenvolvimento. Gaulejac (2011) esclarece que nos manuais a gestão é apresentada como um conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações e considera que esse objetivo operatório compreende diversos aspectos:

- práticas de gestão das empresas: do gerente ao manager, trata-se de definir orientações estratégicas, de otimizar as relações entre os diferentes elementos necessários para pôr em ação um sistema de ação coletiva, de definir a estrutura e a política da organização.
- discursos sobre os modos de organizar a produção, de conduzir os homens que a isso contribuem, de ordenar o tempo e o espaço, de pensar a empresa como uma organização racional.
- técnicas, processos, dispositivos que conciliam as atividades, fixam os lugares, as funções e os estatutos, definem regras de funcionamento. (GAULEJAC, 2011, p. 35).

Gaulejac (2011) considera que o termo “gestão”, que inicialmente significava administrar, dirigir, conduzir, “[...] remete atualmente a certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo do qual convém delinear os contornos.” Para ele, “[...] gestão se tornou a ideologia dominante dos nossos tempos. Combinada com a emergência de práticas gerencialistas, ela constitui um poder característico da sociedade hipermoderna” (GAULEJAC, 2011, p. 33).

Gaulejac (2011), ao analisar a nova gestão paradoxal, aponta que:

A ideologia gerencial considera o indivíduo como um recurso, ao invés de um sujeito. O indivíduo é, então, instrumentalizado para serventia dos objetivos financeiros, operatórios, técnicas que o fazem perder o sentido de sua ação, que o fazem perder até o sentido de sua existência. Instala-se então uma ruptura interna entre o indivíduo-recurso que aceita se submeter para corresponder às exigências de seu empregador, e a porção do indivíduo-sujeito que resiste a instrumentalização. 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, 2011, p. 91).

Chanlat (2011) cita que uma das primeiras contribuições da ciência do trabalho e da sociologia das organizações trazidas por Crozier [19--]; Friedberg (1977); Linhardt, (1978) e Teynaud, (1989) foi a de mostrar que toda pessoa em situação profissional tem a capacidade de ação no contexto de trabalho independentemente do posto ou posição que ocupa. Para ele “[...] esta margem de manobra é mais ou menos grande segundo os recursos materiais, imateriais ou simbólicos de que as pessoas dispõem individual ou coletivamente, e as zonas de incerteza. Dito de outra forma, toda organização produz relações de poder” (CHANLAT, 2011, p. 112).

Por outro lado, Gaulejac (2011) aponta que o potencial do indivíduo é neutralizado a partir do momento em que é considerado um recurso à disposição da organização e afirma que:

A ordem gerencial, dominada por uma racionalidade instrumental, torna o humano um objeto, torna o pensamento concordante, aprisiona os comportamentos dentro de preocupações utilitaristas. Como resistir a este poder? Alguns aprendem a viver com ele, outros tentam inventar modos de se desvencilhar desses sistemas paradoxais, outros, por fim, tentam fugir, esperando encontrar espaços que escapam à ideologia gerencial e ao culto à alta *performance*. (GAULEJAC, 2011, p. 96).

Nesse contexto em que, sem dúvida, circulam relações de poder, observo que os profissionais que lidam no mundo da gestão organizacional buscam elementos de compreensão do social dessas relações e muitas vezes utilizam uma visão empobrecida, mecânica, utilitária e simplista. Percebemos uma divisão, uma dificuldade de articulação com as questões sociais e políticas, ou seja, o conceito de gestão é apresentado muitas vezes de forma dissociada da escuta das ciências sociais.

Nossa pesquisa pretende avançar no sentido de rastrear os efeitos dessa gestão, mapeando quando eles são opressores e quando são inventivos e refletir sobre a realidade empresarial, identificando oportunidades de estabelecimento de um equilíbrio saudável entre a dinâmica social e as exigências econômicas, trazendo resultados duráveis tanto para as organizações como para os indivíduos.

2.3 O poder e as práticas de gestão

Para desenvolver nossa pesquisa e reconhecer se a competência de gestão pode se constituir em mecanismos estáveis de poder para os gestores e executivos nas relações de trabalho, consideramos importante e oportuno apresentar algumas reflexões acerca do poder, sobretudo porque essas relações envolvem, com certeza, relações de poder presentes nas organizações.

Foucault (1995), procurando evidenciar a relação subjetividade-poder, aponta que “[...] enquanto o sujeito humano é colocado em relações de produção e de significação, é igualmente colocado em relações de poder muito complexas” (DREYFUS, 1995 p. 232). Por outro lado, Chanlat (2011) ao analisar a contribuição das ciências sociais frente ao desafio social da gestão, considera que:

[...] toda organização produz relações de poder. Essas relações são constitutivas de qualquer ordem social organizada e cada um, indivíduos e grupos, podem utilizar seus recursos, desenvolver estratégias para manter sua posição, transformar a situação existente a seu favor ou então inovar. Assim fazendo, todas essas pessoas participam, a um só tempo, da manutenção e/ou transformação das organizações nas quais elas trabalham. (CHANLAT, 2011, p.112).

Conforme citado anteriormente, Gaulejac (2007) afirma que o gerenciamento se constitui em “[...] tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho, cuja finalidade é obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas.” (GAULEJAC, 2007, p. 27). Gostaria de avançar a partir da reflexão de Gaulejac (2007), no sentido de pesquisar se os conhecimentos adquiridos pelos executivos e gestores para esta adesão às exigências da empresa e de seus acionistas, também podem contribuir para o estabelecimento de um poder para o trabalhador nas relações de trabalho. Poder limitado à condução dos processos de trabalho sob sua autoridade e responsabilidade e, principalmente, libertá-lo, a partir da sua capacitação/competência, para escolhas quanto ao tipo de trabalho que quer desenvolver.

Foucault (1995) considera que não temos instrumentos de trabalho para estudar as relações de poder e que “[...] o único recurso que temos são os modos de pensar o poder com base nos modelos legais, isto é: o que legitima o poder. Ou então modos de pensar o poder de acordo com um modelo institucional, isto é: o que é o Estado?” (DREYFUS, 1995, p. 232). Para ele era necessário estender as dimensões de uma definição de poder se quiséssemos usá-la ao estudar a objetivação do sujeito.

Deveria, portanto, existir uma nova economia – no sentido teórico e prático – das relações de poder. Sugere uma forma de investigação entre a racionalização e o poder, ou seja, não considerarmos como um todo, a racionalização da sociedade ou da cultura, mas analisá-la como um processo em vários campos, cada um dos quais com uma referência a uma experiência fundamental: loucura, doença, morte, crime, sexualidade, dentre outros. Devemos, portanto, analisar racionalidades específicas mais do que evocar constantemente o progresso da racionalização em geral. Dentre essas racionalidades, a racionalidade do trabalho e o poder emanado da aplicação dos conhecimentos de metodologia de gestão no processo de desenvolvimento dos executivos e gestores de empresas hipermodernas merecem, no nosso entender, destaque.

Foucault (1995) sugere uma nova economia das relações de poder que é mais dinâmica e relacionada à nossa situação presente, ou seja, ela consiste em usar as formas de resistência contra as diferentes formas de poder como ponto de partida. Desta forma, mais do que analisar o poder do ponto de vista de sua racionalidade interna, ela consiste em analisar o poder através do antagonismo das

estratégias. Portanto, para compreender o que são as relações de poder, talvez devêssemos investigar as formas de resistência e as tentativas de dissociar essas relações.

Sabemos que a relação de trabalho, ou seja, a estabelecida entre o empregado e a empresa, sempre foi questionada e tida como conflituosa na medida em que os interesses das duas classes são distintos. Constatamos que determinadas ações, tais como as greves, os jogos em torno da regra, a recusa em obedecer, a lentidão da produção e da prestação de serviços, as manobras de todas as espécies vindas tanto do topo quanto da base da hierarquia, da mesma forma que os boicotes dos consumidores ou a mobilização dos pequenos acionistas se constituem em formas de resistência e tentativas de dissociar as relações de poder.

Para compreender se o domínio e aplicação da metodologia de gestão no contexto organizacional pode se constituir em uma forma de dissociar estas relações de poder e se confere poder aos executivos, consideramos importante investigar as formas de resistência estabelecidas pelos gestores e executivos na prática do dia a dia. Foucault (1995) observa que

[...] são lutas que questionam o estatuto do indivíduo: por um lado afirmam o direito de ser diferente e enfatiza tudo aquilo que tornam os indivíduos verdadeiramente individuais. Por outro lado atacam tudo que separa o indivíduo, que quebra sua relação com os outros, fragmenta a vida comunitária, força o indivíduo a voltar-se para si mesmo e o liga à sua própria identidade de um modo coercitivo. (FOUCAULT, 1995, p. 234).

Completa que essas lutas não estão nem a favor nem contra o “indivíduo”, são batalhas contra o “governo da individualização”. Aponta que se trata de uma oposição aos efeitos relacionados ao saber, à competência, à qualificação: lutas contra os privilégios do saber. Porém, é também uma oposição ao segredo, à deformação e às representações mistificadoras impostas às pessoas. O que é questionado é a maneira pela qual o saber circula e funcionam suas relações com o poder.

Foucault (1995) conclui que todas as lutas contemporâneas giram em torno do questionamento sobre quem somos nós e busca atacar uma técnica, uma forma de poder.

Esta forma de poder aplica-se à vida cotidiana imediata que categoriza o indivíduo, marca-o com sua própria individualidade, liga-o à sua própria identidade, impõe-lhe uma lei de verdade que devemos reconhecer e que

os outros têm que reconhecer nele, É uma forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Há dois significados para a palavra *sujeito*: sujeito a alguém pelo controle e dependência e preso a sua identidade por uma consciência ou autoconhecimento. Ambos sugerem uma forma de poder que subjuga e torna sujeito a. (FOUCAULT, 1995, p. 235).

Foucault (1995) aponta três tipos de lutas na história que podem ser encontradas isoladamente ou misturadas entre si, sejam elas: contra as formas de dominação – étnica, social e religiosa, contra as formas de exploração – que separam os indivíduos daquilo que eles produzem ou contra aquilo que liga o indivíduo a si mesmo e o submete aos outros – lutas contra a sujeição, contra as formas de subjetivação e submissão. Observa ainda que mesmo quando estão todas misturadas, uma delas prevalece. Para ele, nas sociedades feudais, prevaleciam as lutas contra a dominação étnica e social mesmo que a exploração econômica possa ter sido relevante como causa da revolta. Por outro lado, no século XIX a luta contra a exploração era dominante.

O referido filósofo considera que a luta contra a sujeição – submissão da subjetividade – foi se tornando cada vez mais importante mesmo não tendo desaparecido as lutas contra as formas de dominação e exploração e complementa que os mecanismos de sujeição não podem ser estudados fora de sua relação de dominação e exploração e não constituem apenas o “terminal” de mecanismos mais fundamentais e mantêm relações complexas e circulares com outras formas (DREYFUS, 1995 p. 236). Assim, nossa sociedade caracteriza-se por um exercício de poder que gerencia condutas, delineando o campo de ação dos próprios indivíduos e dos outros. Essas condutas se dão em um campo de relações e gerenciam as subjetividades em suas relações consigo mesmo, com os outros, com o meio, moldando hábitos, costumes, maneiras de ser e de pensar. Esse processo não ocorre por punições ou imposições, mas sim por estratégias para bem governar, que possibilitam administrar a população com nuances subjetivadoras. É contra esse assujeitamento que se deve lutar.

O autor aponta ainda que a tendência desse tipo de luta permanecer deve-se ao fato de o Estado ter se constituído em uma nova forma política de poder que se desenvolveu de modo contínuo. Para ele, esse tipo de poder político ignora os indivíduos ocupando-se apenas com os interesses da totalidade – de uma classe ou um grupo dentre os cidadãos. Uma das razões da força do poder do Estado está relacionada ao fato de ser uma forma de poder tanto individualizante quanto

totalizadora. Considera que o Estado integrou numa nova forma política uma antiga tecnologia de poder originada nas instituições cristãs.

Desta forma, o Estado moderno se desenvolveu como “[...] uma estrutura muito sofisticada, na qual os indivíduos podem ser integrados sob uma condição: que a esta individualidade se atribuisse uma nova forma, submetendo-a a um conjunto de modelos muito específicos” (DREYFUS, 1995, p. 237). Considera, de certa forma, o Estado como a matriz moderna da individualização.

Portanto, para Foucault (1995), o objetivo hoje em dia não seja talvez o de descobrir o que somos, mas recusar o que somos. Temos que imaginar e construir o que poderia ser para nos livrarmos deste “duplo constrangimento” político que é a simultânea individualização e totalização próprias às estruturas do poder moderno.

Conclui que

O problema político, ético, social e filosófico de nossos dias não consiste em tentar liberar o indivíduo do Estado nem das instituições do Estado, porém nos liberarmos tanto do Estado quanto do tipo de individualização que a ele se liga. Temos que promover novas formas de subjetividade através da recusa deste tipo de individualidade que nos foi imposto há vários séculos. (FOUCAULT, 1995, p. 239).

Ao responder o questionamento de como se exerce o poder, Foucault (1995) distingue o poder que exercemos sobre as coisas e que dá a capacidade de modificá-las, utilizá-las, consumi-las ou destruí-las – um poder que remete a aptidões diretamente inscritas no corpo ou mediatizadas por dispositivos instrumentais, que, para ele se trata de “capacidade” do “poder” que coloca em jogo relações entre indivíduos (ou entre grupos). Considera também importante distinguir as relações de poder das relações de comunicação que transmitem uma informação através de uma língua, de um sistema de signos ou qualquer outro meio simbólico. Para ele, comunicar é sempre uma forma de agir sobre o outro ou os outros e a produção e circulação de elementos significantes podem ter por objetivo ou por consequências efeitos de poder. Assim, “[...] passando ou não por sistemas de comunicação, as relações de poder têm as suas especificidades”. (DREYFUS, 1995, p. 240).

Portanto, as “relações de poder”, as “relações de comunicação” e as “capacidades objetivas” são três tipos de relação e não devem ser confundidos: não se trata de três domínios separados, mas de três relações que, de fato, estão

sempre imbricadas umas nas outras, apoiando-se reciprocamente e servindo-se mutuamente de instrumento.

A aplicação da capacidade objetiva, nas suas formas mais elementares, implica relações de comunicação, (seja de informação prévia ou de trabalho dirigido); liga-se também a relações de poder (seja de tarefas obrigatórias, de gestos impostos por uma tradição ou por um aprendizado, de subdivisões ou de repartição mais ou menos obrigatória do trabalho). As relações de comunicação implicam atividades finalizadas (mesmo que seja apenas a “correta” operação dos elementos significantes.) e induzem efeitos de poder pelo fato de modificarem o campo de informação dos parceiros. Quanto às relações de poder propriamente ditas, elas se exercem por um espaço extremamente importante por meio da produção e da troca de signos e também não são dissociáveis das atividades finalizadas, seja daquelas que permitem exercer este poder (como as técnicas de adestramento, os processos de dominação, as maneiras de obter obediência), seja daquelas que recorrem, para se desdobrarem a relações de poder (assim na divisão do trabalho e na hierarquia das tarefas). (DREYFUS, 1995, p. 241).

Afirma que a coordenação entre os três tipos de relação não é uniforme nem constante e não há um tipo geral de equilíbrio entre as atividades finalizadas, as relações de poder e os sistemas de comunicação. As interrelações se estabelecem em um modelo específico sob diversas formas, diversos lugares ou circunstâncias e “[...] há também “blocos” nos quais o ajuste das capacidades, dos feixes de comunicação e relações de poder constituem sistemas regulados e concordes” (DREYFUS, 1995, p. 241).

Foucault (1995) apresenta sua análise a partir de uma instituição escolar e, podemos afirmar que organizações empresariais também apresentam sistemas regulados e concordes: sua organização espacial ou virtual, as regras de conduta e regulamentos internos que regem sua cultura organizacional, as diferentes atividades ali organizadas, os diversos atores que vivem e se encontram (mesmo que virtualmente), cada um com uma função, um papel – isso se constitui um “bloco” de capacidade-comunicação-poder. Os produtos ou serviços prestados pela organização se desenvolvem através de um conjunto de comunicações reguladas – estratégias, valores institucionais, diretrizes, metas, ordens e através de uma série de procedimentos de poder – recompensa, punição, hierarquia funcional. Para Foucault (1995), esses blocos são chamados de “disciplinas” que mostram a maneira pela qual os sistemas de finalidade objetiva, comunicação e poder podem se articular uns sobre os outros, inclusive com proeminência de um deles. Aponta que a disciplinarização da sociedade do século XVIII da Europa tentou um ajuste

cada vez mais controlado, mais racional e econômico entre as atividades produtivas, as redes de comunicação e o jogo das relações de poder.

Dessa forma, o tema poder não deve ser tomado sob a forma de um poder fundamental, mas sim por meio da análise das relações de poder que são distintas das capacidades objetivas, assim como das relações de comunicação. Vale lembrar que o poder não se localiza só no Estado, mas se exerce em postos diferentes e pode ser articulado de maneira variada na rede social, mediante relações desiguais e móveis. Essas relações de poder são processos que incidem sobre a subjetividade. Ou seja, analisar as relações de poder que podemos perceber na diversidade de seu encadeamento com estas capacidades e estas relações e como elas atuam sobre os indivíduos (DREYFUS, 1995, p. 242). Para tal, mais do que conhecer o que produz poder é preciso conhecer como ele se exercita, sobre quais práticas se ampara e como circula nas conexões que estabelecemos. Isso porque, para Foucault (1995) “[...] aquilo que define o poder é um modo de ação que não age direta e imediatamente sobre os outros, mas que age sobre sua própria ação” (DREYFUS, 1995, p.243).

Esse mesmo mapeamento pode ser efetuado em nosso objeto de estudo. Chanlat (2011) considera que “[...] a satisfação dos funcionários de uma empresa é muito fortemente associada ao lugar que as práticas de gestão deixam para a expressão de sua subjetividade, portanto, para a palavra e para o discurso que eles podem ter sobre seu trabalho” (CHANLAT, 2011, p.114).

Para Foucault (1995) o exercício do poder é um modo de ação de uns sobre os outros. Só há poder exercido de “uns” sobre os outros, existindo, portanto, somente em atos “mesmo que se inscreva num campo de possibilidade esparso que se apoia em estruturas permanentes”. Considera também que “[...] o poder não é da ordem do consentimento, ele não é em si mesmo, renúncia a uma liberdade, transferência de direito, poder de todos e de cada um delegado a alguns” (DREYFUS, 1995, p. 243). Reforça ainda que isto não impede que o consentimento possa ser uma condição para que o poder exista ou se mantenha.

Neste contexto considero que o domínio dos conhecimentos e habilidades para gerenciar pode se constituir em um poder para o executivo e age sobre sua própria ação, inclusive libertando-o de uma relação de trabalho indesejada.

Uma relação de poder, ao contrário, se articula sobre dois elementos que lhe são indispensáveis por ser exatamente uma relação de poder que o “outro” (aquele sobre o qual ela se exerce) seja inteiramente reconhecido e mantido até o fim como o sujeito de ação; e que se abra diante da relação de poder, todo um campo de respostas, reações, invenções possíveis.” (FOUCAULT, 1995, p. 243).

O exercício do poder é um conjunto de ações sobre ações possíveis; ele opera sobre o campo de possibilidade no qual se inscreve o comportamento dos sujeitos ativos; ele incita, induz, desvia ou torna mais difícil, amplia ou limita, torna mais ou menos provável; no limite ele coage ou impede absolutamente, mas é sempre uma maneira de agir sobre um ou vários sujeitos ativos, e o quanto eles agem e são suscetíveis de agir. Uma ação sobre ações.

Como dissemos acima, o exercício do poder consiste em “conduzir condutas” e em ordenar a probabilidade sendo da ordem do “governo”, no sentido de conduzir as condutas dos indivíduos e dos grupos, ou seja, estruturar o eventual campo de ação dos outros. Contudo, é preciso salientar que para Foucault (1995) a liberdade é condição de existência do poder.

O poder só se exerce sobre “sujeitos livres”, enquanto “livres” – entendendo-se por isto sujeitos individuais ou coletivos que tem diante de si um campo de possibilidades onde diversas condutas, diversas reações e diversos modos de comportamento podem acontecer. Não há relação de poder onde as determinações estão saturadas, [...] mas apenas quando ele se pode deslocar e, no limite, escapar. (DREYFUS, 1995, p. 244).

Dreyfus (1995) aponta que Foucault considera que a análise das relações de poder nos espaços institucionais fechados é legítima, mas apresenta algum inconveniente, porque podemos nos levar a identificar funções essencialmente reprodutoras ou querer explicar o poder pelo poder. Aponta que, na medida em que as instituições agem essencialmente através de regras – explícitas ou silenciosas – e um aparelho, isso pode nos levar ao risco de privilegiar um ou outro na relação de poder e ver apenas nas regras as modulações da lei e da coerção.

Conclui que a análise das relações de poder exige que estabeleçamos alguns pontos, ou seja, o sistema das diferenciações que permitem agir sobre a ação dos outros, o tipo de objetivos perseguidos por aqueles que agem sobre a ação dos outros, as modalidades instrumentais utilizadas, as formas de institucionalização e os graus de racionalização.

Para que possamos desenvolver uma análise das relações de poder estabelecidas entre o trabalhador e o empregador a partir das competências

desenvolvidas por meio da aquisição e aplicação dos conhecimentos de gestão, precisaremos fazer um levantamento de como o exercício do poder se elabora, se transforma, se organiza, se dota de procedimentos mais ou menos adequados e também considerar que as relações de poder se enraízam no conjunto da rede social.

Para Gaulejac (2007), a gestão foi analisada como doença social e nós pretendemos analisar a gestão como uma estratégia de poder nos processos de subjetivação dos executivos ou gestores. Por outro lado, para Foucault (1995) podemos chamar de “estratégia de poder” ao conjunto de meios operados para fazer funcionar ou manter um dispositivo de poder e também podemos falar de estratégia própria sobre as relações de poder na medida em que elas constituem modos de ação sobre a ação possível, eventual, suposta dos outros. Entretanto, considera o ponto mais importante a relação entre as relações de poder e as estratégias de confronto.

Pois, se é verdade que no centro das relações de poder e como condição permanente de sua existência, há uma “insubmissão” e liberdades essencialmente renitentes, não há relação de poder sem resistência, sem escapatória ou fuga, sem inversão eventual; toda relação de poder implica, então, pelo menos de modo virtual, uma estratégia de luta, sem que para tanto venha a se superpor, a perder sua especificidade e finalmente a se confundir. Elas constituem reciprocamente uma espécie de limite permanente, de ponto de inversão possível. Uma relação de confronto encontra em seu termo, seu momento final (e a vitória de um dos dois adversários) quando o jogo das reações antagônicas é substituído por mecanismos estáveis, pelos quais um dentre eles pode conduzir de maneira bastante constante e com suficiente certeza a conduta dos outros; para uma relação de confronto, desde que não se trate de luta de morte, a fixação de uma relação de poder constitui um alvo – ao mesmo tempo seu completamento e sua própria suspensão. E, em troca, para uma relação de poder, a estratégia de luta constitui, ela mesma uma fronteira: aquela onde a indução calculada da conduta dos outros não pode mais ultrapassar a réplica de sua própria ação. (FOUCAULT, 1995, p. 248).

Dreyfus (1995) aponta que para Foucault “[...] toda estratégia de confronto sonha em tornar-se relação de poder; e toda relação de poder inclina-se, [...] a tornar-se estratégia vencedora” (DREYFUS, 1995, p. 248).

Reitero que as relações de trabalho sempre serão questionadas e consideradas como conflituosas na medida em que os interesses das duas classes, empregados e empregadores, não são os mesmos. Entretanto, pretendemos pesquisar em que circunstâncias os conhecimentos de gestão servem de mecanismos estáveis, pelos quais o trabalhador possa conduzir de maneira bastante

constante e com suficiente certeza a conduta da sua relação de trabalho, inclusive escolhendo quem serão os seus empregadores.

2.4 A noção de território e sua influência nos processos de subjetivação os executivos e gestores

Para Deleuze (1992), vivemos hoje na sociedade de controle. Ele afirma que as instituições que constituíam a sociedade disciplinar – escola, família, hospital, prisão, fábrica, dentre outras – estão em crise. Suas lógicas disciplinares não se tornam ineficazes, mas se encontram, antes, generalizadas como formas fluidas através de todo o campo social.

Para ele, a passagem da sociedade disciplinar à sociedade de controle se caracteriza, inicialmente, pelo desmoronamento dos muros que definiam as instituições. Haverá, portanto, cada vez menos distinções entre o dentro e o fora. A soberania moderna sempre foi concebida em termos de território – real ou imaginário – e da relação desse território com o seu fora.

Para Hardt (2000), enquanto na modernidade a soberania do indivíduo repousa em uma relação dialética entre a ordem natural das pulsões e a ordem civil da razão ou da consciência, no mundo pós-moderno, entretanto, essa dialética entre dentro e fora, entre ordem civil e ordem natural chegou ao fim. Todos os fenômenos e forças são artificiais, ou, fazem parte da história. A dialética moderna do fora e do dentro foi substituída por um jogo de graus e intensidades, de hibridismo e artificialidade.

Hardt (2000) também considera que o fora também entrou em declínio. Os espaços públicos da sociedade moderna, que constituem o lugar da vida política liberal, tendem a desaparecer no mundo pós-moderno porque estão cada vez mais privatizados. A paisagem urbana passa a ser a dos “*shoppings centers*”, das autoestradas privatizadas e dos condomínios com entrada privativa, onde limitaram o acesso público e a interação. Desta forma, o lugar da política foi desrealizado.

A noção liberal do público como o lugar do fora, onde agimos sob o olhar dos outros, tornou-se ao mesmo tempo universalizada pois somos hoje permanentemente colocados sob olhar dos outros, sob a observação das câmeras de vigilância e sublimada ou desrealizada, nos espaços virtuais do espetáculo. O fim do fora é assim, o fim da política liberal. (HARDT, 2000, p. 360).

O fora é o que dava coerência à crise do mundo moderno e imperialista. Dessa maneira, é cada vez mais difícil nomear o inimigo, parece que há em todos os lugares inimigos menores e imperceptíveis. O fim da crise da modernidade engendrou uma proliferação de crises menores e mal definidas na sociedade imperial de controle: gerou uma oni-crise, segundo Hardt (2000).

Constatamos, por meio da nossa prática do dia a dia, que as relações de trabalho também passaram a não ter fronteiras, territorial ou temporal, os novos mecanismos de produção da subjetividade estão mais difusos e móveis, e com o seu caráter de monitoramento diminuído, mas não menos eficazes quando se trata de gestão para resultados organizacionais. Consideramos importante e oportuno identificarmos algumas realidades nas relações de trabalho que podem estar produzindo efeitos subjetivos nos executivos ou gestores de empresas hipermodernas.

A partir da década de 90, passamos a conviver, nas organizações brasileiras, com o “desmoronamento” das salas de trabalho individuais dos gestores que permitiam a delimitação do espaço físico do seu trabalho e também de uma “certa” privacidade. Com o objetivo de agilizar os processos de trabalho, informalizar as relações interpessoais e democratizar o acesso aos gestores, as organizações adotaram a utilização de apenas um grande espaço físico para abrigar os gestores e, em alguns casos incluindo os subordinados, independentemente do nível hierárquico. A partir do momento em que todos os gestores passaram a compartilhar uma mesma sala para trabalhar, as organizações ganharam em produtividade. Conforme previsto, a proximidade física dos gestores favoreceu o processo de comunicação interpessoal agilizando-o, e, em contra partida, o sistema de controle das relações foi significativamente ampliado e de maneira muito sutil: todos os gestores passaram a ter controle do horário de chegada e saída dos seus pares, assim como a utilização do tempo para o trabalho, o número de telefonemas dados e recebidos e até o tempo de conversação, as demandas apresentadas pelas equipes, dentre outras questões.

Outra política adotada para a gestão de pessoas nas grandes instituições diz respeito ao *job rotation*, ou seja, promover a oportunidade de rotatividade na função, principalmente a gerencial, como proposta de desenvolvimento profissional e, conseqüentemente organizacional.

Para Félix Guattari este processo de capitalismo mundial integrado que se esparramou por todo o planeta em um processo geral de desterritorialização “[...] interfere constantemente nas áreas mais individuais e mais inconscientes da vida social, sem que seja possível estabelecer uma ordem de causalidade unívoca entre os níveis planetários e os níveis moleculares” (GUATTARI, 1981, p. 216). O autor enfatiza a desterritorialização como um processo subjetivo, que afeta a subjetividade, levando-a a abandonar territórios e se conectar a elementos outros na dimensão molecular, que conduzem a uma alteração da sua composição.

As organizações brasileiras introduziram, portanto, políticas e práticas de gestão de pessoas que retratam os efeitos do capitalismo mundial integrado. A prática de *job rotation* é um mecanismo de desterritorialização espacial, que separa o profissional de sua equipe de trabalho e rompe com sua rotina do dia a dia, levando-o ao desafio de desenvolver uma nova equipe de trabalho e aprender novos processos e procedimentos para o desenvolvimento de suas atividades. Práticas que afetam as subjetividades dos executivos, que podem ou não levar a uma nova composição subjetiva.

Os mecanismos de desterritorialização espacial estão cada vez mais aperfeiçoados. A rotatividade gerencial, que era promovida inicialmente no interior da organização foi ampliada. O gerente comercial, por exemplo, que participava do programa *job rotation* recebia o desafio de assumir uma nova função gerencial que poderia ser de logística e distribuição ou até mesmo gerente de recursos humanos. Nos dias atuais, as grandes organizações ampliaram esta possibilidade de remanejamento para além do cargo ou função e passaram a contemplar os gestores com o desafio de trabalhar em outro estado ou até mesmo em outro país, onde a empresa atua em função da sua expansão ou até mesmo decorrente de processo de fusão com outras empresas. Durante a nossa vivência profissional em uma indústria de grande porte, tivemos a oportunidade de trabalhar com um gerente geral de uma fábrica que iniciou os seus trabalhos na Bahia, foi transferido para Pernambuco, onde permaneceu por dois anos, depois para Minas Gerais, também por dois anos, depois para o estado do Paraná e em seguida para São Paulo.

Pagès (1987) ao publicar o seu livro *O poder das Organizações* apontava a desterritorialização como uma das práticas de poder na gestão de pessoas e para ele:

O território é antes de tudo, o espaço no qual se enraíza nossa identidade, o lugar dos nossos prazeres, de nossos temores, de nossas relações importantes, a superfície de inscrição de nossa história pessoal, enfim o conjunto de nosso sistema de referência. A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais em destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo TLTXiniano, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa (PAGÈS *et al*, 1987, p. 119).

No caso acima citado, obtivemos testemunho pessoal sobre o “desenraizamento” a que este gestor se submetia e constatamos que a sua carreira era o principal orientador da sua história de vida. Sua relação matrimonial foi encerrada e o depoimento de sua esposa é que ela não conseguia mais se submeter a ser apenas a esposa do executivo. Em cada localidade que ela se instalava, reiniciava um projeto profissional. Quando as atividades se estruturavam e ela começava a obter resultados, precisava abandonar seu projeto em função de uma nova transferência de cidade, determinada para o seu marido. Desta forma, ela validou os dizeres de Pagès (1987):

A partir do momento em que a desterritorialização produz plenamente seus efeitos, a história do TLTXiniano não transcorre mais no ritmo de nascimentos, aniversários e falecimentos, mas muito mais no ritmo da carreira: a admissão, as promoções, os estágios, os aumentos são os acontecimentos que marcam data. O nome de família não é mais a principal referência; é a TLTX – uma sigla –, e a entidade que ela representa, que se torna o fundamento abstrato da identidade de cada um. (PAGÈS *et al*, 1987, p. 119).

Certamente novos processos de subjetivação estão sendo constituídos a partir desta desterritorialização espacial. Tenho especial interesse em analisar os novos processos de subjetivação e seus atravessamentos a partir da experiência de executivos gestores de empresas brasileiras que se internacionalizaram por estarem inseridos em novas formas de organização do trabalho.

Para Romagnoli (2007)

[...] mesmo antes dessa intensa globalização, os efeitos dessa integração já não paravam de provocar mutações na subjetividade, e a vida já se encontrava formatada em sua relação com o consumo, com a produção, com o lazer, com os meios de comunicação, com a cultura, enfim, o corpo social já se ocupava em produzir e reproduzir modos de existência. (ROMAGNOLI, 2007, p. 99).

Rolnik (2002) salienta que “[...] não há mais uma forma de realidade com seu respectivo mapa de possíveis”. Nesse contexto, podemos afirmar que “[...] as subjetividades hoje flutuam ao sabor das conexões mutáveis do desejo com fluxos

de todos os lugares e todos os tempos, que transitam simultâneos pelas ondas eletrônicas.” (ROLNIK, 2002, p.11). Considera também que toda a humanidade globalizada vive um estranhamento no sentido de se sentir desestabilizada, desacomodada, desaconchegada, desorientada, perdida no tempo e no espaço.

[...] é como se fôssemos todos *homeless*, “sem casa” [...] mas o sem o “em casa” de um sentimento de si, uma consistência subjetiva palpável – familiaridade de certas relações com o mundo, certos modos de ser, certos sentidos compartilhados, uma certa crença. (ROLNIK, 2002, p. 12).

Os questionamentos ao fato de nós nos tornarmos *homeless* variam de uma posição moralista que naturaliza um sistema de valor e com ele interpreta, julga e prognostica o que se passa para um posicionamento que não expressa julgamento, nem drama.

O mundo de agora “[...] é singular, com seus problemas próprios, suas maneiras de afirmar a vida e também deteriorá-la, seus territórios em via de desaparecimento, outros se esboçando, os quais pedem cartografia de sentido que os tornem inteligíveis, fortalecendo sua tomada de consistência” (ROLNIK, 2002, p.12).

Por outro lado, Raffestin (1993) entende o território como todo e qualquer espaço caracterizado pela presença de um poder, ou ainda, “[...] um espaço definido e delimitado por e a partir de relações de poder”. E ainda, o poder “[...] surge por ocasião da relação” e “[...] toda relação é ponto de surgimento do poder”. Quando coexistem em um mesmo espaço várias relações de poder, dá-se o nome de “territorialidades”, de modo que uma área que abriga várias territorialidades pode ser considerada vários territórios (RAFFESTIN, 1993, p. 54). Para Nunes (2006) um elemento indissociável da noção de poder é o território, dado que não há organização sem poder.

Ao se apropriar de um espaço, de forma concreta ou abstrata, “[...] o ator „territorializa” o espaço” (RAFFESTIN, 1993, p. 143). Portanto, o território materializa as articulações estruturais e conjunturais a que os indivíduos ou os grupos sociais estão submetidos num determinado tempo histórico, tornando-se intimamente correlacionado ao contexto e ao modo de produção vigentes. Esse aspecto processual de formação do território constitui a “territorialização”. (GIL, 2004).

Para Sack (1986), a territorialidade é uma estratégia dos indivíduos ou grupo social para influenciar ou controlar pessoas, recursos, fenômenos e relações, delimitando e efetivando o controle sobre uma área. A territorialidade resulta das

relações políticas, econômicas e culturais, e assume diferentes configurações, criando heterogeneidades espacial, paisagística e cultural – é uma expressão geográfica do exercício do poder em uma determinada área e esta área é o território.

Assim como a territorialidade pode ser considerada uma estratégia, cabe a nós investigar em que circunstâncias a tecnologia de gestão para resultados, ou melhor, a definição de políticas, diretrizes que orientam a operacionalização das ações, assim como a implantação de instrumentos e mecanismos para o alcance de resultados preestabelecidos, pode ser considerada como estratégia de poder. Com base na nossa experiência profissional, considero possível conceituar gestão como uma estratégia utilizada pelos indivíduos ou grupo social para influenciar ou controlar pessoas, recursos, fenômenos e relações, delimitando e efetivando o controle sobre uma área de atuação.

Considero a importância dos efeitos da territorialidade no processo de desenvolvimento profissional dos executivos e creio que ela seja colocada por diversos autores com enfoques diferenciados. Esta noção de territorialidade conferida por Sack (1986) é trazida por Gaulejac (2007) atrelada ao conceito de gestão, conforme citado anteriormente, quando menciona que o termo “gestão” que inicialmente significava “administrar, dirigir, conduzir, atualmente remete a certo tipo de relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo, da qual convém delinear contornos” (GAULEJAC, 2007, p 23).

Deleuze e Guattari (1997, p. 224), potencializam os conceitos entendendo a desterritorialização como o movimento pelo qual se abandona o território, “[...] é a operação da linha de fuga” e a reterritorialização como o movimento de construção do território. Desta forma, desterritorialização e a reterritorialização são processos indissociáveis, e indicam funcionamentos distintos da realidade.

Deleuze e Guattari (1997) distinguem a desterritorialização relativa da desterritorialização absoluta: a desterritorialização relativa diz respeito ao próprio *socius*; a desterritorialização absoluta remete-se ao próprio pensamento. Para os referidos autores, o pensamento se faz no processo de desterritorialização. Pensar é desterritorializar. Isso quer dizer que o pensamento só é possível na criação e para se criar algo novo, é necessário romper com o território existente, criando outro.

O território pode se desterritorializar, isto é, abrir-se, engajar-se em linhas de fuga e até sair do seu curso e se destruir. A espécie humana está mergulhada num

imenso movimento de desterritorialização, no sentido de que seus territórios “originais” se desfazem ininterruptamente (GUATTARI; ROLNIK, 1986, p. 323).

O movimento processual figura como aspecto central, assim, a vida é um constante movimento de desterritorialização e reterritorialização, ou seja, estamos sempre passando de um território para outro, abandonando territórios, fundando novos.

Além de devir sempre indissociavelmente ligada à reterritorialização, aquilo que significa desterritorialização para uns é, na verdade, reterritorialização para outros e o que aparece como desterritorialização em uma escala ou nível espacial pode estar surgindo como reterritorialização em outra, ressaltando seu sentido multiescalar. (HAESBAERT, 2006, p. 367).

Frente ao nosso interesse em pesquisar a influência do poder do sistema de gestão organizacional nos processos de subjetivação de executivos que trabalham em empresas hipermodernas, resalto as colocações de Rolnik (2002):

[...] se o mercado, por um lado, constrói e destrói territórios de existência como a própria condição de funcionamento, pois necessita estar sempre criando novas órbitas de produção e consumo, por outro lado, para entrar em qualquer uma destas órbitas é necessário que esta subjetividade desterritorializada encarne identidades prêt-à-porter, produzidas de acordo com cada uma delas. Tais identidades definem-se não só por certas competências, mas também por uma certa aparência, um “estilo” de corpo, roupa e comportamento ditado pelo mercado do momento. Mantém-se, portanto, o princípio identitário com a única diferença que as figuras a partir das quais a subjetividade se formata deixam de ser fixas e locais, para serem flexíveis e globalizadas. Assim para entrar no jogo é indispensável ser portador de um certo capital subjetivo: ser um “atleta da flexibilidade”. (ROLNIK, 2002, p. 24).

Para a autora, nesta estratégia do desejo, ter um bom desempenho no *surf* das mudanças implica ser capaz de consumir o novo e não de criá-lo a partir do que indica a vibratibilidade do corpo. É uma subjetividade desligada do corpo sensível, anestesiada a seus estranhamentos, sem nenhuma liberdade de criação de sentido, totalmente destituída de singularidade (ROLNIK, 2002, p. 24).

Rolnik (2002) define como antropofágico um modo de subjetivação colocado em funcionamento a partir da estratégia do desejo definida pela justaposição irreverente que cria uma tensão entre mundos que não se roçam no mapa oficial da existência, que desmistifica todo e qualquer valor *a priori*, que descentraliza e torna tudo igualmente bastardo.

A subjetivação antropofágica define-se por jamais aderir absolutamente a qualquer sistema de referência, uma plasticidade para misturar à vontade toda

espécie de repertório e uma liberdade de improvisação de linguagem a partir de tais misturas.

A antropofagia atualiza-se segundo diferentes estratégias do desejo, movidas por diferentes vetores de força, que vão de uma maior ou menor afirmação da vida até sua quase total negação. Eles se distinguem basicamente pelo modo como a subjetividade conhece e rasteia o mundo, por aquilo que move sua busca de sentido e o critério de que se utiliza para selecionar o que será absorvido para produzir este sentido. (ROLNIK, 2002, p.18).

A “alta antropofagia” nos coloca em posição privilegiada para quebrar o círculo infernal da escravidão a este modo hegemônico de subjetivação, resistir ao apelo de tonar-se atleta da flexibilidade a serviço dos interesses exclusivos do mercado (ROLNIK, 2002, p. 25).

A reflexão de Rolnik (2002) sobre desterritorialização e subjetividade antropofágica, apesar de apontar a “alta antropofagia” como uma possibilidade para romper com os padrões preestabelecidos nas relações de trabalho, nos alerta sobre a importância de termos muito claro o que é bom para nossa vida e não nos tornarmos vulneráveis a consequências indesejáveis.

[...] se a alta antropofagia fornece um *know how* de resistência subjetiva a tudo aquilo que tem efeito nefasto para a vida individual e coletiva no contemporâneo, a baixa antropofagia, ao contrário, fornece um *know how* para sermos os melhores atletas da flexibilidade do mundo. É que quando não está em funcionamento uma avaliação do que é bom para o nosso corpo e, portanto, para a nossa vida, a facilidade para desaderir de modelos vigentes de comportamento e nos deixarmos contaminar por tudo aquilo que se apresenta, nos torna mais vulneráveis para engolir qualquer coisa, sem medo de nos desterritorializar, e portanto sem conflito. (ROLNIK, 2002, p. 25).

Rolnik (2002) aponta, portanto, a nossa responsabilidade ética, afirmando que:

Combater a baixa antropofagia e afirmar o modo antropofágico de subjetivação em seu vetor ético é uma responsabilidade que temos não só em escala nacional, mas também e sobretudo em escala global, pois se livrar do princípio identitário-figurativo é uma urgência que se faz sentir por todo o planeta. (ROLNIK, 2002, p. 26).

A partir da nossa experiência organizacional, consideramos que a desterritorialização e a alta antropofagia da subjetivação acontece quando os valores individuais e princípios são preservados para nortear a nossa adesão ou não às práticas e modelos de gestão e garantir a nossa independência. Consideramos, pessoalmente, impossível manter uma relação de trabalho saudável se o nosso

sistema de valores e princípios estiver incompatível com os organizacionais.

Questão relevante a ser investigada na nossa pesquisa.

2.5 Reflexos do sistema de gestão nas práticas do dia a dia e nos processos de subjetivação

Do ponto de vista da gestão, as organizações que eram tradicionalmente estruturadas em departamentos com uma dinâmica organizacional dominada por uma forte noção de território, valorização do poder e da hierarquia, independência das áreas, e uma forte relação de lealdade entre os gestores e os subordinados, passaram, na contemporaneidade, a trabalhar de forma integrada e orientada para processos, exigindo dos gestores uma postura diferenciada para o alcance dos resultados.

Os feudos são desmontados, a duplicidade de atividades é eliminada e os ciclos longos com muito tempo de espera são extintos e os gestores passam a trabalhar com times virtuais, integrados e com ciclos curtos de processamento, aumentando a exigência de velocidade na tomada de decisão e uma repercussão muito maior das anomalias introduzidas no processo, uma vez que todas as atividades estão integradas.

Os gestores, que direcionavam seus esforços para o alcance de objetivos com responsabilidades específicas, passaram a trabalhar para o alcance de objetivos comuns a partir das suas responsabilidades específicas. Suas tarefas que eram agrupadas por função, visando ganhos de escala entre tarefas similares, passaram a adotar o agrupamento mais vantajoso para o conjunto, tanto podendo ser por função quanto por processo e deixam a tendência a formar especialistas para formar pessoas com visão de processo. Esta decisão exige novos conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores, reforçando a importância da competência e do “capital intelectual”.

O alcance de objetivos comuns desloca e amplia a cobrança dos antigos “chefes” para os seus pares que passam a exercer pressão e motivar uns aos outros a alcançar objetivos comuns.

O novo modelo de funcionamento adotado pelas organizações para responder aos desafios que se apresentam em termos de globalização e competitividade deslocam a valorização da propriedade e do poder hierárquico da

relação entre chefe e subordinado para a valorização das redes de relacionamentos, da relação entre pares no fluxo dos processos.

Antes, a informação era considerada um poder pertencente a quem gerou e, hoje os gestores trabalham com a informação liberada no sistema integrado de gestão, em função das responsabilidades específicas que assumiram.

Percebemos que a transformação de um modelo de organização em outro requer mudanças no plano estrutural e cultural, alterando, portanto, além dos softwares, os modelos mentais, as crenças e valores dos gestores e trabalhadores envolvidos.

Ao participar de uma implantação de um sistema de gestão integrado por meio de um software assistimos a uma mudança radical em termos de modelos mentais, valores e crenças quanto a funções e cargos existentes na organização. Podemos exemplificar focando a área de almoxarifado das empresas que antes eram consideradas “depósitos” de materiais e, muitas vezes, aqueles profissionais que se encontravam desmotivados, descomprometidos e desqualificados faziam parte do seu quadro funcional. Em contra partida, os profissionais da área financeira, detinham um poder e um *status* por exercer uma função reconhecida como importante na organização. A partir da implantação do sistema informatizado integrado, todo o fluxo de recebimento, pagamento e lançamento de dados foi alterado e, o almoxarifado passou a se responsabilizar pelo recebimento, cadastramento da quantidade, valor, impostos a pagar, dentre outros, “alimentando”, a partir daí, todos os demais sistemas para o desenvolvimento e fabricação do produto. Sendo assim, o *status* e o poder conferidos à área financeira são transferidos para o almoxarifado e os profissionais que participavam do processo apresentavam muita dificuldade para se adaptar ao novo modelo de funcionamento.

Encontramos nas organizações um mito de que recursos e tempo estão intimamente ligados, ou seja, quanto mais recursos financeiros são injetados para implantação de um projeto mais rapidamente ele será implantado. Essa colocação pode ser válida quando se trata de uma construção de uma nova instalação, uma reforma da empresa ou até mesmo a fabricação de um equipamento. Entretanto, os desafios atuais dos gestores estão intimamente relacionados a processos de transformações organizacionais que envolvem a reformulação de conceitos e modos de trabalhar, enfim, lidam diretamente com as subjetividades e seus processos.

A colocação de Hehn (1999) sobre a “[...] sabedoria popular de que nove mulheres juntas não conseguem gerar um filho em um mês quer nos mostrar que há um ciclo normal de gestão pelo qual uma mulher tem de passar se quiser gerar um filho” (HEHN, 1999, p. 80) tem sido utilizada para responder à pressão do imediatismo encontrada no trabalho de desenvolvimento organizacional nos processos de transformação das empresas a partir da implantação de sistemas informatizados integrados e da necessidade de tempo para reformulação dos conceitos e dos modos de trabalhar com as pessoas. Não é rápido e fácil levar as pessoas a “desaprenderem” coisas antigas, tais como métodos de trabalho, porque normalmente estão atrelados a crenças, valores e hábitos arraigados na cultura da organização.

Encontramos também a busca de soluções rápidas e muitas vezes as ações são mal planejadas porque os profissionais confundem sintomas com doenças. Ou seja, na pressão de se ter uma solução para os problemas, eles não são analisados na profundidade demandada para se ter um diagnóstico real e, desta forma “receitam” ações ineficazes que “atacam” os sintomas e ficam acreditando em “milagre”.

O psicólogo organizacional tem procurado contribuir a partir da conscientização dos profissionais quanto à importância do diagnóstico, da identificação das causas fundamentais dos problemas, ou “raízes dos problemas”, neutralizando a crença da eficácia de soluções prontas e acabadas para uma realidade efêmera e difusa.

Outro desafio enfrentado pelos gestores diz respeito à inobservância do limite de mudanças no trabalho e de tarefas que podem suportar como seres humanos. Quando o limite de realização é excedido, elas passam a se comprometer com várias reuniões, utilizando recursos tecnológicos para superar as barreiras humanas, participam, ao mesmo tempo, de vários grupos de trabalho, gerando uma sobrecarga de tarefas e passam a recomendar e decidir sem tempo suficiente de análise, gerando também resultados indesejáveis.

Uma disfunção comumente identificada nas organizações, por meio dos gestores e executivos, diz respeito à dificuldade para compreensão do significado do poder dos cargos e funções exercidas, atrelada aos limites de autoridade e responsabilidade.

Em diversas oportunidades profissionais, ao introduzir conceitos de gestão para melhoria dos resultados organizacionais, uma das questões que é destacada diz respeito à autoridade concedida aos gestores para o alcance de resultados em suas áreas de atuação.

A postura de centralização do poder por parte de alguns gestores os leva a conferir aos supervisores de áreas, por exemplo, responsabilidade sobre os resultados a serem alcançados, mas, em contrapartida, não delegam a autoridade para gerenciar os recursos e meios necessários ao alcance dos resultados esperados.

Podemos destacar vários exemplos identificados a partir da prática profissional, mas nos ateremos a de um supervisor da área comercial que trabalha com 06 vendedores que atendem a diferentes bairros de Belo Horizonte para a venda dos produtos. É de se esperar que esse supervisor seja o responsável por escolher a sua equipe de trabalho, se preocupe com o treinamento e desenvolvimento dessa equipe, orientando-os para a realização da prática do dia a dia, controle de resultados, dentre outras atividades.³ Além disto, todos os problemas relativos à faltas ao trabalho, licenciamento destes vendedores, o supervisor tem a autoridade para proceder aos remanejamentos necessários ou definir estratégias para que os resultados não sejam prejudicados. A anomalia que percebemos está relacionada à queixa dos supervisores quanto à ingerência da sua chefia na escolha dos profissionais para compor a sua equipe ou até mesmo omissão na concessão de recursos técnicos ou metodológicos necessários ao trabalho da equipe, dentre outras queixas.

Na prática do dia a dia de trabalho como psicóloga organizacional, procuramos desenvolver uma metodologia de trabalho que nos permite refletir junto aos supervisores e gestores envolvidos nos processos de trabalho, sobre o significado de autoridade e responsabilidade, permeando as relações de poder e, normalmente, são discussões calorosas e que exigem uma revisão de postura dos gestores e mudança de atitudes.

Torna-se muito gratificante quando o trabalho de conscientização dos supervisores sobre o seu papel e seu limite de autoridade e responsabilidade os leva

³ O conceito de atividade está relacionado a um conjunto de tarefas ou outras designações atribuídas ao gestor ou executivo, portanto, ressaltamos que o conceito atividade aqui não deve ser confundido com o utilizado pelas abordagens da Escola Francesa de Ergologia.

a negociar e conquistar a expansão do seu limite de atuação, adquirindo autoridade sobre os recursos e meios disponíveis para serem “cobrados” da responsabilidade pelos resultados. Conquistam também o novo desafio de colocar o limite de atuação e de ingerência de seus gestores. Esta habilidade desenvolvida gera uma “força” na equipe de trabalho que vai constituindo uma nova cultura organizacional.

Enriquez (2014) nos apresenta uma reflexão sobre o grande lugar ocupado pelo trabalho na vida do homem e evoca as condições que devem ser respeitadas para que o trabalho não continue sendo o símbolo mais evidente da alienação humana. Considero que, mesmo a sua análise tendo sido direcionada para o trabalho e não para a tecnologia de gestão, os seus conhecimentos podem nos oferecer uma sustentação teórica para a análise dos dados da nossa pesquisa.

Considera importante refletir sobre o que é o trabalho e apresenta a posição de Aristóteles que distingue o trabalho como várias formas de ação, que remetem a várias partes da alma. Para ele, em primeiro lugar existe uma ação puramente racional que se divide em ação teórica: é preciso primeiro contemplar para conhecermos o que é e para uma ação calculadora que implica sempre deliberação (interna ou de várias vozes) e decisão, que deve ser concretizada na forma de uma ação sobre o mundo (ENRIQUEZ, 2014, p. 171).

Aponta que esta última forma da ação é dividida em *práxis* e *poiésis* sendo que a *práxis* é um agir cujo objetivo reside no exercício prático da própria atividade.

Esperamos que os conceitos e as propostas que ele apresenta para o trabalho criativo possam ser utilizados para orientar a identificação e análise dos efeitos produzidos na subjetividade dos executivos e gestores de empresas hipermodernas.

Apresenta a citação de Arendt (1958) de que a *práxis* é “[...] interessante não porque produz, mas porque manifesta a identidade daquele que age” (ENRIQUEZ, 2014, p.171) e considera, no entanto, que tal visão não é suficiente, pois a *práxis* tem sempre uma relação com o humano e é indispensável completá-la ligando à imaginação coletiva conforme apresentou Castoriadis (1975), quando diz que a *práxis* é “este fazer no qual o outro ou os outros são vistos como seres autônomos e considerados como agentes essenciais do desenvolvimento de sua autonomia, pois as pessoas já são parcialmente autônomas” (ENRIQUEZ, 2014 p.171).

Considera que a *poiésis* é uma noção profundamente ambígua por que

[...] por um lado, ela se exprime no mundo da produção de objetos, de ferramentas, [...] da técnica (ou seja, de todos os métodos e meios usados para atingir um fim preestabelecido, com normas e regras a serem respeitadas, para evitar, tanto quanto possível, as resistências e aquilo chamado de “efeitos perversos”. Mas por outro lado, ela se revela na atividade criadora (escrita, música, pintura, escultura, arquitetura, etc.). (ENRIQUEZ, 2014, p.171).

Ao registrar a observação de que a arte (o conjunto das atividades artísticas) é uma reconstrução do mundo, e sempre expressou a capacidade daqueles que criam a obra de “desviar” dos modelos impostos, de inventar detalhes imprevistos ou ousarem, às vezes, incríveis transgressões, mas, que a arte contemporânea entrou totalmente no mundo *marchand*, e a maioria dos artistas quer ter sucesso mais rapidamente e criar (!) aquilo que o mercado lhes pede, tornando-se simples produtores (ENRIQUEZ, 2014) ele sustenta a nossa discussão que pretende identificar o quanto a *práxis* pode produzir efeitos na identidade daquele que age e o quanto a imaginação coletiva pode produzir efeitos e até padronizar o pensamento subjetivo.

Denúncia que a produção

[...] coloca no mercado produtos cada vez mais rapidamente degradáveis (e sem possibilidade de conserto), objetos muitas vezes totalmente inúteis, ainda que astuciosamente executados, mas ela também codifica leis, normas regras, conjuntos de procedimentos que sufocam qualquer insinuação de criação. Se pelo menos essa produção fosse relativamente planejada, em um mundo estável e no qual os trabalhadores pudessem ter tempo de aprender seu ofício, de inventar suas “astúcias”, afastar-se do trabalho prescrito, transmitir seu saber, viver dentro de coletividades responsáveis, ser reconhecidos em suas competências, a situação ainda seria difícil, mas aceitável. (ENRIQUEZ, 2014, p. 172).

O autor observa que os projetos estão sempre mudando, as ordens geram contraordens, as empresas estão fechando ou sendo compradas, o culto à *performance* e à urgência está reinando, os coletivos estão se rompendo, o “estresse profissional” e até mesmo o assédio se tornam uma realidade cotidiana. Apoiar-se na colocação de (GAULEJAC, 2011) que afirma que todo mundo tem consciência da degradação das condições de trabalho e do aumento da precariedade. Enfatiza ainda que o trabalho exprime a exploração das pessoas e jamais a exploração foi tão franca e também cínica e, por outro lado, a alienação nunca foi tão intensa.

Para Enriquez (2014)

[...] se a autonomia (a emancipação humana) é a capacidade de situar-se no mundo, de apropriar-se dele, de construí-lo pela *práxis*, de dar-lhe sentido, de construir nossa identidade, conforme nossa ressonância no mundo (G. Amado), de mergulhar em experiências que deixam vestígios significativos em nossas vidas [...], de poder entrar em relação e de poder “amar” tudo o que é amável e permite que nos questionemos, nos formemos, crescamos, podemos dizer, infelizmente, sem hesitação, que o projeto de autonomia individual e coletiva, do qual Castoriadis foi mensageiro, está indo de mal a pior, e que a alienação está se tornando nossa realidade cotidiana e a *práxis* uma espécie de “antiguidade” da qual ainda se fala, mas que não penetra mais nossa prática diária. (ENRIQUEZ, 2014, p. 172).

Enriquez (2014) considera que se a alienação dos homens, para Marx, se dava com relação às ações, aos produtos (já que a produção escapa de suas mãos), à natureza (rejeitada pelo mundo técnico), ela afeta, atualmente, também, o espaço, o tempo, os outros, a relação que os seres humanos têm consigo mesmos e, no final das contas, o mundo vivido, já que este se torna uma terra de “silêncio”.

Práxis apagada, criação diária de mais “mercadorias”, produção (e naturalmente, também, como corolário, consumo em demasia), tudo isso nos afasta do mundo (no qual tende a reinar a desolação) e de nós mesmos. A alienação está em toda parte, a autonomia se tornou, se não impossível, pelo menos extremamente difícil. (ENRIQUEZ, 2014, p. 173).

Apesar de todas as suas reflexões e aceitando estar na “esteira da utopia”, Enriquez (2014) evoca as condições de um trabalho criativo (integrando a *práxis*) sem muitas ilusões, com relação a seu caráter realista, as quais apresentaremos de forma sistematizada no quadro 1. Apresentaremos no mesmo quadro a proposta do autor com justificativa e também nossas observações, com o objetivo de provocar discussão com os propósitos e resultados da nossa pesquisa:

Quadro 1

Condições de um trabalho criativo e sua interface com a pesquisa proposta

Condições propostas	Justificativa do autor	Proposta da pesquisa
Jamais confundir, como nos indica Dominique Lhuillier (2006), trabalho assalariado, atividade e emprego.	O trabalho assalariado implica o conhecimento de um ofício para o qual foi necessário algum aprendizado anterior [...] e que permita que o trabalhador demonstre que tem imaginação e que sabe “se virar”, que ele enfrente o “real do trabalho” (sempre diferente do “trabalho prescrito”). As atividades [...] não são lazes, mas assumem as mesmas funções do trabalho no sentido usual do termo: funções utilitária, social e identitária”. O emprego está sempre dentro de uma organização. É enquadrado por normas, regras e procedimentos. Apresenta-se como experiência fundamental da obrigação. A atividade exprime as possibilidades humanas; o trabalho assalariado a possibilidade, apesar das limitações (e de seu caráter “alienado”), de demonstrar iniciativa; o emprego só significa, para a maioria das pessoas em busca de emprego, a sobrevivência biológica ou social.	Nossa pesquisa com executivos e gestores de empresas hipermodernas busca o universo de um trabalho assalariado que muitas vezes está atrelado à prática de remuneração variável que o estimula a assumir uma função utilitária e até social. Nosso questionamento está no quanto este executivo ou gestor pesquisado mescla o chamado trabalho assalariado com atividade numa situação de emprego, uma vez que eles estão inseridos em organizações, portanto, sujeitos a normas, regras e procedimentos e, inclusive implantando normas, regras e procedimentos para a obtenção de resultados. Vale ressaltar que o autor considera que “ainda que, nas condições enumeradas, tenhamos várias vezes feito referência ao trabalho assalariado nas organizações, o que escrevemos também é válido para qualquer pessoa que trabalhe, ainda que exerça uma profissão liberal”. (ENRIQUEZ, 2014, p.175)
Fazer corretamente seu trabalho mas nunca exagerar no zelo – não investir totalmente no trabalho, ter	O autor cita, Marilyn Monroe que considerava que ter “uma carreira é ótimo, mas ela não pode te aquecer numa noite fria quando você está sozinha na cama”. Quantas pessoas devotadas e fiéis a sua empresa, que não	Tenho como objetivo identificar as influências do sistema de gestão nos processos de subjetivação e esta questão colocada por ENRIQUEZ (2014) deverá ser investigada

Condições propostas	Justificativa do autor	Proposta da pesquisa
sempre outros centros de interesse, ainda que “se tenha sucesso” em sua função e que se tenha uma bela carreira.	contam suas horas de trabalho, descobrem, um dia, que acabaram com suas famílias, esqueceram-se de criar seus filhos e estes, por isso mesmo, experimentam grande ressentimento. Essas pessoas jamais puderam realizar o menor de seus desejos e acabam sozinhas, sem mulher nem filhos e... às vezes são brutalmente despedidas da empresa. Essas pessoas perderam tudo, pois acreditaram (o que ainda era verdade há uns trinta anos) no mito do “homem da organização” (que dá sua força e sua vida à organização e é recompensado por ela). Neste ponto, Crozier (1986) tem razão. O único que se sai bem nessa é aquele que se situa no cruzamento de diferentes domínios, meio independente, ou seja, o homem que certamente faz seu trabalho bem feito, mas que também faz parte de outros grupos e se mantém disponível para seus próprios desejos, como sua única maneira de “respirar” e de durar. (ENRIQUEZ, 2014, p. 173)	
Saber situar-se na organização. Saber entender sua posição, suas possibilidades reais (e não fantasiosas) de ter acesso a trabalhos interessantes, de se aperfeiçoar.	Para isso, uma comparação entre nossos próprios valores e normas e as da organização, da instituição ou grupo do qual participamos é indispensável. Isso nos permite conhecer melhor as categorias que nos fazem pensar e agir.	Como os executivos e gestores se posicionam nesta questão torna-se também nosso objeto de investigação. Tenho como objetivo identificar as influências do sistema de gestão nos processos de subjetivação e esta questão colocada por ENRIQUEZ (2014) deverá ser investigada.

Condições propostas	Justificativa do autor	Proposta da pesquisa
Lutar contra a submissão (“a servidão voluntária”), todos os dias ou em determinados momentos (greves), já que os superiores sempre têm tendência (ainda que não tenham consciência disso) a abusarem de seu poder.	Para isso, é necessário criar (ou pertencer a) um coletivo bem organizado. O trabalho, ainda quando realizado solitariamente, sempre é a expressão de um coletivo de pensamento e de ação. Sozinha, a pessoa não pode se opor às ordens às vezes absurdas ou propor suas ideias e maneiras de fazer. Os dirigentes atuais sabem muito bem disso, e tentam fazer com que os coletivos desapareçam.	Conhecendo o poder das organizações tão bem colocado por Pagès (1987), resta-nos pesquisar a forma como lutam contra a submissão e o poder.
Saber calcular [...] entre o que se ganha e o que se perde a cada momento, através de seu investimento no trabalho.	Ser extremamente lúcido, em relação a isso. O fato de calcular não esvazia a questão do sentido que se tem de dar ao trabalho. Um trabalho sem sentido não passa de um trabalho alienado.	Prendemos identificar o quanto sabem “calcular” e o sentido do trabalho para estes executivos e o quanto estão alienados.
Jamais ceder às tendências sacrificiais (toda organização exige de seus membros certa dose de “masoquismo funcional”) que se traduzem por sentimentos de culpa, por parte destes membros, ou, mais frequentemente nos dias atuais, de vergonha.	Os ideais do eu da organização, interiorizados pelos funcionários, prevalecem sobre a relação com o supereu individual;	Entender o quanto os executivos e gestores estão se submetendo ao chamado masoquismo funcional e quais os recursos têm utilizado para lidar com essa questão.
Querer ser reconhecido (desejo de reconhecimento pelo outro – a luta pelo reconhecimento, como já sabemos desde Hegel, está no centro da vida – e reconhecimento de seu próprio desejo). Mas jamais ficar obsecado por isso.	Muitas vezes, os desviantes, os marginais, é que são os verdadeiros criadores, os que trazem algo novo à organização ou ao ofício. O risco é de ser mais ou menos “marginalizado” pelos outros e se ver rejeitado. Cada um deve avaliar os riscos que pode ou quer correr, as transgressões que pode se permitir.	Entender o quanto os executivos e gestores estão querendo ser reconhecidos, se estão obsecados por isto ou se correm o risco de transgredir para trazer algo novo à organização ou ao trabalho que desenvolvem.
Tomar o caminho da vida e se manter nele, apesar de seu aspecto árido e árduo.	O gosto pelo ócio, pela perda de tempo, pelo jogo, pela caminhada, pela imaginação pela festa, pelo vazio em vez do cheio e pela recusa à seriedade, que nada mais é do que tédio.	Podemos identificar a forma como os executivos e gestores estão tomando o caminho da vida.

Fonte: O trabalho, essência do homem? O que é o trabalho?- Eugène ENRIQUEZ, 2014.

Ao escrever este artigo, Enriquez (2014) reconhece que

É claro que as condições não podem estar todas e ocorrer ao mesmo tempo e que, muitas vezes, somente algumas delas estarão reunidas. Além disso, qualquer lista (que certamente não é exaustiva), qualquer enumeração, falsifica a complexidade da realidade e silencia as interações entre as diversas condições. A expressão linear se é sempre perigosa. Infelizmente, se quisermos nos expressar por escrito, somos condenados (se quisermos ser claros) a utilizá-la.[...] Nossa concepção do homem é a de um ser livre criador de uma obra (de qualquer natureza: de um livro ou da fundação de uma família feliz) e que trabalha (no sentido do trabalho alienado) o mínimo possível. Tal ser (que caminha para a autonomia) é raro, pois nossa sociedade permanece profundamente heterônoma e produtivista. É por isso que todos os que podem situar-se como exotas, excêntricos, marginais, “*dichters*”, autônomos, não devem, do nosso ponto de vista, abandonar a luta contra a heteronomia, “nadar contra a corrente” e sair da “insignificância” (Castoriadis, 1996). Assim, talvez eles abram a porta pela qual outros possam entrar, a fim de favorecer não o advento de um “futuro radioso”, mas simplesmente (e já é muito) de uma sociedade na qual é mais fácil viver e que seja mais justa, uma sociedade na qual trabalhar se torne uma atividade nobre, através da qual todos poderão realizar seus desejos e sua vontade de ser um homem (no sentido genérico da palavra) que pensa, busca, age, afirma sua identidade sempre em evolução e traz sua contribuição, sempre limitada mas essencial, para a transformação de um mundo do qual ele se sinta parte. (ENRIQUEZ, 2014, p.175).

A partir da nossa vivência profissional, consideramos que a habilidade desenvolvida pelos profissionais a partir da aplicação do conhecimento leva à sabedoria, no sentido de que uma avaliação é feita sobre quando, e de que forma, o conhecimento pode ser aplicado, especialmente em face de situações não usuais. Pretendemos, portanto, investigar o quanto esta sabedoria poderá se constituir em uma fonte de poder para os profissionais. Sabemos que a pressão sentida pela falta de competência para enfrentar os desafios também poderá levar o profissional a um adoecimento. Cabe, portanto, um levantamento e análise dos efeitos subjetivos produzidos nos gestores e executivos de empresas hipermodernas a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio da tecnologia e das práticas de gestão para resultados e verificar em que circunstâncias atuam para submissão/reprodução/adoecimento e quando promovem processos de subjetivação inventivos e ainda podem se constituir em um poder nas relações de trabalho.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

3.1 Procedimentos metodológicos e estratégia de pesquisa

Para levantar e analisar os efeitos subjetivos produzidos nos executivos e gestores de empresas hipermodernas a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio da metodologia e das práticas de gestão, utilizamos os procedimentos metodológicos que se seguem. Com o objetivo de contextualizar o nosso objeto de estudo, realizamos um levantamento e estudo bibliográfico sobre o significado da gestão na contemporaneidade, conceituações sobre o poder, territorialização e suas relações com a psicologia organizacional. Além do levantamento bibliográfico e estudo sobre as diversas conceituações e teorias sobre gestão, utilizamos as ideias de Vicent de Gaulejac, Max Pagès, Eugene Enriquez, Deleuze e Foucault dentre outros, com o objetivo de delinear o marco teórico que norteia a nossa pesquisa.

Para o alcance dos objetivos estabelecidos, optou-se pela estratégia de realização da pesquisa qualitativa com o objetivo de compreender um processo e a visão das pessoas nele envolvidas (GODOY, 2005). Essa pesquisa se deu não somente pela análise de obras e textos sobre a temática, como exposto acima, mas também através de uma pesquisa de campo com executivos e gestores de empresas hipermodernas e da minha experiência profissional, que permitiu estudar os processos de subjetivação nas práticas de gestão, e rastrear quando atuam para submissão/reprodução e quando promovem processos de subjetivação inventivos e ainda podem se constituir em dispositivos de potencialização para a subjetividade.

Esperamos que a nossa pesquisa apresente as qualidades essenciais da metodologia qualitativa apresentadas por Godoy (2005) ao citar as quatro características-chave que devem estar presentes nos estudos qualitativos básicos:

Neles o pesquisador está interessado em compreender quais os significados que os participantes atribuem ao fenômeno ou situação que está sendo estudada. Busca-se compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. Para coletar os dados são feitas entrevistas, realizadas observações ou analisados documentos. O processo de condução da pesquisa é essencialmente indutivo, isto é, o pesquisador coleta e organiza os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados leva a identificação de padrões recorrentes, temas comuns e

categorias. O resultado da pesquisa é expresso por meio de um relato descritivo – detalhado e rico – a respeito do que o pesquisador apreendeu sobre o fenômeno. Tais resultados são apresentados e discutidos usando-se as referências da literatura especializada a partir das quais o estudo se estruturou. (GODOY, 2005, p. 82).

Pretendemos, portanto, seguir um percurso de abordagem interpretativa, ou seja, procurando entender o mundo a partir do ponto de vista do participante em ação. Buscamos entender, a partir dessa perspectiva, como os mecanismos de gestão podem interferir nos processos de subjetivação.

3.2 Sobre a pesquisa de campo e a caracterização da amostra

A pesquisa proposta envolveu gestores e executivos de empresas hipermodernas que trabalham ou trabalharam a partir da década de 90, desenvolvendo funções gerenciais ou de assessoramento. O universo foi definido em função das mudanças observadas nas organizações na atualidade, ou seja, estratégias de organização cada vez mais achatadas, reduzindo as funções gerenciais e trabalhando por processos ou projetos. Portanto, observamos se o executivo exerce funções estratégicas nas organizações. Ele desenvolve ou desenvolveu funções de direção de empresa, assessoramento, coordenação de projetos, liderança de processos de inovação ou mudança organizacional ou liderança de equipes de processos de trabalho com vistas ao alcance de determinados resultados. Fizemos o registro do cargo ocupado e função desempenhada pelos diversos respondentes para subsidiar as análises de problemas evidenciados.

Com o objetivo de obtermos respostas mais detalhadas e profundas, utilizamos a técnica de entrevista na coleta de dados e, orientados Castro (2005), obtivemos respostas com pouca padronização e ainda pudemos esclarecer eventuais dúvidas no momento da entrevista.

Sabemos que essa técnica nos auxiliou a focar no objeto de estudo, mas que estivemos sujeitos aos vieses, caso as questões tenham sido mal elaboradas, e que contamos apenas com a memória do entrevistador e ainda com a reflexividade, ou seja, o risco do entrevistador oferecer ao entrevistado o que ele quer ouvir (YIN, 2005).

Para a realização das entrevistas, utilizamos a entrevista semiestruturada como principal instrumento de coleta de dados seguindo um roteiro previamente estabelecido (Apêndice A). Partimos de alguns quesitos básicos amparados pelas teorias para conseguir informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão que nos levem a outras interrogativas, a partir das respostas dos informantes.

Com o objetivo de medir a eficácia do roteiro que elaboramos para efetuar as entrevistas semiestruturadas realizamos um pré-teste. Identificamos que a pergunta formulada sobre as particularidades do trabalho do entrevistado não estava suficiente para levantar dados sobre a diversidade cultural, territorialização e poder e, introduzimos a pergunta específica sobre cada uma das particularidades que queríamos pesquisar. Entretanto, o pré-teste se apresentou suficiente para o alcance dos objetivos propostos para o estudo e tivemos condição de aproveitar a entrevista para o desenvolvimento do nosso trabalho.

A amostra foi constituída por 05 (cinco) executivos que se encontram em atividade laboral e trabalharam ou trabalham em empresas hipermodernas. Vale ressaltar que os 05 (cinco) profissionais entrevistados são jovens começaram a trabalhar cedo e construíram uma carreira profissional. O tempo médio das entrevistas semiestruturadas foi de uma hora e quinze minutos. Os executivos são apresentados por nomes fictícios apesar de nenhum deles ter mostrado preocupação com esta questão e até chegaram a explicitar que não se importavam do seu nome ser mencionado, demonstrando certo desejo de visibilidade da sua história profissional.

O acesso a estes profissionais se deu a partir do relacionamento profissional da pesquisadora estabelecido com eles no início das suas carreiras profissionais. Alguns participaram do programa de *trainees* e haviam sido entrevistados no momento da pesquisa sobre o tema quando a pesquisadora desenvolveu a dissertação de mestrado, o que facilitou o acesso e a disponibilidade dos mesmos para esta nova pesquisa.

Em junho de 2013 iniciou-se a etapa de entrevistas a partir da realização do pré-teste. Os dados da entrevista foram analisados junto à orientadora para validar o caminho traçado para o alcance dos objetivos. Nessa oportunidade, conforme mencionado, chegou-se à conclusão que a entrevista fornecia subsídios importantes para o desenvolvimento do trabalho e iniciou-se a etapa de convite aos demais participantes.

Relacionamos como fatores dificultadores para o desenvolvimento da pesquisa o fato de alguns entrevistados morarem em outro Estado, assim como a disponibilidade de agenda para a realização das entrevistas. Somente uma entrevista foi realizada no local de trabalho do entrevistado, uma foi realizada na residência da entrevistada na Alemanha e as demais foram realizadas na residência da pesquisadora. Apesar do local ser de fácil acesso, nos chamou a atenção a disponibilidade dos entrevistados, e um deles chegou a levar um brinde empresarial para a pesquisadora, comportamento muito observado no meio dos altos executivos no exercício das suas funções quando promovem visitas técnicas ou intercâmbio.

O roteiro para a entrevista semiestruturada foi seguido, e na medida em que as respostas eram dadas algumas intervenções foram feitas a partir da experiência da pesquisadora. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra, preservando-se de forma mais fiel possível o que foi dito – como erros gramaticais, expressões coloquiais, palavrões, gírias, pausas, hesitações e ênfases, expressões de risos, dentre outros. Todos os entrevistados demonstraram prontidão para a resposta às perguntas e não demonstraram dificuldade para responder à nenhuma questão. Inclusive foram muito transparentes para falar da sua realidade profissional e pessoal e demonstraram satisfação em participar da pesquisa.

3.3 Sobre a análise de dados

O instrumental de análise dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas foi a análise de conteúdo e as respectivas categorias temáticas oriundas deste procedimento de interpretação.

A análise de conteúdo refere-se a uma técnica para a abordagem de dados obtidos em pesquisa, consistindo em um conjunto de ferramentas aplicáveis para a decifração de toda e qualquer comunicação. Ao definir essa técnica podemos afirmar que ela é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1995, p. 42).

Essa técnica efetua tanto o exame minucioso do material coletado, quanto à interpretação criativa, em prol do que se localiza além das aparências. Da análise de conteúdo utilizamos mais precisamente sua proposta acerca do sistema de categorias, com o intuito de organizar e sistematizar os pontos a serem investigados. As unidades de análise foram temas cuja análise “[...] consiste em descobrir os „núcleos de sentido” que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência ou aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1994, p.105). Utilizamos como unidades de análises temáticas os desafios enfrentados pelos executivos e gestores para lidar com:

- a) Relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano.
- b) Territorialização, desterritorialização, reterritorialização e diversidade cultural.
- c) Influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar.
- d) Tecnologia de gestão e qualidade de vida.
- e) Autonomia e reconhecimento profissional

A partir da identificação dos desafios, analisamos as composições que podem estar promovendo o desenvolvimento/ transformação dos executivos, assim como as composições que têm como efeito a opressão tanto aos gestores quanto a seus familiares. Essa análise permitiu a apresentação de um rol de argumentos que poderão ajudar as organizações, subsidiando estratégias e linhas de formação de gestores, assim como algumas tendências de mudanças para a gestão de pessoas nas próximas décadas. Apresentamos no capítulo que se segue as elaborações efetuadas nas análises dessas unidades.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos resultados foi desenvolvida a partir da discussão teórica apresentada no segundo capítulo e da coleta dos dados descrita no capítulo anterior. Iniciamos com o perfil dos entrevistados e, posteriormente, discutiremos os resultados encontrados a partir das unidades de análise definidas e também já mencionadas anteriormente, a saber:

- a) Relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano;
- b) Territorialização, desterritorialização, reterritorialização e diversidade cultural;
- c) Influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar;
- d) Gestão e qualidade de vida;
- e) Autonomia e reconhecimento profissional.

4.1 Perfis dos entrevistados

Como foi mencionado anteriormente, efetuamos entrevistas semiestruturadas com nossos informantes, e todos apresentam uma experiência relevante em empresas hipermodernas. Iniciaram suas carreiras profissionais ainda jovens e recém-formados. A maioria participou de programas de *trainees* implementados na década de 90 pelas empresas que tinham como objetivo formar um quadro gerencial diferenciado para atender à demanda de globalização, competitividade, dentre outras, num curto espaço de tempo. Naquela época, esperava-se que os *trainees* fossem “[...] agentes de mudança e efervescência na companhia” (COSTA, 1990, p. 118), como pudemos observar em pesquisa anterior. Apresentamos abaixo o quadro 2, utilizando nomes fictícios, com o levantamento da idade dos entrevistados, número e faixa etária de filhos e o tempo e forma de relacionamento afetivo. Dos cinco executivos entrevistados, três são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Observamos, portanto, que quatro deles encontram-se entre 43 e 46 anos, ou seja, na plenitude da maturidade profissional e uma com 33 anos em pleno desenvolvendo profissional. Dos 05 entrevistados, temos três do sexo masculino e duas do sexo feminino e todas as entrevistadas do sexo feminino não possuem

filhos. No que se refere à relacionamento afetivo, todos estão casados, sendo quatro há mais de 10 anos e uma há 07 anos, apesar de ter oficializado a relação há 04 anos.

Quadro 2 – Idade dos executivos⁴, tempo de união matrimonial, faixa etária e número de filhos

Entrevistados	Idade	Estado civil	Tempo de casado	Número de filhos	Faixa etária dos filhos
Paulo Roberto	46	Casado	12 anos	02	03 e 09 anos
Bernardo	46	Casado	15 anos	02	04 e 12 anos
José Antônio	45	Casado	14 anos	02	11 e 08 anos
Fernanda	43	Casado	20 anos	nenhum	-
Aura	33	Casado	04 anos oficialmente. Moram juntos há 7 anos	nenhum	-

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante à formação, apresentamos no quadro 3 dados da pesquisa e observamos que quatro foram graduados em Minas Gerais e uma em Brasília e têm pelo menos uma pós-graduação em nível de especialização ou mestrado realizado no Brasil. Um dos entrevistados possui dois cursos de mestrado, sendo um realizado no Exterior. Percebemos que a Universidade influenciou dois dos entrevistados no sentido de trabalhar com pesquisa e desenvolvimento. Eles saíram da Universidade com esse objetivo e chegaram a trabalhar em empresas desenvolvendo pesquisas e *softwares* para o alcance dos objetivos empresariais. A informante Aura coloca

[...] Quando eu me formei, eu formei muito longe das empresas privadas. A UNB, ela foca muito a área de pesquisa e desenvolvimento e muito “*linkada*” na empresa pública – a EMPRESA P é também muito focada no mestrado e doutorado para seguir carreira acadêmica e etc. [...] A minha faculdade não é uma faculdade focada em indústria e muito menos indústria química. Eu lembro que eu fiquei sabendo de – eu passei seis meses procurando emprego e eu ainda estava assim muito assim... Meu sonho era seguir carreira científica ou então entrar para fazer um mestrado... Era uma vida muito comportada e tal... mas ao mesmo tempo eu ficava pensando assim: será que eu não devo sair? Então eu tentei alguns outros empregos em

⁴ Todas as citações das falas dos executivos são referentes às entrevistas a seguir. Aura: Pesquisa de campo realizada na Alemanha em 31 jul. 2014. Fernanda: Pesquisa de campo realizada no Bairro Funcionários em 16 jul. 2013. José Antônio: Pesquisa de campo realizada no Bairro Funcionários em 12 ago. 2013. Bernardo: Pesquisa de campo realizada no Bairro Belvedere em 09 out. 2013. Paulo Roberto: Pesquisa de campo realizada no Bairro Funcionários em 06 jun. 2013.

outros lugares e tudo. Então aí eu recebi uma proposta para uma entrevista e eles precisavam muito de uma pessoa que falasse o inglês e naquela época ainda era muito raro uma pessoa que dominasse o inglês e fizesse agronomia porque esta pessoa normalmente não era muito internacional e aí fui à entrevista e fui chamada para trabalhar, na época era para ser responsável por todos os ensaios de semente no campo porque a Empresa F estava começando um trabalho. (Aura)

Entretanto, a partir da experiência e aprendizado nas empresas hipermodernas, onde foram treinados e desenvolvidos para trabalhar como gestores, os executivos foram capturados pela tecnologia de gestão. Inicialmente, uma entrevistada nos relata:

[...] Então era para fazer experimento no Brasil inteiro. E eu comecei a trabalhar na Empresa F e eu ficava em Brasília porque tinha que cobrir o Brasil inteiro e lá era mais central, eu podia viajar para o sul e parar o norte e funcionava bem. E logo depois eu comecei a receber novos projetos e foi quando eu me mudei para São Paulo e, logo no começo, eu recebi muita proposta de emprego em SP. Só que a primeira vez que eu fui fazer a entrevista eu fiquei apavorada com a cidade e senti que era assim uma mudança muito drástica para mim, principalmente nos primeiros empregos, eram muito longe da área técnica. Então, eu já não queria morar em SP e nem estar longe da área técnica que era o que me dava ainda muito prazer na época! (Aura)

Constatamos que todos os entrevistados, apesar de terem se graduado em áreas diversas, tais como, engenharia química, agronomia, ciências contábeis e administração, concluíram especialização ou mestrado na área de gestão e assumiram função de gestor ou dirigente após o exercício de funções técnicas. O mestrado foi concluído por todos entrevistados do sexo masculino enquanto as entrevistadas do sexo feminino aprofundaram seus estudos em nível de especialização. A entrevistada mais jovem do universo pesquisado realizou sua pós-graduação nos moldes de EAD – ensino à distância, sinalizando uma tendência para o futuro uma vez que possibilita a dedicação do profissional, independentemente da sua localização espacial.

Quadro 3 – Formação profissional dos executivos

Entrevistados	Graduação	Especialização	Mestrado
Paulo Roberto	Ciências contábeis (Newton Paiva - MG)	Marketing e gestão (MG)	Logística e transporte UFSC
Bernardo	Engenharia (UFMG)	Administração e finanças (SP)	Biotecnologia industrial Espanha Engenharia de Materiais – UNICAMP
José Antônio	Ciências contábeis (UFMG)	-	Administração UFMG

Entrevistados	Graduação	Especialização	Mestrado
Fernanda	Administração (PUC MG)	Marketing (SP)	-
Aura	Enga. Agrônômica (UNB – BSB)	Marketing FGV (virtual)	-

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às funções profissionais exercidas, o quadro 3 detalha os resultados encontrados e observamos que todos os entrevistados exerceram funções técnicas antes de assumir funções gerenciais ou diretivas. Os entrevistados que não se desenvolveram a partir do programa de *trainees* permaneceram 09 e 11 anos em funções técnicas e os demais passaram a exercer funções gerenciais depois de 03 a 04 anos em funções técnicas e de assessoramento. Estes dados nos levam a crer que o programa de *trainees* acelerou o desenvolvimento profissional, mas não de acordo com a prerrogativa estabelecida de que assumiriam uma função gerencial depois de um ano de treinamento. Todos os entrevistados têm mais de 10 anos de experiência profissional, sendo que quatro deles, que estão na faixa de 43 a 46 anos de idade, têm mais de 22 anos de experiência profissional, sinalizando o elevado tempo de dedicação ao trabalho. A entrevistada com menor tempo de experiência profissional reside atualmente na Alemanha, exerceu 05 anos de função técnica no Brasil, 04 anos de função técnica no exterior e assumiu há um ano o desafio de gerenciar projetos em nível mundial, incluindo o Brasil.

Quadro 4 – Funções profissionais exercidas

ENTREVISTADOS FUNÇÕES	Paulo Roberto	Bernardo	José Antônio	Fernanda	Aura
Técnica	11 anos	07 anos	03 anos	01 ano	09 anos
Assessoramento		06 anos	01 ano	02 anos	
Gerente Funcional	05 anos	03 anos –Planej. e desenv. <i>Supply</i>	16 anos	10 anos	
Gerente de projeto		02 anos, construção de fábrica.		02 anos	01 ano
Dirigente	10 anos	04 anos	06 anos	03 anos	
Empreend. do próprio negócio				05 anos	
Tempo de experiência total	26 anos	22 anos	26 anos	23 anos	10 anos

Fonte: Dados da pesquisa

Depois de delinear o perfil dos entrevistados, passamos à análise dos dados encontrados na nossa pesquisa, categorizando-os por unidades, entendendo que esta sistematização poderá nos auxiliar na compreensão dos resultados. Iniciamos pela análise das relações de poder, ação ou reação com a gestão no cotidiano.

4.2 Unidades de análise

Conforme descrito anteriormente, iniciamos a discussão dos resultados encontrados na nossa pesquisa orientados pelo marco teórico e nossa experiência profissional, a partir das unidades de análise definidas. Examinamos as composições que podem estar promovendo o desenvolvimento/ transformação dos executivos, assim como as composições que têm como efeito a opressão tanto dos gestores quanto dos seus familiares. Essas análises são apresentadas a seguir.

4.2.1. *Relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano*

Com o objetivo de investigar a relação subjetividade-poder apontada por Foucault (1995), iniciamos nossa pesquisa pelo levantamento da trajetória profissional dos entrevistados e das diversas funções por eles exercidas. Nesse contexto, vale lembrar que “[...] enquanto o sujeito humano é colocado em relações de produção e de significação, é igualmente colocado em relações de poder muito complexas” (DREYFUS, 1995, p. 232). A trajetória profissional da Fernanda iniciou bem cedo porque ela se formou aos 20 anos de idade e ela nos informa que:

[...] desde 17 eu comecei a fazer alguns estágios. Então fiz alguns estágios, nada muito relevante, mas aquilo já serviu para... e eu tinha um propósito que era dar certo assim ou não tinha jeito. A minha chance era dar certo no trabalho, então... sabia que eu tinha que trilhar isso. Caiu então de eu entrar no programa de *trainee* e nem era Empresa A, era Empresa B e coincidiu que a empresa estava tomando um rumo de gestão de perfil de empresa, que além de ter sido uma escola para mim foi um estilo em que eu me identifiquei muito. E então eu acho que isso foi um casamento muito feliz, porque ao mesmo tempo em que eu aprendia, eu compartilhava e acreditava muito naquela forma de gerir, gerir tarefa, pessoa, processo, enfim... e fez muito sentido para mim. E coincidiu que a empresa precisa fazer uma grande transformação então ela deu toda a corda para as pessoas que tinham este espírito empreendedor. (Fernanda)

Observamos que a entrevistada inicia sua fala demonstrando a sua imposição pessoal de “dar certo no trabalho”; posteriormente ela fala da sua identificação com

o modelo de gestão da empresa e chega a tratar a sua relação profissional com a empresa como se fosse uma relação com um sujeito ao mencionar que “foi um casamento feliz”, que passa a ser constitutivo de sua subjetividade, fazer parte do seu cotiando, como nos lembra de Foucault (1995) acerca do exercício do poder nos espaços nos quais pertencemos e circulamos. Evidencia a importância do espaço organizacional como uma escola e valoriza o seu aprendizado, a sua crença no sistema de gestão da empresa e também o sentido do trabalho para ela. Assim, nos traz também uma informação sobre o poder das organizações no sentido de que, por precisar fazer uma grande transformação, a empresa concedeu espaço para o empreendedorismo dos empregados. Posteriormente, ela reconhece que o empreendedorismo e a autonomia conquistada eram temporários.

Depois não, depois acho que hoje em dia perdeu muito desta característica de empreendedorismo e de autonomia, mas, naquele momento, para fazer as mudanças que achavam necessárias era vital. Então, acho que coincidiu o meu crescimento com o momento que a empresa estava vivendo, e aí deu bons frutos. Então, assim, acho que o que eu vejo nas multinacionais, em outras empresas e com outros colegas é que a estrutura ali do poder ela é muito engessada. O discurso é de que querem ter pessoas empreendedoras, mas na prática não é isso. São as pessoas tentando manter o seu *status quo*, o seu benefício, o seu cargo. E todo um código de valores ali instalado para perpetuar o poder. É assim que eu vejo. (Fernanda)

A entrevistada apresenta seu posicionamento e crença quanto à possibilidade de conciliar interesses da empresa e do empregado quando os objetivos de ambos estão compatíveis e explicita que na sua experiência esta relação “deu bons frutos”. Entretanto, percebe que o empreendedorismo proposto pela empresa fica no discurso, e pela nossa experiência podemos afirmar que algumas propostas de melhoria das empresas passam pela revisão dos seus processos de trabalho e podem ameaçar a posição ou até mesmo a permanência do executivo ou gestor na organização. Talvez, por esse motivo, as pessoas envolvidas nos processos de trabalho não empreendem, ou seja, mantêm as práticas inalteradas para preservar o seu *status quo*. Observamos ainda que ela retrata as relações de produção e de significação e ao mesmo tempo corrobora o pensamento de Chanlat (2011) ao analisar a contribuição das ciências sociais frente ao desafio social da gestão, quando considera que:

[...] toda organização produz relações de poder. Essas relações são constitutivas de qualquer ordem social organizada e cada um, indivíduos e

grupos, podem utilizar seus recursos, desenvolver estratégias para manter sua posição, transformar a situação existente a seu favor ou então inovar. Assim fazendo, todas essas pessoas participam, a um só tempo, da manutenção e/ou transformação das organizações nas quais elas trabalham. (CHANLAT, 2011, p. 112).

José Antônio, um dos nossos entrevistados, ressalta a importância do aprendizado e da qualificação como recurso para estabelecer uma posição profissional:

Meus dois primeiros empregos foram em banco e auditoria e foi mais a minha entrada no mercado de trabalho mesmo. Eu considero que a minha primeira experiência relevante foi mesmo na Empresa B em função do aprendizado, porque eu tive uma visão sistêmica da empresa, que eu tinha começado a tocar na auditoria, mas a Empresa B foi a minha primeira grande experiência em termos de me qualificar mesmo que é eu falar: eu gosto disso, estou tendo uma visão sistêmica, sou bom nisso, não sou bom naquilo e para realmente checar a ênfase que eu queria nesta área administrativa financeira, e eu sempre gostei muito desta parte de formação gerencial que é a minha base. Minha base, eu sou um contador com uma boa visão de empresa, acho que este é o meu produto. (José Antônio)

O entrevistado traz à tona uma influência da tecnologia de gestão quando vai falar do seu perfil dizendo “acho que este é o meu produto”, ou seja, ele se coloca como um “insumo” a ser utilizado pelas empresas. Gaulejac (2011) aponta que o potencial do indivíduo é neutralizado a partir do momento em que é considerado um recurso à disposição da organização e afirma que:

A ordem gerencial, dominada por uma racionalidade instrumental, torna o humano um objeto, torna o pensamento concordante, aprisiona os comportamentos dentro de preocupações utilitaristas. Como resistir a este poder? Alguns aprendem a viver com ele, outros tentam inventar modos de se desvencilhar desses sistemas paradoxais, outros, por fim, tentam fugir, esperando encontrar espaços que escapam à ideologia gerencial e ao culto à alta *performance*. (GAULEJAC, 2011, p. 96).

Oswaldo López-Ruiz ao estudar os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo assinala a “[...] analogia entre o produto e a pessoa que é permanentemente invocada dentro do mundo empresarial, tanto em eventos e palestras quanto na literatura de recursos humanos, gestão empresarial e desenvolvimento pessoal” (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 272). Porém essa analogia não é nova, já que Wright Wills, há 50 anos:

Criticava os modelos de sucesso do empresário e do empregado na sociedade norte-americana, modelos que coexistiam, embora tivessem surgido em momentos históricos diferentes, mas que sempre implicavam uma reformulação da personalidade para objetivos pecuniários. Eles

afirmavam “vivemos numa época venal” e citava Dale Carnegie: “Você tem um produto para vender e este produto é você mesmo”. (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 272).

Para o referido autor, a analogia pessoa-produto parece adquirir uma vitalidade nova, uma ênfase reforçada que, além de salientar pontos de semelhança em coisas diferentes, afirma uma similitude profunda ou até uma identidade total entre os termos que compara. Ressalta a ampliação e a reformulação de sentido dado pela teoria do capital humano à noção de investimento em que boa parte das despesas feitas no homem, antes entendidas como consumo passaram a ser tratadas como investimentos que visam, principalmente, a aumentar os serviços produtivos prestados pelos seres humanos quando trabalham. Considera ainda que:

Com o deslocamento conceitual-valorativo proposto pela teoria do capital humano de consumo para investimento, o homem tornou-se produto de um investimento nele feito em função de um retorno futuro esperado. Assim, como indica a lógica econômica do sistema capitalista, este investimento, como todo investimento, deve objetivar o maior retorno possível; portanto, quem faz o investimento tem de procurar a maior adequação possível do produto ao mercado. Quem faz o investimento deve tornar seu produto um produto de sucesso, seja este, como na definição tradicional de produto, “o resultado geral da ação transformadora do homem sobre a natureza”; ou seja este, segundo a nova acepção decorrente da identificação pessoa-produto, o resultado da ação transformadora do homem (investidor) sobre si mesmo (capital humano). (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 273).

López-Ruiz (2007) encontrou na sua pesquisa uma psicóloga, especialista em recursos humanos, que considerava o currículo uma peça de marketing porque “o objetivo é abrir portas, obter atenção, capturar interesses, criar desejos, gerar ação... o mesmo que as empresas fazem quando vendem seus produtos”. O referido autor identificou que:

O que interessa ao mercado não é se as pessoas são proprietárias de um saber determinado, mas o conjunto de capacidades, habilidades e destrezas que elas possuem e como estas vêm sendo treinadas e desenvolvidas. Hoje, no mundo do capital humano, as pessoas são proprietárias de seus talentos (e responsáveis por manter/incrementar seu valor). O *seu produto* é fundamentalmente o que elas têm para vender no mercado, os seus talentos. ^”Se a moeda é a unidade básica do capital humano. observava um de nossos entrevistados. Os talentos humanos são um tipo de bem, um tipo de moeda que, para não se depreciar, precisa constantemente circular, agregar valor, aumentar seu volume; e, para isso, como todo produto, precisa que sua dimensão comercial seja devidamente cuidado. (LÓPEZ-RUIZ, 2007, p. 274).

Além do currículo que passa a ser visto como uma ferramenta de *marketing* imprescindível no mercado de trabalho, os profissionais têm utilizado alguns

recursos com o objetivo de vender uma boa imagem profissional. As empresas de consultoria que trabalham com treinamento e desenvolvimento de executivos têm oferecido, inclusive, cursos de “*marketing pessoal*”.

Na nossa pesquisa, essa questão aparece na fala de outro entrevistado e nos remete novamente às colocações de Gaulejac (2011, p. 33) que nos mostra que “[...] a modernidade se caracteriza pela valorização da razão, do progresso e do indivíduo”.

[...] eu acho que tem que ser coerente com o discurso e não se vender por qualquer situação para se dar bem. Eu vi muitos casos de pessoas que não eram tudo o que se mostrava no marketing pessoal, mas que se venderam para subir na vida. A subida é rápida e a queda também. Eu prefiro ser coerente comigo. (Bernardo)

Outra entrevistada associa a estratégia de vender uma boa imagem profissional ao objetivo de conquistar o poder nas organizações:

[...] sabe gente que assim, não interessa o resultado. Tem que ficar bem na foto. Eu tenho muita dificuldade com isso! Sabe que o negócio está frágil, no vai ter longevidade... Não que não se possa ter erro porque pode arriscar uma coisa e dar errado. Ok! Mas, sabe quando tudo está capenga? Mas... fez o pacote bonito!!! E eu não consigo tolerar isso, e isso é muito frequente! Muito frequente! (Fernanda)

Explicitando a sua opinião sobre as relações de poder nas organizações, a entrevistada evidencia, além da força do poder, a complexidade das relações interpessoais no contexto de trabalho.

Olha ele [o poder] é primeiro onipresente. Se a empresa tiver 3 funcionários ou se ela tiver 30000 ele está em todos os lugares. Só que uma coisa que eu fui aprendendo né, é que ele tem peso desde sempre. Coisas que lá no início eu não enxergava. Coisas que eu achava que eram secundárias. Eu dizia... isto é secundário, o que mais determina é o resultado... O resultado é importante, mas é o poder que determina as coisas. É o poder... E ele é constituído de várias formas. Ele é de grupo, assim... um grupo sobe ao poder. O que eu chamo de um grupo: vai uma pessoa e ela começa a se cercar daquelas pessoas que cresceram com ela. Então aquele grupo está vigente... Fica blindado. Ou outros vão se adequar aquele grupo, vão se incorporar a ele e fazer parte ou quem não se adequar não vai entrar. Então isso que vi assim foi um aprendizado. Eu era muito inocente com estas coisas. Eu achava: ah não, não é bem assim!!! É fulano pode não gostar de mim, mas ele me respeita! Pode respeitar, mas na hora do encarreiramento, de valorizar, de falar bem, de dar oportunidade, ele vai colocar quem está mais próximo e com quem tem uma afinidade maior. (Fernanda)

Percebemos certo desconforto da entrevistada ao falar do poder conferido a pessoas que ocupam funções estratégicas ou gerenciais na medida em que usam desta posição para beneficiar aqueles com os quais tem mais afinidade. Pela sua

fala, as relações interpessoais estabelecidas no contexto do trabalho estão diretamente relacionadas à identificação, interesse, proximidade e não à afetividade.

Por que assim, afinidade para mim me dá uma noção de coisa autêntica, verdadeira e não necessariamente é. Às vezes não gosta do seu chefe, mas sabe que é importante falar a língua dele. Então fala a língua dele. Às vezes não vai a casa dele ou ele não vai à sua casa, mas as relações são por interesse. Pode ser também que tenha uma afetividade, uma identificação, mas a identificação é muito maior do que a afetividade. (Fernanda)

A entrevistada destaca como aproveitou a sua experiência como um processo de aprendizagem, assim como a habilidade que desenvolveu para perceber quem é quem no contexto do trabalho.

E o que eu aprendi é que existem dois tipos de pessoas: as que trabalham para a empresa e as que trabalham para o chefe. Sim. É nítido. E hoje eu consigo perceber, rapidamente, quem é quem. (Fernanda)

Validando as colocações de Gaulejac (2011) que afirma que

[...] A noção de hipermodernidade descreve a exacerbação das contradições da modernidade, particularmente a dominação “irracional” da racionalidade instrumental, a realização de progressos tecnológicos e econômicos que são fatores de regressões sociais, a conquista de autonomia dos indivíduos, que os põe em dependência. (GAULEJAC, 2011, p. 33).

A Fernanda relata que optou por ter um negócio próprio apontando que o seu poder está relacionado à busca de autonomia profissional como alternativa para o trabalho, mas ainda deixa clara a sua dependência do poder exercido pelas organizações.

Observamos que ela relata o poder que se exerce no cotidiano e que gerencia e sustenta a subjetividade através de normas e valores, ora investindo na autonomia, ora investindo no engessamento, mas fazendo com que o sujeito deseje ser daquela maneira, se adapte a uma forma de vida.

A minha própria opção de ter o meu próprio negócio é uma maneira de lidar com isto. Por exemplo: hoje eu continuo lidando com as grandes indústrias. As grandes indústrias são todas minhas clientes... Não é? Mas, uma coisa é eu ir lá, participar da reunião, conseguir mapear claramente quem manda, quem não manda, saber quem trabalha para a empresa e quem trabalha para o chefe, mas, eu passo lá duas horas de reunião e vou embora... é diferente! Ah.. Beleza! Estou a mercê deles? Estou! Mas é diferente. Eu não tenho que ficar o tempo inteiro sabe? Então eu acho que é: ter o meu próprio (negócio) é uma maneira de lidar com isto e a outra é controlando mesmo, tendo paciência... e não falar coisa errada na hora errada... (Fernanda)

Temos a partir dessas considerações uma ideia das dimensões complexas e muitas das vezes nebulosas que atravessam a todo instante o processo de gestão. Percebemos, portanto, que a entrevistada explicita a complexidade das relações tecidas no cotidiano de trabalho, o seu sofrimento com essas questões, mas aponta um caminho da inventividade para lidar com a problemática das relações de poder.

A Fernanda assume a sua dificuldade de lidar com o poder e expressa: “Ah essa relação com o poder eu não tenho a menor paciência! Tenho bastante dificuldade”. Apresenta como exemplo uma situação de conflito que viveu na relação com a sua chefia quando apresentaram um trabalho para a chefia superior. Destaca inicialmente sua discordância quanto ao conteúdo do trabalho apresentado, mas também a sua submissão ao poder do seu chefe, demonstrando que toda pessoa em situação profissional tem a capacidade de ação no contexto de trabalho independentemente do posto ou posição que ocupa, mas também como Chanlat (2011) afirma “[...] esta margem de manobra é mais ou menos grande segundo os recursos materiais, imateriais ou simbólicos de que as pessoas dispõem individual ou coletivamente, e as zonas de incerteza. Dito de outra forma, toda organização produz relações de poder”. (CHANLAT, 2011, p. 112)

Alguns questionamentos em cima daquilo que a gente apresentou que eu própria não gostaria de ter apresentado mas como eu já estava naquele processo de desgaste mas, enfim, ele meio que meteu a mão e fez do jeito que ele queria porque ele não confiava ou não queria confiar na maneira que eu estava... ele não veio construir junto, entendeu? Veio falar que o meu estava errado! Então beleza! (Fernanda)

Nesse contexto em que, sem dúvida, circulam relações de poder, nossa experiência profissional nos mostra que os profissionais que lidam no mundo da gestão organizacional buscam elementos de compreensão do social, dessas relações e muitas vezes utilizam uma visão empobrecida, mecânica, utilitária e simplista. Observamos uma divisão, uma dificuldade de articulação com as questões sociais e políticas, ou seja, o conceito de gestão é apresentado muitas vezes de forma dissociada da escuta das ciências sociais.

O que me agrada e, de certa forma eu tenho conseguido é, por exemplo: eu vou numa fábrica, ou eu vou numa obra. Eu entro na obra, as pessoas me chamam pelo nome e querem me cumprimentar. Eu não sou aquele político que vai lá cumprimentar. As pessoas querem falar comigo: “Pô, como está? Isso para mim me gratifica muito!” (Bernardo)

A experiência relatada pelos entrevistados aponta os desafios encontrados para o gerenciamento de pessoas e demonstra como o aprendizado relacionado às questões legais e de direitos humanos têm se consolidado a partir da prática e não estão preparados para apresentar soluções criativas que promovam o desenvolvimento da sociedade.

Ruggie (2014), ao apresentar as origens da responsabilidade social corporativa, relata a iniciativa de Michael Porter, guru da Escola de Administração de Harvard, no sentido de defender a grande estratégia de criação de valor compartilhado pelas companhias que criam valor econômico para elas mesmas de forma que “crie valor para a sociedade, abordando suas necessidades e seus desafios”. Entretanto, expressa a sua preocupação relacionada à responsabilidade social corporativa – a do risco de que as companhias contribuam ou provoquem impactos sociais negativos. Demonstra, que “[...] as empresas, reagindo a tais riscos, começaram a adotar, voluntariamente, normas e esquemas de verificação que iam além do cumprimento de exigências jurídicas legais” (RUGGIE, 2014, p. 124). Cita a experiência da África do Sul que explica a realidade encontrada por um dos entrevistados:

[...] a campanha contra o *apartheid* na África do Sul deu origem a uma iniciativa pioneira. Em 1971, o reverendo Leon Sullivan, um pastor afro-americano da Igreja Batista Sião, na Filadélfia, defensor antigo dos direitos humanos, foi indicado para participar do conselho de administração da General Motors. A GM era a maior empregadora de negros na África do Sul naquela época. Como alternativa às pressões de redução de investimentos norte americanos na África do Sul, Sullivan desenvolveu um código de conduta conhecido como Princípios Sullivan, adotados por mais de 100 empresas norte-americanas que atuavam em território sul-africano. O código exigia política de não segregação das etnias nas instalações das empresas, igualdade de tratamento e de pagamento para funções equivalentes, independentemente da raça, capacitação de funcionários não brancos para melhores empregos e aumento no número de negros e de outras minorias em cargos de gerência. (RUGGIE, 2014, p. 125).

Encontramos, na nossa pesquisa, o relato de um dirigente sobre a sua experiência com gestão de pessoas na África do Sul e não encontramos dados que demonstrem que os gestores e executivos têm conhecimento da complexidade que envolve a governança dos direitos humanos em nível mundial. Registramos, portanto, esta oportunidade de aprendizado que deve ser incorporado nos conteúdos de treinamento e desenvolvimento de gestores em empresas hipermodernas.

Outra experiência que eu tive foi com o sul-africano que tem uma questão racial que é interessante e que é o contrário um pouco da meritocracia. Lá, a cor da sua pele vale muito porque eles têm um esquema de cotas e isto é crítico nas empresas. Não é opcional, tem a obrigatoriedade de ter algumas pessoas de cor negra no seu quadro gerencial e em função disto, às vezes as relações de poder se dão em função da sua cor e não de sua capacidade e nem da sua competência. Isso também foi outro aprendizado. Era necessário inserir as pessoas negras no seu organograma mesmo que as pessoas não fossem suficientemente competentes. Eu vivenciei este caso: eu tinha que contratar uma menina negra para trabalhar comigo. Eu não podia contratar a melhor candidata! (José Antônio)

Ao relatar a sua experiência na África do Sul, o entrevistado demonstra a influência da tecnologia de gestão no seu processo de formação profissional, apontando a política de “meritocracia” como orientadora da gestão de pessoas. Demonstra o seu desconhecimento sobre origem da proposta de implantação do sistema de cotas, implantado a partir da política de não segregação das etnias nas instalações das empresas.

Parece-nos que ele apresentou dificuldades para empreender em uma realidade social diferente, se manteve apenas na posição de cumprimento de cotas que é característico da tecnologia de gestão a qual se submeteu no seu processo de formação gerencial e não apresentou soluções criativas que venham ao encontro do desenvolvimento das pessoas e do país.

Gaulejac (2007) afirma que o gerenciamento se constitui em “[...] tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho, cuja finalidade é obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas.” (GAULEJAC, 2007, p. 27), obtivemos alguns dados na nossa pesquisa que nos permitem avançar a partir da reflexão de Gaulejac (2007), no sentido de entender se os conhecimentos adquiridos pelos executivos e gestores para essa adesão às exigências da empresa e de seus acionistas, também podem contribuir para o estabelecimento de um poder para o trabalhador nas relações de trabalho. Poder limitado à condução dos processos de trabalho sob sua autoridade e responsabilidade e, principalmente, libertá-lo, a partir da sua capacitação/competência, para escolhas quanto ao tipo de trabalho que quer desenvolver, assim como os recursos que utilizará para lidar com as dificuldades que se apresentam, como nos relatou Fernanda.

Quando eu estava na Regional de SP, o que aconteceu? Eu via já algumas pessoas com aquele movimento para ser sócio da empresa, receber o *stock*

options.⁵ Eu vi, beleza... uma ou outra pessoa... Quando eu estava em Minas, lá ninguém sabia da minha existência, mas agora eu estou aqui há um ano e meio e ninguém me põe nesse negócio, ninguém leva meu nome? Posso até tomar bomba, mas, ninguém leva o meu nome e tal... E tem também turma de MBA sendo formada e ninguém nem cogita e tal... E aí eu fui no... deixa eu ver com quem eu falei primeiro... Tinha o diretor regional e o diretor de marketing. Eu falei com os dois, avisei aos dois que eu fui falar com o Presidente. Pedi, marquei um horário e falei com ele: queria entender assim qual a minha perspectiva aqui neste negócio? Que eu tenho feito isto, isto, isto... estou sendo reconhecida, ganho bônus duplo todo ano, tananananan e não vou ser sócia? E não tenho uma indicação para MBA? Posso até não ser aprovada, mas pelo menos para as pessoas começarem, a saber que eu existo. Não... Tá! ok, foi bom você ter falado... e logo depois as duas coisas aconteceram. Então eu acho que esse foi um desafio, assim, é eu correr atrás de um espaço que eu achava que eu já poderia ocupar. Poderia até ter me queimado, não é? Mas este tipo de coisa anos depois eu acho que não teria espaço mais... Talvez eu não teria coragem... Eu estava querendo saber se estava batendo na porta do grupo de poder. (FERNANDA)

Observamos que a profissional ainda em processo de formação se coloca numa posição desarmada e procura o Presidente da empresa para questionar as políticas e diretrizes de gestão de pessoas frente à realidade por ela vivenciada e, a partir deste posicionamento ela avança no seu processo de desenvolvimento e ascensão profissional. As suas vivências profissionais e a sua maturidade, segundo o seu relato, a levaram a acreditar que se não tivesse investido na busca do poder no momento adequado, ou seja, que reconhecia a contribuição que dava para a empresa e a sua capacitação; ela não teria mais espaço e coragem para enfrentar este desafio. Fica uma pergunta: o quanto nos limitamos a partir dos conceitos pré-estabelecidos e cerceamos a nossa atuação nas organizações?

Na entrevista com Bernardo ao ser questionado sobre o seu posicionamento frente ao poder exercido pelas organizações, ele relata o caminho que percorreu e a forma como reagiu para conquistar a autonomia de fazer escolhas profissionais. Reconhece que no início de sua carreira profissional ele precisou de se submeter ao poder das organizações até adquirir certa qualificação:

[...] eu estava no início de carreira e com o pouco de maturidade que eu tinha eu entendi que era um pedágio que eu tinha que pagar para ter um futuro mais promissor e eu aceitei isso numa boa e me adaptei. Foi bom. Consegui desenvolver o que tinha que desenvolver apesar do início ter rejeição. (BERNARDO)

⁵ *STOCK OPTIONS* é um sistema que nasceu nas empresas norte americanas de capital aberto e se espalhou pelo mundo sendo utilizado como um benefício que poderá ser concedido aos executivos e gestores pelo seu desempenho. Trata-se da possibilidade de o empregado ter a opção de aquisição de ações da empresa por um preço em média, abaixo do preço do mercado e de vendê-las com lucro.

Ele classifica esta submissão no início de carreira como “pedágio”, ou seja, se utilizarmos a definição da palavra pedágio, diremos que ele reconhece o pagamento de uma taxa para ressarcir custos de construção e manutenção de seu desenvolvimento. Posteriormente, ele reconhece que a sua maturidade profissional, aliada aos resultados já alcançados por meio de sua competência, lhe permitia não se submeter mais a ações e partir para outra atividade profissional.

O outro exemplo foi lá no final. Foi também um dos motivos que me fez sair da empresa. Eu não consigo trabalhar com alguém mais burro do que eu e mais arrogante do que eu. Então como não foi possível mudar para algo diferente, então eu falei: “assim eu me mudo, eu saio da organização”. Eu não vou comungar com este tipo de coisa porque vai contra os meus princípios. Só que uma decisão tomada já com uma carreira, não completa, mas, com muitas conquistas ali já realizadas, maturidade muito grande e uma capacidade de sair e ir para outra atividade, outra empresa de forma consciente e sem nenhum remorso. Existem pessoas que tomam atitudes precipitadas, depois elas se arrependem. Este não foi o caso. (BERNARDO)

Enquanto Bernardo aponta as suas conquistas e a sua maturidade como os mecanismos propulsores para a sua autonomia, Paulo Roberto ao nos relatar a sua trajetória profissional aponta os seus conhecimentos e a sua experiência profissional como recursos para exercer o poder nas organizações e buscar sua autonomia:

Na parte técnica, até pela minha formação contábil, eu tive toda uma experiência na parte de gestão, tanto na parte de contábil, na parte de custos, financeira e foi até um dos motivos por eu ter feito ciências contábeis. Foi onde me aperfeiçoei mais, e aprendi a conhecer a empresa através dos números e isto me facilitou muito porque quando em 2003 a empresa que eu trabalhava foi comprada pela Empresa C eu fiz a opção pela área de logística, que eu estou na área de logística desde 97 e um dos motivos de eu ter optado pela área de logística foi pelo conhecimento que eu tinha da parte teórica, da parte de números e de tomada de decisão, então, a partir deste momento eu ingressei na área de logística e foi quando eu comecei a realizar e conhecer na vida real o que eu conhecia no papel. Então, isso me facilitou muito porque agilizou muito a tomada de decisão porque eu já conhecia, tinha facilidade de conhecimento dos números, do resultado que tinha que buscar não é? Eu tinha comigo desde cedo um plano de carreira. Então eu coloquei alguns objetivos na minha carreira, eu coloquei como meta que eu seria gerente de alguma empresa até 30 anos, eu fui com 25, 26 anos, coloquei que seria diretor de uma empresa com 35 para 40 e eu consegui dentro do meu objetivo e coloquei que até 50 anos eu tenho que ter o meu negócio. Então eu estou dentro dos meus objetivos aí estratégicos do meu crescimento profissional. (PAULO ROBERTO)

Foucault (1995) considera que não temos instrumentos de trabalho para estudar as relações de poder e que “[...] o único recurso que temos são os modos de pensar o poder com base nos modelos legais, isto é: o que legitima o poder [...]” (DREYFUS, 1995 p.232) embora possamos rastrear como este se exerce no

cotidiano. Esse rastreamento se dá no exercício de poder que é movediço e se desloca, formando inclusive as subjetividades e nossas racionalidades.

Devemos, portanto, analisar racionalidades específicas mais do que evocar constantemente o progresso da racionalização em geral. Dentre essas racionalidades, a racionalidade do trabalho e o poder emanado da aplicação dos conhecimentos de tecnologia de gestão focado para o alcance dos resultados esperados pelas organizações merecem, no nosso entender, destaque para o processo de desenvolvimento dos executivos e gestores de empresas hipermodernas, mas não pode estar dissociado da escuta das ciências sociais.

Foucault (1995) sugere uma nova economia das relações de poder que é mais dinâmica e relacionada à nossa situação presente, ou seja, ela consiste em usar as formas de resistência contra as diferentes formas de poder como ponto de partida. Desta forma, mais do que analisar o poder do ponto de vista de sua racionalidade interna, ela consiste em analisar o poder através do antagonismo das estratégias. Portanto, para compreender o que são as relações de poder, talvez devêssemos investigar as formas de resistência e as tentativas de dissociar estas relações.

Inicialmente apontamos que determinadas ações, tais como as greves, os jogos em torno da regra, a recusa em obedecer, a lentidão da produção e da prestação de serviços, as manobras de todas as espécies vindas tanto do topo quanto da base da hierarquia, da mesma forma que os boicotes dos consumidores ou a mobilização dos pequenos acionistas, se constituem em formas de resistência e tentativas de dissociar as relações de poder.

Vale ressaltar aqui que a ideia de resistência em Foucault é inerente ao poder, como pontua Hartmann (2003), ou seja, nas relações de poder sempre há uma possibilidade de resistência. Esse autor afirma que no ensaio “O sujeito e o poder” o filósofo define o poder como uma modificação da ação por meio da ação, assim este corresponde a uma estruturação do campo de ações possíveis por meio da ação, geralmente exercida pelo governo. Dessa maneira, governar é estruturar o campo de ação possível do outro. Contudo, para Foucault, de acordo com Hartmann (2003), como este acredita que o sujeito que é fundamentalmente livre, as relações de poder sempre trazem a possibilidade de construção de maneiras novas e criativas. Isso significa que a resistência deve ser compreendida não só em termos de relações de forças antagônicas e posturas de oposição, como pontuamos acima,

mas sobretudo em termos de construções criativas do campo de ação possível. Esse tipo de resistência não é meramente uma oposição, mas está ligada a autonomia, a partir de práticas cotidianas e de liberdade, que se iniciam por meio da crítica. Assim, as relações de poder não são coisas más em si mesmas, mas fazem parte de toda sociedade e são estratégias nas quais os indivíduos tentam conduzir, determinar a conduta dos outros. O desafio é desenvolver práticas de si que permitirão jogar com o mínimo possível de dominação.

Os resultados da nossa pesquisa demonstram algumas práticas organizacionais utilizadas para resistir às relações de poder. Na experiência do Paulo Roberto ele evidencia:

[...] eu estava na fábrica da Empresa C no interior de SP e ainda na área de custos e já não aguentava mais ficar ali porque é uma cidade muito pequena, Piaí é uma cidade muito pequena, e eu era subordinado à estrutura corporativa de São Paulo, mas fisicamente eu ficava em Pedro Leopoldo. Então eu tinha dois chefes: o gerente da fábrica era o meu chefe e o *controller* era meu chefe. Então ficou aquela briga de poder e ele acabou me puxando para uma fábrica do interior para eu não aparecer, não prestar o serviço para o gerente da fábrica. (Paulo Roberto)

Para compreender se o domínio e aplicação da tecnologia de gestão no contexto organizacional pode se constituir em uma forma de dissociar estas relações de poder e se confere poder aos executivos, procuramos investigar as formas de resistência como que conduzem à autonomia estabelecida pelos gestores e executivos na prática do dia a dia. Foucault (1995) observa que:

[...] são lutas que questionam o estatuto do indivíduo: por um lado afirmam o direito de ser diferente e enfatiza tudo aquilo que tornam os indivíduos verdadeiramente individuais. Por outro lado atacam tudo que separa o indivíduo, que quebra sua relação com os outros, fragmenta a vida comunitária, força o indivíduo a voltar-se para si mesmo e o liga à sua própria identidade de um modo coercitivo. (FOUCAULT, 1995, p. 234).

Encontramos na nossa pesquisa uma experiência profissional na qual o sujeito buscou, a partir dos seus conhecimentos de tecnologia de gestão, recursos para se livrar do desconforto provocado pelo poder:

Eu já não aguentava ficar naquele negócio e eu estava tomando um café. O caso é exatamente este – Eu estava tomando um café e em frente tinha um quadro com uma oportunidade: coordenador de logística. Eu achei o título bacana, interessante, peguei o telefone e liguei para a moça do RH que era a Cristina, uma amiga minha e falei: Cristina, o quê que é isto? Não, Paulo Roberto, é porque quando era a Empresa C ela tinha a própria empresa Ce, que era a empresa de transporte deles e não tinha a área de logística. A Empresa C tem uma área de logística que faz a interface do comercial entre a fábrica e o fornecedor de transporte, movimentação, armazenagem... Eu

disse: eu quero me candidatar para esta vaga. Ela disse: por quê? Porque, porque eu conheço todos, me relaciono bem e tenho o total domínio dos números. Se querem melhorar o resultado de logística eu sou a pessoa. E me candidatei. E... o gerente de logística à época estava na fábrica. Aí eu cheguei pra ele e disse que eu gostaria de trabalhar. Ele me perguntou, eu expliquei para ele e tal. Ele disse: está contratado, vai para a área de logística. (PAULO ROBERTO)

Foucault (1995) completa que estas lutas não estão nem a favor nem contra o “indivíduo”, são batalhas contra o “governo da individualização”. Aponta que se trata de uma oposição aos efeitos relacionados ao saber, à competência, à qualificação: lutas contra os privilégios do saber. Porém, é também uma oposição ao segredo, à deformação e às representações mistificadoras impostas às pessoas. O que é questionado é a maneira pela qual o saber circula e funcionam suas relações com o poder. Conclui que todas as lutas contemporâneas giram em torno do questionamento sobre quem somos nós e busca atacar uma técnica, uma forma de poder.

Esta forma de poder aplica-se à vida cotidiana imediata que categoriza o indivíduo, marca-o com sua própria individualidade, liga-o à sua própria identidade, impõe-lhe uma lei de verdade que devemos reconhecer e que os outros têm que reconhecer nele. É uma forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Há dois significados para a palavra *sujeito*: sujeito a alguém pelo controle e dependência e preso a sua identidade por uma consciência ou autoconhecimento. Ambos sugerem uma forma de poder que subjuga e torna sujeito a. (FOUCAULT, 1995, p. 235).

Bernardo explicita na sua fala o que marca a sua individualidade e o liga à sua própria identidade e ainda a verdade que reconhece e faz questão de ser reconhecido:

Sou uma pessoa que me envolvo demais! Meu compromisso é 100%. Se eu entro em alguma coisa eu entro para fazer direito. Não consigo aceitar a hipótese de fazer mais ou menos para cumprir um cronograma não é a minha opção. Eu prefiro dizer que não vai dar e redefinir uma estratégia do que fazer mais ou menos. Então meu compromisso é total. Posso dizer que isso aí é uma marca que eu procuro sempre mostrar e deixar. (BERNARDO)

Foucault (1995) aponta três tipos de lutas na história que podem ser encontradas isoladamente ou misturadas entre si, sejam elas: contra as formas de dominação – étnica, social e religiosa; contra as formas de exploração – que separam os indivíduos daquilo que eles produzem ou contra aquilo que liga o indivíduo a si mesmo e o submete aos outros; lutas contra a sujeição, contra as formas de subjetivação e submissão. Observa ainda que mesmo quando estão todas misturadas, uma delas prevalece. Considera que as lutas contra as formas de dominação e exploração não desapareceram, mas atualmente a luta contra a

sujeição – submissão da subjetividade – está se tornando cada vez mais importante poder anônimo, mas bastante potente, conforme explicitado por Aura:

No meu ponto de vista, hoje a empresa só toma decisões de acordo com o mercado, [...] o maior desafio quando você tem um projeto é você provar por a+b o quê que mais interessa à empresa. Se você é técnico ou inclusive é do marketing porque outras coisas emocionais entram em cada projeto, inclusive a comunicação... A empresa pode ganhar de diversas formas: ela ganha dinheiro com alguma coisa que tem sucesso ou ela ganha imagem – que se reflete em dinheiro, ou ela ganha esperança – que se reflete em aumento da cotação da bolsa nas ações dela. Mas, se você não provar como determinado projeto ou ação que você pense em tomar vai contribuir para a empresa nestes três aspectos e qual é o impacto disto, custo x benefício, você não segue com nenhum projeto. Por exemplo: porque o projeto vai te fazer feliz? O poder é de decisão final: seguir ou não com algo. (Aura)

Os dados da nossa pesquisa retratam a afirmativa de Drucker (1995) de que o ponto para manter a liderança é a posição social dos profissionais do conhecimento e a aceitação de seus valores. Considera que esses trabalhadores, vitais para essas empresas, continuarão esperando participar financeiramente dos frutos de seu trabalho.

Portanto, as empresas dos novos setores baseados em conhecimento, o desempenho depende da maneira como a instituição é dirigida – se ela sabe como atrair, reter e motivar os trabalhadores do conhecimento. Seus valores deverão ser satisfeitos, oferecendo-lhes reconhecimento e poder social: passando-os de subordinados a colegas executivos e de funcionários a parceiros. “Em uma força de trabalho tradicional, o trabalhador serve o sistema; em uma força de trabalho do conhecimento, o sistema deve servir o trabalhador” (DRUCKER, 2005, p. 73).

4.2.2 Territorialização, desterritorialização, reterritorialização e a diversidade cultural vivenciada

Frente ao desafio de produzir bons resultados para manter a sua competitividade no mundo globalizado, as empresas têm adotado políticas, diretrizes e práticas de gestão de pessoas que interferem de forma significativa no processo de subjetivação de seus empregados, sobretudo dos seus executivos. Para atrair e reter os “potenciais” humanos na contemporaneidade as empresas têm adotado a política de remuneração variável, concedendo bônus pelos resultados produzidos;

além disso, benefícios atrativos, serviços sociais extensivos às famílias e oportunidades de aprendizagem. Paralelamente, implantam práticas de poder na gestão de pessoas que podem levar à submissão e controle, tais como a ameaça à permanência no emprego e a desterritorialização do executivo, dentre outras; ou ainda práticas com o objetivo de beneficiar o trabalhador que podem ser por eles avaliadas como positivas ou negativas, a exemplo do teletrabalho,⁶ que não foi enfatizado nesta pesquisa porque o nosso público alvo, apesar de exercer suas funções utilizando tecnologia fora das instalações das empresas, a sua relação de trabalho não se enquadra nessa modalidade.

Considerando que todos os entrevistados vivenciam ou vivenciaram a prática de desterritorialização em empresas hipermodernas, iniciaremos nossa análise utilizando o conceito de Max Pagès:

O território é antes de tudo o espaço no qual se enraíza nossa identidade, o lugar dos nossos prazeres, de nossos temores, de nossas relações importantes, a superfície de inscrição de nossa história pessoal, enfim o conjunto de nosso sistema de referência. A desterritorialização, ao contrário, é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais em destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo TLTXiniano, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa. (PAGÈS *et al*, 1987, p. 119).

A vivência profissional de Bernardo, que responde pela direção geral de uma grande empresa, é intensa e ilustra os efeitos da territorialidade no desenvolvimento profissional dos executivos. No início da sua carreira profissional ele não sentia dificuldades porque era solteiro. Segundo ele,

No início era muito simples e era bom porque eu era solteiro e para mim tanto faz você estar no sul ou estar em Goiás é a mesma coisa. Eu ficava em casa 02, 03 meses, vinha na casa dos meus pais, passava o final de semana e estava tudo bem. Falava no telefone e tal. Na verdade eu nunca fui muito dependente dos meus pais, não. Talvez até pela criação que eu

⁶ Teletrabalho entendido como o trabalho à distância, pode ser exercido pelo trabalhador em qualquer função que faça uso de tecnologia e de comunicação em um lugar diferente da empresa, que pode ser sua casa, um escritório compartilhado ou até mesmo nas instalações do próprio cliente. Portanto, há uma relação de trabalho entre a organização e o trabalhador, que através de mecanismos digitais, eletrônicos e de comunicação faz existir este compromisso de ambas as partes. O diferencial da forma tradicional, é que o trabalhador não fica restrito ao espaço da empresa, obrigado a se deslocar para o trabalho diariamente para exercer sua atividade. Ele possui um acordo com a empresa prevendo outras possibilidades para esse relacionamento fora do ambiente de trabalho. Essa forma de trabalhar exige recursos tecnológicos, treinamento, organização e disciplina dos envolvidos para que o mesmo não traga prejuízos à saúde e bem estar do trabalhador.

tive. Eu fui criado para viver o mundo e não viver o mundo dos meus pais.
(Bernardo)

Bernardo relatou como primeiro desafio o fato de ter se casado com uma mulher carioca que afirmava que em São Paulo ela nunca moraria. Ele foi transferido para São José dos Campos e a princípio ela não foi. Apesar de não informar os motivos ele diz que depois de um ano eles se mudaram definitivamente para lá e “ela adorou, nós ficamos 05 anos e ela não queria sair de lá. Então, aí, a gente não tinha filhos e a condição era diferente. Eu trabalhava, ela trabalhava e ela, apesar do carioca ser mais bairrista que o mineiro, ela se adaptou bem, tudo bem” (Bernardo).

Outras situações em que a empresa também produz adaptações na família e altera a objetividade de todos foram identificadas na nossa pesquisa e serão apontadas. Entretanto, o próprio Bernardo relatou situações vivenciadas a partir de sua transferência para trabalhar no exterior após o nascimento da sua primeira filha que ilustram algumas dificuldades de adaptação enfrentadas:

No início foi um pouco difícil. Minha filha teve dificuldade de adaptação, teve crises. Eu estava na Bélgica. Ela teve uma crise forte de rejeição à língua, não entendia nada, os amiguinhos que ela tinha perdido e tal, aí você começa a sentir um pouco o impacto das mudanças. Aí ela se adaptou e teve um baque também na volta porque já estava adaptada demais. Minha volta também se deu por uma questão de família. Meu pai estava com câncer e ficou 08 meses no hospital. Eu vinha pra cá todos os meses e então eu me senti um pouco culpado entre aspas, por abandonar, estar longe, num momento que precisava. E aí calhou de ter uma proposta de construir uma fábrica aqui e estruturar a região sudeste no Brasil e a minha mulher também estava querendo vir, estava sentindo falta da família.
(Bernardo)

Apesar dos impactos da desterritorialização na vida de sua filha, o entrevistado manteve sua permanência na Bélgica. O seu sistema de referência se manifesta a partir da doença de seu pai, por meio do aparecimento do sentimento de culpa e o entrevistado busca uma alternativa de trabalho que o permita se aproximar de suas origens sociais, mesmo que isto traga novos desconfortos à sua filha. Entretanto, percebemos claramente a influência do processo de desterritorialização no seu processo de subjetivação na medida em que ele não aceita o seu enraizamento em um território, quando expressa:

Ai veio o segundo filho, quer dizer: a filha já está adolescente, a criança pequena, você começa a enraizar demais. Minha mãe acostumando com a minha presença aqui. Mas eu tenho planos de ir embora ao final do ano que

⁷ Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada no Bairro Belvedere em 09 out. 2013

⁸ Idem

vem de novo. Mas o que eu posso dizer é o seguinte: esta situação ela muda com o tempo. Solteiro é uma coisa, casado sem filho é outra, casado com filho pequeno é outro e casado com filho adolescente é completamente diferente e com algum problema familiar grave também pesa. Mas a minha vontade de mudar continua. (Bernardo)

Identificamos, entretanto, a existência de um conflito pessoal porque ao mesmo tempo em que Bernardo mantém o desejo de mudar, ele fala da importância do território. Território entendido enquanto “espaço no qual se enraíza nossa identidade, o lugar dos nossos prazeres, de nossos temores [...] e de inscrição de nossa história pessoal, enfim o conjunto de nosso sistema de referência” (PAGÈS, 1987, p.119), como assinalamos anteriormente quando diz:

Eu tenho uma coisa hoje que me segura um pouco para não mudar que... Como eu mudei durante 20 anos eu sempre tive aquela coisa assim de eu não tenho nada, não tenho nada que é meu, entendeu? E aí quando eu voltei eu decidi comprar um apartamento. Comprei e hoje eu gosto aqui do meu cantinho. Isto me segura um pouco. (Bernardo)

Ele afirma que mudar de lugar de trabalho pode ser um problema do ponto de vista familiar, principalmente, porque, segundo ele “rompe laços com pai, mãe e amigos”. Questionamos a sua fala quanto ao rompimento de laços com amigos e ele disse:

Eu rompi. Não que eu deixei de ser amigo deles, mas eu deixei de ter contato. Muitas das amizades que eu fiz ao longo deste tempo todo eu posso dizer que foram poucas amizades e muito mais relacionamentos de colegas de trabalho do que de amizade mesmo. Mas, meus amigos antigos mesmo, que eu passe 03 anos sem ver, quando eu encontro, parecem que foi ontem mesmo. Então, amizade quando ela existe, existe mesmo. Mas, por outro lado, o fato de mudar te enriquece mais. Muitas vezes você se depara com um problema que você já viu acontecer em outro lugar. (Bernardo)

Certamente, a adesão ao sistema de gestão empresarial evidenciado pela prática de lidar com culturas diferentes e de mudar de região de trabalho evidenciada nas empresas hipermodernas trouxe reflexos distintos nas subjetividades dos executivos envolvidos e de seus familiares e, no caso de Bernardo, essa questão parece estar introjetada como alternativa de solução para enfrentar os desprazeres da relação de trabalho.

Mas, essa necessidade de conhecer culturas diferentes, línguas, de relacionar com formas diferentes de trabalhar, de entender os sistemas de negócio e também de profissionalismo me faz querer mudar e, para minha sorte, vamos dizer assim, entre aspas, a minha mulher agora sente muito esta necessidade. Então a gente tem esta sintonia, só que eu tenho agora uma filha pré-adolescente, adolescente e isto já dificulta um pouco, mas é necessidade mesmo de sair da mesmice porque qualquer empresa, a não

ser que você trabalhe em inovação, 90% do tempo é rotina. É fazer acontecer o resultado da empresa e isto é meio massacrante. Eu sinto a vontade de mudar um pouco para ter um lado também que acrescente um pouco mais de cultura, de conhecimento, de lazer também. Eu não sou daquele que todo fim de semana quer ir para o sítio. Eu não tenho um sítio, não gosto de sítio e não quero ir para o sítio. Quero conhecer outros lugares. (Bernardo)

Pelo relato do entrevistado Bernardo, a desterritorialização além de atender aos objetivos empresariais tem sido encarada como uma linha de fuga inventiva.

Na medida em que o permite se livrar da rotina do dia a dia que considera “meio massacrante” e ainda como fonte de conhecimento, ou seja, aproveita as oportunidades de mudança para o desenvolvimento de competências. Para ele, a melhor bagagem durante o tempo de trabalho na Empresa A e Empresa I foram as oportunidades de mudança, e diz que hoje sente falta de mudar porque ficar mais de 03, 04 anos no mesmo lugar “me dá uma agonia porque eu sinto necessidade de conhecer pessoas diferentes, culturas diferentes, formas diferentes de pensar e de fazer as coisas” (Bernardo).

Além da vivência de Bernardo em empresas hipermodernas, encontramos, na nossa pesquisa, gestores que tiveram experiência profissional em empresas de nacionalidades diferentes, em empresas localizadas em regiões brasileiras diferentes, trazendo à tona a diversidade cultural do país e encontramos ainda, experiência profissional em empresa familiar, evidenciando algumas de suas particularidades de gestão assim como experiências com atuação simultânea do profissional com diversos países e culturas, exigindo grande flexibilidade na sua atuação.

O relato de Fernanda evidencia alguns dos reflexos produzidos em sua subjetividade e ela aponta, inicialmente, os benefícios da desterritorialização, tanto em termos de carreira e remuneração quanto em termos de aprendizado:

[...] fui indicada para assumir a Gerencia Regional de Marketing no Centro-Oeste. Aí já reportando a uma diretoria regional. Em termos de hierarquia, eu subi um nível e essa diretoria regional era o centro-oeste inteiro: de Manaus até Mato Grosso do Sul. Eu pude conhecer tanto o Brasil, as realidades, os mercados. Uma realidade de verba e de participação de mercado diferente e isso foi muito bom, foi muito rico. Passei mais um ano e pouco nessa função. (Fernanda)

A Fernanda também apresenta a desterritorialização como um mecanismo de gestão que favorece a conciliação de seus interesses pessoais com os profissionais, na medida em que ela conseguiu trabalhar na mesma cidade que o seu marido e

adquirir novos aprendizados e “visibilidade” profissional, apesar de termos encontrado, a partir da nossa experiência profissional, várias pessoas que se separaram de executivos que trabalhavam em empresas hipermodernas, conforme detalhamos no marco teórico.

[...] meu marido foi transferido do Centro-Oeste para São Paulo e na época eu comuniquei o Diretor de Marketing (MKT), porque minha subordinação matricial era com o Diretor de MKT e em linha com o Diretor Regional, falei: não esquece de mim não quando tiver uma vaga em SP. Quinze dias depois ele me chamou para eu ir para SP. Então foi ótimo. Eu tive a mesma função como marketing regional só que aí no Estado de SP todo. E aí, de novo: outro mercado, outra realidade de verba, outro... tudo! Outra noção de grandeza e com uma possibilidade de ter uma visibilidade de trabalho muito maior, que foi o que aconteceu. (Fernanda)

Além dos benefícios que considera ter tido, ela também apresenta outras possibilidades inventivas proporcionadas pelo processo de aprendizado por meio da desterritorialização, apesar da diversidade cultural enfrentada.

O aprendizado consegue levar e implementar! Vou te dar um exemplo: quando eu fui para o Centro-Oeste, tudo lá funcionava muito bem! As pessoas tinham um nível de compromisso muito grande. Tanto os revendedores quanto o pessoal de operações da regional, então tudo o que propunha implementar de melhoria era bem aceito e bem executado! Então lá foi muito fértil para propor tudo e implementar tudo! No primeiro ano de excelência do marketing regional, o Centro-Oeste já ganhou o primeiro lugar. Ai eu vim para SP. A visão de SP é que aqui é tudo muito grande, aqui nada funciona, aqui é mais difícil, aqui é mais complicado! E não! Eu pude pegar várias práticas lá do Centro-Oeste, onde as pessoas tinham tempo para implementar e colocar em SP e mostrar resultados. Então eu acho que consegui aproveitar... (Fernanda)

Creio que Fernanda demonstra o poder do executivo que domina a tecnologia de gestão e consegue fazer *benchmarking*⁹ e implantar um novo processo de trabalho com os recursos disponíveis. O conceito de *benchmarking* foi trazido para o Brasil a partir da implantação do sistema de gestão para resultados, ou pela qualidade e trata-se de uma prática que investiga qual é o melhor resultado “do mundo” alcançado para a fabricação de produtos ou serviços iguais ou semelhantes, para que se conheça como o processo de trabalho acontece e as formas de executar aquele processo de trabalho possam ser revistas para o alcance dos melhores resultados com baixo investimento no processo de implantação.

⁹ “[...] a comparação com indicadores semelhantes da própria empresa ou de outras empresas, com valores históricos, com valores teóricos mínimos e outros [...] é chamado de benchmarking” (FALCONI, 2009, p. 63).

Por outro lado, Bernardo, ao relatar sua experiência de trabalhar como agente de mudança em uma empresa que para ele é “[...] muito arrogante do ponto de vista de sua posição, do seu modelo, de dizer: oh! Tem que ser desta forma! e... de muita cobrança”, enfatiza a importância de respeitar as diferenças entre as pessoas e sua cultura:

Nós fomos implantar a cultura vencedora da Empresa A nestas outras empresas que são muito eficientes do ponto de vista técnico, mas com um potencial de resultado muito maior se gerida de outra forma. Então, nós vamos implantar um modelo de gestão e aí um monte de brasileiro tupiniquim arrogante chegando à Europa, por exemplo, para tratar com uns caras que tem uma cabeça completamente diferente da nossa, um ritmo, eles valorizam a vida, o relacionamento familiar, o equilíbrio da vida familiar, profissional, a questão sindical que lá é muito forte em termos de benefícios para o empregado. E a gente vinha dizer: não, vamos passar o rolo compressor e vamos fazer isto aqui virar igual a gente já fez virar lá nas outras empresas que a gente já trabalhou aqui no Brasil. Então assim, o modelo não encaixa perfeitamente. Esta arrogância, se ela não fosse bem trabalhada ela não daria certo. E tivemos muitos exemplos de pessoas que foram de uma forma muito impetuosa, muito agressiva e que não deram certo. Tiveram que voltar para trás. Então, eu acho que entender isto e saber mesmo com todas estas diferenças você conseguir programar o que você tinha que programar com negociação, com muita conversa, entendendo a cabeça do outro e não dizendo que ele é quem tinha que entender a sua é que me fez aprender mais e conseguir fazer o que eu fiz lá dentro. Nós conseguimos realmente implementar a cultura que é muito agressiva, porém respeitando as diferenças locais. Claro que tinha gente que não aceitava e, saiu. Mas para mim este foi um desafio muito grande e uma conquista importante. (Bernardo)

A experiência de Bernardo sinaliza algumas das competências requeridas para os profissionais que atuam nos processos de mudanças: capacidade de negociação, de escuta, de empatia e respeito humano e sua posição justifica o motivo pelo qual as organizações passaram a valorizar o capital humano. É sabido que *software* e *hardware* são sistemas que podem ser comprados e copiados e a grande diferença nos resultados da gestão está no *humanware*.¹⁰

As organizações adotaram a prática de *job rotation*, que nada mais é do que a implantação de um mecanismo de desterritorialização funcional que separa o profissional de sua equipe de trabalho e rompe com sua rotina do dia a dia, levando-o ao desafio de desenvolver uma nova equipe de trabalho e aprender novos processos e procedimentos para o desenvolvimento de suas atividades. Essa prática introduzida no sistema de gestão de pessoas tem sido associada ao mecanismo de

¹⁰ *Humanware ou Peopleware*: “definido como a interação das pessoas e seus modelos mentais, valores e crenças com os diversos elementos estruturais ligados a elas. Estes elementos são: as políticas e diretrizes e os sistemas de recursos humanos (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, premiação, carreira), os papéis e as responsabilidades, a lógica da estruturação dos objetivos e a estrutura organizacional” (HENN, 1999, p. 16).

desterritorialização e interferido no processo de subjetivação de executivos, conforme informado por Paulo Roberto:

[...] a minha primeira mudança foi a troca da área de custos para a área de logística, mas a segunda mudança foi deixar de trabalhar em Pedro Leopoldo e vir a trabalhar em Belo Horizonte já numa nova área, num novo município, clima diferente, pessoas diferentes, pessoas é... deixando aquele relacionamento pessoal local, aquela cultura local onde se tem uma vivência diferente e, com dois anos, um ano e meio que eu já estava em Belo Horizonte eles me convidaram para ir para São Paulo que para mim foi outra mudança radical, ou seja, outra cultura, outro povo, morar sozinho então isso me trouxe um crescimento profissional muito rápido. Então, como eu tinha muito domínio do negócio com cimento, do negócio da fábrica, então rapidamente eu cresci dentro da Empresa C. Por isto é que todo meu êxito foi muito voltado para a mudança de cultura, eu saí da mesmice, aquilo me tirou da zona de conforto. Eu tive que mudar, tive que morar sozinho, tive de cuidar da minha vida, ir e voltar. Então era um outro modelo de negócio daquele inicial: ir para a fábrica de bicicleta, de sair, de voltar ir na rua, foi uma outra pressão que acabou me proporcionando um crescimento diferenciado. (Paulo Roberto)

Procuramos entender quais eram as reais influências que o gestor identifica no seu processo de subjetivação e novamente os aspectos subjetivos foram ressaltados:

Na verdade o que acontece, aconteceu comigo, é que eu saí de um estágio cômodo, e de sempre as mesmas coisas, para um nível de gestão diferenciado, local diferenciado, muito mais profissional então que eu tive que rapidamente mudar minha forma de agir, minha forma de trabalho porque quando eu cai em SP onde as pessoas só trabalham, só buscam resultado e a gente, eu consegui conciliar isto com a facilidade de relacionamento que eu tenho, de comunicação, então, isto me fez crescer muito. Eu enxerguei um mundo diferente daquela coisinha de Pedro Leopoldo, da acomodação. (Paulo Roberto)

Os resultados da nossa pesquisa demonstram o poder das organizações no sentido de influenciar os processos de subjetivação de seus executivos e até de seus familiares e evidenciam as oportunidades encontradas pelos profissionais para o desenvolvimento de suas competências que poderá se constituir em um poder para ampliar as suas possibilidades de escolha profissional e pessoal.

O tema competência tem sido amplamente discutido e trabalhado, tanto na academia como nas empresas, em função das demandas surgidas a partir dos processos de globalização e competição acirrada. As competências têm sido trabalhadas do ponto de vista estratégico por meio das competências coletivas¹¹ e

¹¹ Encontradas nos trabalhos de Prahalad e Gamel (1990, 1995), Mintzberg (2000), Barney (1991), Fleury e Fleury (2000), Goddard (1997); Stalk *et al.* (2000), Javidan (1998); King, Fowler e Zeithaml (2002).

as competências individuais¹². Temos procurado desenvolver nossos trabalhos junto às organizações, apoiando-se no conceito que define competência a partir da tríade: saberes, saber fazer e saber ser necessários para o desenvolvimento das funções e precisamos ressaltar que as pessoas podem ter as competências e aplicá-las ou não na situação de trabalho. Além disso, a competência é contingencial uma vez que é exercida em contexto particular, uma vez que o executivo assume responsabilidades complexas nas situações de trabalho que requerem uma sistemática flexibilidade e para lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular e ainda a competência não é um construto operatório, mas também um construto social, uma vez que o indivíduo envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão é guiado por sistema de valores e significações e por modelos que são socialmente compartilhados. (KILIMNIK; SANT'ANNA; BARROS, 2011, p. 156).

Uma das competências requeridas para os gestores implantarem o sistema de gestão para resultados está relacionada à gestão compartilhada e participativa. Foi por meio da experiência profissional internacional em uma empresa norueguesa que José Antonio ampliou seu aprendizado em relação ao mecanismo de participação do empregado no processo de gestão, independentemente da função hierárquica ocupada.

Diversidade cultural eu vivenciei bastante porque depois que eu saí da Empresa B eu vivi muitas culturas, desde uma cultura muito meritocrática como Empresa B para uma cultura muito aberta tipo a norueguesa. O norueguês, ele te ouve muito. Ele não liga muito se você é assistente ou se você é diretor... Ele te dá muita abertura para você se colocar independentemente de sua posição porque ele vive numa sociedade muito igualitária. (JOSÉ ANTÔNIO)

É sabido que várias empresas no Brasil usam a política de meritocracia para obter o comprometimento dos seus empregados com os objetivos empresariais. A difusão e a crença da eficácia desta prática para o alcance dos resultados esperados levou o governo do Estado de Minas Gerais a adaptá-la e implantá-la até nas organizações públicas. Correa (2013), ao escrever o livro *Sonho Grande*, compartilha as 10 principais lições que aprendeu ao longo dos anos que conviveu com empresários de sucesso e “crie uma cultura meritocrática com incentivos alinhados” é uma delas e explica:

¹² Apontadas, principalmente por Boterf (1994, 1999, 2000); Zarifian (1995, 2001), Levy-Leboyer (1996); Tremblay e Sire (1999); Bouteiller (1997) e Dutra (2001).

Eles desenvolveram uma cultura coerente que dá às pessoas a oportunidade de compartilhar as recompensas do sonho grande. Essa cultura valoriza o desempenho, não o *status*; a realização, não a idade; a contribuição, não o cargo; o talento, não as credenciais. Misturando estes três ingredientes – sonho, pessoas e cultura – eles criaram uma receita para o sucesso sustentado. Se você pudesse dar uma contribuição significativa e gerar resultados, dentro dos limites da cultura, se sairia bem. Se tivesse as melhores credenciais do mundo, mas não conseguisse mostrar um desempenho excepcional, seria eliminado. Os três sócios acreditam que as melhores pessoas anseiam pela meritocracia, enquanto as pessoas medíocres têm medo dela. (CORREA, 2013, p. 10).

As colocações de José Antonio evidenciam que as práticas de remuneração de empresas brasileiras podem influenciar os processos de subjetivação dos seus executivos ou gestores. Ele aponta que a distância dos valores de remuneração dos empregados operacionais para os dirigentes das organizações no Brasil é tão grande que este fator passa a ser determinante nos objetivos de carreira traçados pelos executivos. Temos observado na prática do dia a dia a busca de posições hierárquicas como fatores de significação para os executivos, na medida em que conferem além do poder, *status* profissional.

Apesar da autora acima ter citado a meritocracia como uma das lições que aprendeu, ela também registra as resistências enfrentadas pelo grupo de empresários brasileiros que implantaram essa cultura em outros países, porque os empregados ficaram chocados com as práticas de gestão de pessoas que consideravam agressivas e avarentas demais.

Para eles, acostumados a estabilidade no emprego, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e um governo rico capaz de garantir saúde, educação e segurança para todos os cidadãos, a busca desenfreada dos brasileiros por dinheiro fazia pouco ou nenhum sentido. Ali, as “cenouras” tradicionais – os bônus gordos e a possibilidade de se tornar sócio da companhia – não tinham apelo. Um operário da fábrica de Leuven resumiu, à época, o sentimento que tomava conta de parte considerável dos funcionários: “Querem diminuir nosso salário fixo e aumentar a remuneração variável, mas não estamos interessados em ganhar bônus. Se quiserem nos mandar embora por causa disso não há problema algum, porque o Estado vai fornecer tudo o que precisamos”. (CORREA, 2013, p. 216).

José Antônio registra que a sua experiência de trabalho em uma cultura norueguesa o ensinou a tratar a remuneração como um fator importante, mas independente da posição ocupada na hierárquica organizacional.

Então o “*gap*” na empresa X onde trabalhei entre o chão de fábrica e o diretor, o “*gap*” de salário era sete vezes! Na empresa norueguesa não era tão relevante assim: até o principal executivo é o que eu falo. Isso foi uma experiência muito interessante, abriu muito a minha cabeça de que também

este negócio de função às vezes é uma questão que tem que dar uma relevada! (José Antônio)

Ao relatar sua experiência, o entrevistado nos dá a oportunidade de chamar a atenção para um detalhe que nos incomoda no contexto das organizações e até mesmo na literatura sobre gestão de pessoas, ou seja, designar o pessoal operacional como “chão de fábrica”. Consideramos esse tratamento pejorativo e, infelizmente, escutamos palestrantes renomados utilizando-o para designar os seres humanos que ocupam funções operacionais nas empresas, e encontramos profissionais que trabalham na área de saúde do trabalhador que nomeiam as pessoas utilizando este jargão sem se importar com o significado que isto possa ter. Acreditamos que a designação como “chão de fábrica” determina um lugar para estes profissionais na organização que não passa pela possibilidade de participação na gestão, mas sim de serem “pisados” pelos superiores.

Encontramos no relato de José Antonio testemunho de como as questões trabalhistas diversificadas em função da cultura e país onde a empresa está instalada também produz efeitos no gestor. Traz informações das dificuldades que enfrentou em função dos conhecimentos que obtinha e de sua formação gerencial.

[...] eu vivi desde leis trabalhistas extremamente flexíveis, que são as norueguesas!!! Lá é um negócio super relax...até África do Sul que são extremamente rígidas do tipo: não pode mandar ninguém embora sem justa causa na África do Sul. Não existe o sem justa causa na África do Sul. Para você mandar alguém embora tem que ter uma justa causa, um processo as vezes até contencioso e tal. Então essa é uma outra questão cultural que é interessante porque vê assim até assim... bom... amarrado! Como é que é isso? Então vou parar de reclamar do Brasil porque tem coisa até pior do que o Brasil! (José Antônio)

Além das questões relacionadas à diversidade cultural proveniente da origem e localização das empresas, ele sinaliza efeitos provocados pelas empresas familiares que também possuem uma cultura organizacional própria em função das suas particularidades atreladas às relações familiares que muitas vezes não são explicitadas e interferem no negócio:

Eu vivi também uma outra coisa que é também cultural, que é assim: desde multinacional até empresa de um dono só que eu também vivi. Esta foi a minha penúltima experiência e que não foi uma experiência boa inclusive! Eu vim para Belo Horizonte voltando de Vitória numa rede de concessionárias que é uma rede de concessionárias grande, que fatura até

mais do que a minha empresa atual, mas, são dois donos e dois donos muito complicados, aquela coisa um pouco... Zé Negocinho!!! Nada estruturado e que também te faz ter uma experiência... É uma cultura diferente, que tem o lado bom que é o dono que resolve e o lado ruim que tem coisas que... (José Antônio)

Neste universo de diversidade cultural, o participante da nossa pesquisa considera algumas questões que promoveram o seu desenvolvimento profissional e aponta a flexibilidade como uma das competências requeridas aos executivos e gestores.

O contador em geral ele é meio... não que eu seja o típico contador.... mas o contador... eu sou uma pessoa um pouco sistemática e a diversidade cultural me fez me dar uma relaxada... eu acho que isso até inclusive me ajudou a subir na carreira: porque me deu uma certa flexibilidade nem que seja de forma compulsória. (José Antônio)

Deixa claro que a sua mudança se deu, portanto, de forma compulsória, exemplifica relatando sua experiência no estado do Amapá:

[...] é engraçado: o Amapá é Brasil, a lei é Brasil, mas a cultura é totalmente diferente! O Amapá é assim: - Ô fulano eu preciso deste trabalho, quando vai me entregar? - Quando der! No Amapá não acha assim um cara assim... este cara não serve para trabalhar comigo! Vou arrumar outro! Não acha outro. Não tem outro! Não vai ter ninguém que vai querer morar lá! Então você tem que conviver com isso que é outra diversidade cultural. (José Antônio)

O entrevistado reconhece que a desterritorialização e a diversidade cultural trouxeram desafios que o levaram a rever o seu posicionamento profissional para assegurar sua posição.

Ela [a diversidade cultural] me deixou mais flexível e um pouco até mais tolerante, assim... porque tem coisas que você tem que se adaptar um pouco à cultura para você poder sobreviver e trabalhar, senão morre. Tem hora que tem vontade de morrer, mas... tem que[...] existem outras situações em que você então tem que tentar um compromisso entre o que pode mudar, deve mudar e o que você não vai mudar! Porque faz parte, ou por uma questão legal ou por uma questão cultural muito enraizada. Lidar com limite! Então por outro lado foi bom porque abriu os meus limites... eu era uma pessoa meio com uma vidinha só de Belo Horizonte... a diversidade cultural me fez ficar mais aberto, mas tem também outro lado que tem que aprender até onde vai o seu limite! Abriu os meus limites, mas eu comecei a perceber também que em alguns casos tem certo limite e que tem que dar uma respeitada senão começa só a brigar... e não ganha nada! Se na África eu quisesse fazer o jeito brasileiro – isto foi uma grande lição! (José Antonio)

A flexibilidade é uma competência citada com muita frequência pelos entrevistados. Sennett (2008) nos explica que o sentido dessa palavra derivou originalmente da simples observação de que, embora a árvore se dobrasse ao vento, seus galhos sempre voltavam a posição normal. Considera que a utilização

da palavra flexibilidade no comportamento humano, em termos ideais, deve ter a mesma força tensil da árvore, ou seja, ser adaptável a circunstâncias variáveis, mas não quebrado por elas. Para ele, a sociedade hoje busca destruir os males da rotina com a criação de instituições mais flexíveis e que as práticas de flexibilidade concentram-se mais nas forças que dobram as pessoas (SENNETT, 2008, p. 53).

Além de reconhecer que desenvolveu a flexibilidade de forma impositiva ainda explicita o seu sofrimento em lidar com estas questões.

Cheguei à África, tinha uma mulher que... a pior funcionária com quem eu já trabalhei e eu não podia mandar ela embora e eu tinha que fazer com ela porque eu não podia mandar ela embora. Eu tinha que conviver com ela, eu não podia mandar ela embora... Até que tentei estruturar um processo, mas eu não ia conseguir. E aí eu tive que falar: bom, este caminho aqui não vai dar eu vou ficar dando trombada então vou tentar outro caminho que faça com que eu chegue a outro resultado... é difícil mas é compensador. (José Antonio)

A nossa pesquisa de campo também identificou por meio do relato de Aura o conflito vivenciado pela exigência da flexibilidade:

Eu acho que o que me incomoda, mas eu acho que eu estou começando a conseguir lidar melhor com isso, é você sair muito fora da ignorância, não sei se você entende o que eu quero falar... Mas, por exemplo, eu... Em minha opinião quando você trabalha num ambiente uniforme a vida inteira, se você conseguir um trabalho na cidade que você nasceu e ali você vai trabalhar sua vida toda e sua vida vai ser basicamente ali, você não tem esta pressão de ter que estar se adaptando a novas culturas, tem que estar conhecendo lugares, de estar conhecendo línguas, ter que estar estudando língua. É o que eu chamo de ignorância, mas, é uma ignorância no bom sentido, que não te força a ter que estar é... Sendo flexível. Ser flexível cansa muito! Se você pelo menos dominar o ambiente que você trabalha e este ambiente é pequeno, ele é composto de uma cultura, de uma língua: é extremamente confortável! Então às vezes o que acontece é que o nível de estresse é muito alto, para você ter que estar enfrentando vários tipos de ambiente. (Aura)

Ela conceitua como certa ignorância, inclusive como algo benéfico, não ter que se submeter às imposições da globalização. Procurando explorar um pouco mais o sentimento da entrevistada e entender melhor o significado do “tem que” colocado por ela, trouxemos o termo “atleta da flexibilidade” utilizado por Rolnik (2002) e questionamos se ele exprimia o seu sentimento. Para a referida autora, esse atleta corresponderia à forma dominante da subjetividade contemporânea que pode ser entendida:

[...] como a própria condição de funcionamento, pois necessita estar sempre criando novas órbitas de produção e consumo, por outro lado, para entrar em qualquer uma destas órbitas é necessário que esta subjetividade desterritorializada encarne identidades *prêt-à-porter*, produzidas de acordo com cada uma delas. Tais identidades definem-se não só por certas competências, mas também por uma certa aparência, um “estilo” de corpo,

roupa e comportamento ditado pelo mercado do momento. Mantém-se, portanto, o princípio identitário com a única diferença que as figuras a partir das quais a subjetividade se formata deixam de ser fixas e locais, para serem flexíveis e globalizadas. Assim para entrar no jogo é indispensável ser portador de um certo capital subjetivo: ser um “atleta da flexibilidade”. (ROLNIK, 2002, p. 24).

A entrevistada comentou que gostou muito do termo e esclareceu:

É acho assim, é igual eu te falei: é maravilhoso, eu acho que isto ajuda no campo profissional, no campo pessoal também porque eu me tornei uma pessoa extremamente mais flexível depois que eu fui lidando com esses desafios profissionais, mas, ao mesmo tempo, se dispende uma energia absurda! (Aura)

Constatamos que o início da sua fala corrobora com o pensamento de Mill, de que “[...] o comportamento flexível gera uma liberdade pessoal (SENNETT, 2008, p. 54), mas ela completa seu pensamento e confirma que [...] a repulsa à rotina burocrática e a busca de flexibilidade produziram novas estruturas de poder e controle, em vez de criarem as condições de nos libertarem.” (SENNETT, 2008, p. 54),

Absurda, porque você tem que ficar pensando sempre previamente, no ato que você vai iniciar tomar, durante o processo e cada momento é diferente. Se eu falo de manhã com a Índia, eu falo de uma maneira: meu ouvido e meu cérebro estão no botão “Índia”, meu ouvido está no botão “Índia”, porque eles falam de uma maneira e em uma hora, daqui a pouco eu falo com os Estados Unidos, que muitas vezes é o que acontece, eu tenho que mudar completamente a minha culturação. Eu tenho que mudar o meu jeito de falar: eu não posso usar mais usar três frases para falar: que é o que eu tenho que fazer na Índia, eu preciso usar uma, porque se eu não usar uma, eles não tem paciência. Eu tenho que ser direta. Eu tenho que ser dura, porque se eu não sou dura eles não gostam de trabalhar com pessoas que não são duras. E, outro país como a Índia é completamente diferente! Então assim, esta configuração e mudar esta configuração despende uma energia danada! Então isso é a única coisa que eu falo: é um benefício, mas também você tem que tomar muito cuidado para você estar sempre num equilíbrio. Mudar de ambiente é maçante. (Aura)

O entrevistado José Antônio considera que o modelo de gestão brasileiro diverge das demais culturas apesar de todas as empresas do mundo estarem buscando lucro, resultado. É sabido que o trabalho tem sido analisado sob diferentes enfoques e pode ser definido

[...] como uma atividade que tem um objetivo e se direciona a produzir algum produto pessoal ou coletivo, que tenha uma utilidade objetiva e/ou subjetiva. O trabalho pode, ainda, ser agradável, desagradável e estar associado, ou não a mudanças de natureza econômica. Pode, também, ser executado no espaço de um emprego, compreendido como o conjunto de atividades remuneradas, desempenhado em um sistema economicamente organizado e marcado por relações de trocas institucionalizadas. Dar, no

entanto, ao trabalho o sentido estrito de emprego pode ter consequências nefastas, tanto no nível pessoal quanto institucional. Além disso, restringi-lo a relações contratuais entre um indivíduo que vende sua força de trabalho e a organização que o emprega pode supervalorizar a importância da remuneração e do vínculo indivíduo-organização, em detrimento de seu fator gerador e da utilidade de seu produto. Tal limitação pode também desvalorizar as atividades não remuneradas, como a filantropia, o voluntariado e o trabalho doméstico. Analisar lembrando que como gestor administrativo e financeiro poderá trazer reflexos na gestão de pessoas. (MORIN *et al*, 2011, p. 279).

Portanto, consideramos importante o desenvolvimento de competências dos gestores e executivos para que tenham condições de gerenciar questões como as apresentadas por José Antônio, que inclui:

[...] Por exemplo: que ênfase as pessoas dão para segurança? É um item que para o norueguês é básico. Segurança tem este valor, na japonesa a mesma coisa, o brasileiro talvez nem tanto, então tem algumas coisas assim. Outra coisa que eu vejo é o tipo de tratamento [...] o norueguês, na reunião do conselho ele só olha para frente. Ele gasta pouquíssimo tempo olhando para trás: qual foi o seu resultado no trimestre? Isto ele já sabe, ele já recebeu o número, não vai mudar. Ele é muito pragmático neste aspecto: o que é que você pode fazer daqui pra frente? O japonês é o contrário, o japonês, ele volta em coisas de 5 anos atrás: quem fez isso lá atrás? Porque que fez isso lá atrás? Não adianta nada, mas ele quer saber, então tem mudanças sim. Eu acho que o brasileiro é mais pragmático, assim. Às vezes eu acho que ele não liga tanto para a estrutura da coisa e às vezes ele toma decisão mais rápida: pro bem e pro mal. O norueguês já pensa mais, ele busca sempre o consenso. O japonês neste aspecto é parecido, ele busca muito o consenso. O brasileiro não. Eu posso ter uma discussão e trabalhado com você. Você é meu chefe, você vai mandar eu fazer e eu vou fazer e estou feliz e daqui a pouco a gente está tomando uma cerveja e tudo certo. É permissível isto: você ter algumas divergências. O brasileiro é: eu vou fazer! O norueguês não. Enquanto não tiver um consenso... e é interessante eu já tive um caso assim: eu discuti, profissionalmente, eu tive uma discussão mais acalorada com um cara e era norueguês! O norueguês assusta. Teve um norueguês que chegou pra mim e disse: você está brigando com o cara? Eu disse: não, eu estou só discutindo. Na minha cultura é totalmente aceitável isso. Aí eu tive que meio dar uma meio recolhida! (José Antonio)

Todos os participantes da pesquisa reconhecem a importância das oportunidades e desafios profissionais para o seu aprendizado e desenvolvimento. Fernanda coloca que:

Primeiro que assim eu tinha uma noção: primeiro eu fui Empresa A Minas, depois Centro-Oeste todo, depois SP, depois SP capital, interior... Você tem lá o negócio de *country* no interior, tem no litoral, você tem assim... Isso para mim é tranquilo e eu acho bom... bom assim... Você consegue conhecer as particularidades, saber o nordestino tem uma característica assim... você não vai quebrar! Eles são autoritários, eles são machistas. O poder para eles assim... a forma de aparecer para eles é importante! O gaúcho, tudo deles é melhor do que todo o mundo, e... enfim, cada um tem

a sua característica aí e você convive e começa a aprender com isso, conviver... e é ótimo. (Fernanda)

Aura considera uma “baita oportunidade ter iniciado o trabalho com os quatro continentes” para ela, sua experiência como técnica permite “estar entendendo o que acontece e, ter este contato com o mundo inteiro foi muito dependente de todas as oportunidades que me aconteceram antes. Eu considero todas as oportunidades muito, muito importantes para mim como um todo” (Aura). Relata os benefícios que percebe no processo de convivência com várias nacionalidades:

Bom, eu tiro benefícios para dois lados: o primeiro para o profissional porque eu acho que o profissional se torna muito completo, principalmente um profissional internacional, no dia em que você consegue entender um pouquinho do básico de cada cultura e aí você já inicia algo já um pouquinho adaptado pra determinar e eu acho que o fator de sucesso é muito... , a possibilidade de sucesso é muito maior. A partir do momento que você vai vivendo estas especificidades de cada cultura. Outra coisa que eu ganho é do lado pessoal, não é? Qualquer um tem o sonho de conhecer o mundo e etc. Então para mim, as oportunidades que eu tenho, ligadas ao trabalho de conhecer outros países, outras culturas, me acrescentam muito mais culturalmente do que uma viagem de férias, por exemplo. Porque ali eu não tenho só a oportunidade de conhecer o local como a oportunidade de conhecer as pessoas e de lidar com essas pessoas em momentos críticos que é onde você ainda consegue conhecer mais alguém. Então assim, você tendo que manejar um projeto por inteiro onde você tem altos e baixos, onde você tem que festejar, você tem que chorar, você tem que ficar nervoso, você tem que decidir, eu acho que você consegue conhecer todas as entranhas de uma cultura, da personalidade das pessoas, etc. Então para mim é uma experiência que eu volto engrandecida de cada trabalho. (Aura)

Todos os entrevistados reconhecem que a diversidade cultural influenciou o seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional e percebemos que o processo de subjetivação se dá de maneira distinta e que o maior destaque está relacionado ao processo de aprendizagem de cada um levando ao desenvolvimento de competências.

4.2.3 Influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar

Dando continuidade ao nosso objetivo de analisar os efeitos subjetivos produzidos nos executivos e gestores de empresas hipermodernas, a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio da utilização de tecnologia e das práticas de gestão, apresentamos a seguir alguns dados coletados na pesquisa e

analisados a seguir que demonstram a influência dos conceitos e práticas de gestão. É sabido que as empresas, ao implantar uma tecnologia de gestão para resultados, estabelecem como ponto de partida a visão que pretendem alcançar, como por exemplo, ser reconhecida como a empresa mais rentável ou melhor para se trabalhar, no seu segmento de atuação. Para tanto, os dirigentes, gestores e executivos fazem uma análise do ambiente externo e interno à empresa, definem as metas de curto, médio e longo prazo para alcançar essa visão, garantir a sobrevivência e o crescimento da empresa. Estas metas explicitam os objetivos a serem alcançados, os valores desses objetivos e os prazos previstos. Dessa forma, torna-se possível fazer uma análise da situação atual da empresa frente à situação desejada, estabelecer um plano de ações e monitorá-lo para o alcance das metas desejadas. Como explicitamos no capítulo 2 este é o caminho traçado pelo PDCA – o método de gerenciamento da tecnologia de gestão, abordado neste estudo.

Todos os participantes da nossa pesquisa apontaram os efeitos da tecnologia de gestão na produção da sua subjetividade e alguns explicitaram os reflexos na sua esfera familiar. O depoimento de Bernardo inicialmente retrata os efeitos da tecnologia de gestão na sua subjetividade a partir da sua atuação profissional:

Bom, a gestão trouxe para minha vida uma organização, muito planejamento! Então, eu era muito imediatista. Já queria chegar fazendo as coisas e tive que aprender a analisar o todo, ver o objetivo, como chegar lá, planejar, controlar muito. Esta parte de controle é superimportante. Tentar extrair das pessoas o que elas têm de melhor. Não querer ser o centro das atenções, mas fazer com que cada pessoa dê o melhor dela para o resultado. Planejamento, controle, análise, muita análise. O “PDCAzinho” sempre me acompanha lá. Aquele livrinho do Falconi que eu sei que ele já escreveu e revisou várias vezes, mas os conceitos básicos são gravados na minha cabeça. São coisas simples, triviais, mas que no dia a dia a gente não pensa. Então, gestão é organização de trabalho, de limpeza, de educação, de saber passar sua mensagem para a equipe, empatia, é... Ou seja, tudo isto para mim é gestão de forma estruturada. Então uma meta, um processo bem definido. O planejamento de como chegar nessa meta, com as reuniões e os controles diários, semanais, mensais. Com as reuniões de equipe, de motivação, de cobrança de resultados. Programas de motivação, isto tudo para mim é gestão: fazer com que aquela equipe através de métodos atinja os melhores resultados. (Bernardo)

Assim, observamos a complexidade da produção da subjetividade em sua articulação com o cotidiano de trabalho e da família, moldando formas de existência. Ao exprimir seu pensamento sobre o que chamamos de tecnologia de gestão, Galuejac (2011) considera que:

A gestão gerencialista gera uma rentabilização do humano, e cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu campo rentável. A própria família está impregnada pelo modelo gerencial. Ela é encarregada de fabricar indivíduos produtivos. A cada período de seu desenvolvimento, o indivíduo deve estabelecer uma contabilidade existencial para demonstrar sua empregabilidade. A vida humana deve ser produtiva. A sociedade se torna uma vasta empresa que integra aqueles que lhe são úteis e rejeita os demais. (GALULEJAC, 2011, p. 178).

Bernardo, ao ser indagado sobre os reflexos do trabalho na vida privada, confirma os dados da pesquisa realizada por Tanure e outros (2014) com executivos sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros¹³, em que se observou que o percentual de pessoas que trabalham mais de 10 horas por dia é maior na Presidência do que nos demais cargos e aponta:

Na minha vida familiar ele provoca efeitos sim! Como eu te falei, eu dedico 10, 12 horas por dia ao trabalho e muitas vezes eu chego cansado em casa e você, por mais que eu deixe o trabalho aqui dentro, a cabeça e o corpo estão afetados e isso afeta o relacionamento. Então, não vou dizer que eu chego em casa e são mil e uma maravilhas todos os dias porque não são! Tem dia que você está melhor, tem dia que você está pior, não é? Mas, ele com certeza, algum efeito colateral dentro de casa ele gera. Eu procuro evitar isso! (Bernardo)

Ao aprofundamos nossa investigação sobre a aplicação do conceito de gestão na vida privada, constatamos que uma das principais estratégias utilizadas por eles para reduzir a pressão no trabalho é a organização e a disciplina. Todos os participantes da pesquisa são profissionais responsáveis por muitas atividades e que precisam tomar diversas decisões e demonstraram pela sua fala que desenvolveram a competência de se organizar e priorizar as demandas no trabalho. A Fernanda afirmou que aplica todos os conceitos de gestão na sua vida privada, que considera o equilíbrio importante e reconhece que não o tem, destacando a disciplina como um atributo importante adquirido na relação de trabalho:

[...] eu acho importante o equilíbrio. Ter o equilíbrio das coisas. Eu não tenho... eu sou uma pessoa disciplinada. Por ex, tem cinco anos que eu trabalho, quando eu não estou aqui em BH – que a gente vai para o escritório e tal – eu trabalho em casa. Sou extremamente disciplinada para trabalhar em casa: levanto, faço ginástica, acordo cedinho vou lá pro escritório, prá minha salinha e trabalho normal. A disciplina é algo que eu peguei do trabalho e tenho isto para a minha vida. Por exemplo, rotina é uma coisa que o senso comum acha uma palavra feia. Eu adoro rotina. Acho a rotina extremamente fundamental para tudo. Isto é uma coisa que eu incorporei também. Até para sair dela, tem que gostar dela... (risos). (Fernanda)

¹³ Estresse, Doença do Tempo: um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros.

Aura apresentou os conceitos que influenciam a sua vida pessoal e exemplificou trazendo à tona uma das pressões sofridas pelos gestores e executivos que se relaciona ao tempo. A entrevistada encontra-se em fase de desenvolvimento profissional como gestora e, provavelmente as exigências de pontualidade, as viagens, as participações em reuniões, as interações constantes com profissionais em outros países geram um excesso de demandas e de trabalhos, exigindo uma organização maior do seu tempo. Pelo seu relato, a questão da otimização do tempo foi incorporada ao seu processo de subjetivação de forma rápida. Como vimos no capítulo 4.2.1. o processo de subjetivação se dá nas relações, agenciando as subjetividades ao seu entorno. Nas conexões estabelecidas com o excesso de trabalho e a distribuição de todas as tarefas em seu cotidiano, Aura se desloca para tentar atender a essas demandas:

Eu aplico planejamento(risos), muito (risos)! No sentido principalmente de programação. Não é nenhum planejamento financeiro, isso não: talvez eu não aplico nada do que eu aplico no trabalho. Mas o planejamento de atividades e ter em mente otimizar o meu tempo... De férias, inclusive, isso eu tenho muito e isso eu aprendi no trabalho. E assim, otimizar as ações também privadas, por exemplo, agora eu acabei de comprar e estou fazendo uma reforma em um apartamento. Um apartamento de férias, na montanha que a gente comprou e está reformando. Então, a organização da reforma eu fiz uma planilha de *excel* com toda organização, tentando definir os pacotes de trabalho, para poder analisar e tomar a decisão. Se nós decidimos fazer tudo de uma vez ou se a gente decide fazer pacotes de trabalho. Fiz análise de *swot* disso (risos). Quais são os benefícios, quais são as necessidades de cada decisão, mas isso eu faço muito e eu gosto porque eu sinto que o que eu tenho que fazer na vida privada se torna menos complexo e se você organiza você pode ter chance de economizar dinheiro porque se você está organizando... Eu vivi muito isso na Empresa: se você tem claros os objetivos e se você se organiza bem com as finanças, você só tende a otimizar: otimizar financeiramente, otimizar o tempo, otimizar os ganhos, isso eu trouxe mesmo! E eu era zero nisso. Inclusive isso eu só trouxe depois que eu fui para a área de negócios. Hoje, voltando para a técnica eu traria a mesma coisa: planejamento! Aprendi muito isso trabalhando em negócio. (Aura)

Além da sua vivência, Aura relatou a sua percepção de como as pessoas que trabalham com ela também estão influenciadas pela tecnologia de gestão:

Eu acho que as pessoas são de certa forma, influenciadas. Por exemplo, uma amiga que está agora colega de trabalho e também é do marketing, que também faz esta parte de gerenciamento de projetos, agora ela está comprando uma casa. Então tudo o que ela comenta comigo, ela comenta... Parece que descrevendo um projeto, não é como uma pessoa normal descreve comprando uma casa. A minha chefe, ela mandou uma foto para mim estes dias porque ela tirou férias para organizar os sapatos. E ela é muito organizada no trabalho e ela trabalhou com isso. Ela era auditora especializada em processos, então, tudo tem que estar bonitinho pra você

otimizar, etc., e cada caixa de sapato ela tirou uma foto do sapato que ela quer deixar na caixa e a foto do sapato está na frente da caixa organizada em pilhas para ela identificar qual o sapato. Enfim, eu sempre achei que é... você já tem uma tendência, você não vai fazer isto se você não gostar disso. Eu já tinha uma tendência, eu simplesmente não tinha colocado em prática, colocado no papel. Então assim, eu sinto também que quando a pessoa não tem a tendência, uma, ela nem vai trabalhar nisso porque ela não gosta, mas se ela já gosta, ela fica nessa troca de experiência, ela testa no trabalho, porque ali você está testando, todo dia, você tem novas técnicas, você está testando e ela traz isto para sua vida pessoal, isso é o que eu imagino.(Aura)

Ao falar da aplicação do conceito de gestão na vida privada, o Bernardo evidenciou o estabelecimento de metas e compartilhou a sua visão de futuro que inclui a educação dos filhos. Ressaltamos que Gaulejac (2011), ao analisar o gerenciamento familiar, considera que “O filho também é um capital que é preciso fazer frutificar. A educação torna-se uma avaliação das capacidades da criança nos planos físico, intelectual ou psíquico. Seu sucesso escolar é o objeto de um investimento essencial. (GAULEJAC, 2011, p. 182).

Eu tenho uma meta que é em 01 ano e meio me mudar. Pode ser que isso seja em 02 anos, esse prazo é um pouco difícil definir, mas essa meta eu vou cumprir. Essa é a minha principal meta de vida. Vou concluir o que eu tenho que fazer aqui. Isso estou te falando aqui a portas fechadas. Isso já é declarado com o conselho de administração. Eu tenho uma meta a cumprir aqui. Vou fazer ela em cinco anos ou cinco anos e meio. Já estou com quatro. No final, enquanto também não terminar eu não vou largar, abandonar... Porque eu quero voltar para a Europa, quero estudar minha história lá, aprender a música, eu quero que meus filhos tenham... minha filha já estudou, mas eu quero que ela volte a estudar lá. Eu quero que meu filho aprenda duas línguas diferentes, aprenda uma cultura diferente, viajar mais... então essa é minha meta. Só que ela não é uma meta de curto prazo: é de médio e longo prazo. (Bernardo)

Para Gaulejac (2011) o investimento inicia-se na escolha de estabelecimentos e cursos que determinam a qualidade estrutural dos cursos, na avaliação contínua dos resultados com o objetivo de estimular os sucessos e de prevenir os fracassos. Aponta ainda a ação que é prevista pela metodologia do PDCA, ou seja, diagnóstico das causas do fracasso e o estabelecimento e implantação de um plano de ações. Cita que:

[...] o seguimento personalizado da produção escolar da criança se verifica necessária, se possível, diariamente em casa. Não como uma vigilância disciplinar rígida, fundada sobre o velho princípio da vara, da advertência e do castigo, mas sobre o modelo do *coaching*. Trata-se de um acompanhamento sistemático fundado sobre um diálogo confiante, no qual se examinam objetivamente os pontos fortes e os pontos fracos, fixam-se objetivos e etapas na progressão, põem-se em prática estratégias em vista

de uma melhoria progressiva dos resultados. O essencial é suscitar a motivação e favorecer a adesão. (GAULEJAC, 2011, p. 182).

Os participantes da nossa pesquisa têm consciência e diríamos que, além de aceitar, valorizam algumas das influências da tecnologia de gestão na sua vida privada, como nos apontam os relatos abaixo:

Eu tento passar para eles (os filhos) a parte de organização. Eu não consegui ainda, por não estar o tempo todo em casa, segregar a parte de horário, de educação: estudar ou não estudar porque eu encontro com eles no final de semana. No dia de semana é o jantar. Mas a parte de organização deles, de ter as coisas sempre organizadas, de ter mais capricho. Então eu acompanho o Rodrigo fazer o trabalho de escola dele e então eu brinco com ele: se errou, perdeu tudo! Então, se ele errou uma palavra eu desmancho a frase inteira para ele poder fazer tudo de novo. Isto porque, olha, errou, perdeu tudo! (Risos) Mas qual é o sentido? O sentido é organização, de prestar mais a atenção. De trabalhar mais a atenção [...] ele recebe isso como qualquer criança! No início eles ficam assim meio com aquele receio mas depois entendem. É... então assim, eles agem bem, trabalham bem isso, então...é bacana porque o Rodrigo adora que eu faço trabalho com ele. Ele diz: já entendi, perdeu, perdeu tudo, então tá. Então, a regra eu nem falo mais... Já funciona. A parte de organização também. Toda criança gosta de tudo largado, tudo desorganizado... Eu falo assim: olha, gente preguiçoso faz o serviço duas vezes! Trabalhe bem nisso. Ai na hora que eu chego: “papai já estou tirando, já vou guardar as minhas coisas” (risos)... Então já começa a tentar trabalhar... então eu associei muito isso. Brinco com eles para poder fazer acontecer. (Paulo Roberto)

Um resultado da nossa pesquisa que nos chamou atenção é o fato das mulheres entrevistadas não terem filhos e, de acordo com Rocha-Coutinho (2005) “[...] um grande problema contemporâneo para as mulheres consiste, desse modo, em como encaixar a maternidade em suas vidas sem abdicar de suas atividades e/ou estreitar suas ambições” (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 128). Segundo a autora:

As mulheres têm muitas razões para desejar um filho – gostar de criança, querer passar pela experiência da gravidez e do parto, construir uma família como sua família de origem, conformar-se às expectativas sociais, entre outras. A liberação para as mulheres de classe média significa, em parte, livrar-se da obrigatoriedade de desempenhar o papel que foi a elas atribuído pela sociedade, isto é, serem livres para poder escolher ser mãe ou não. (ROCHA-COUTINHO, 2005 p. 128).

Talvez, por todas essas razões, a participante da pesquisa Aura, ao ser questionada a respeito de ter filhos, apresentou um posicionamento inicial de dúvida:

Acho que não! Eu só digo que eu acho porque pode ser que algo hormonal venha acontecer e que me dê uma vontade muito grande. Algo, não sei, pode ser algo como resultado hormonal, eu já ouvi falar que isso acontece! Assim: pessoas que não pensavam e que, com 35, parece que algo ferve dentro da mulher e ela... Algo pede. E dá uma vontade desesperadora de

ter filhos. Eu já escutei estes casos. Por isso que eu falo: acho que não.
(Aura)

Posteriormente, ela relata que os motivos pelos quais não quer ter filhos hoje estão diretamente relacionados ao seu trabalho, ou seja, atualmente as atividades que desenvolve são incompatíveis com as demandas surgidas para criação de filhos.

Hoje eu não tenho vontade. Hoje, se você me perguntar, você quer decidir hoje para ter filhos, aí eu imagino: hoje o meu trabalho, eu com certeza tenho que mudar o meu trabalho, eu não vou mais poder trabalhar como eu estou, não é compatível com ter um filho e a principal coisa é que eu vejo, sem filho, a possibilidade de aposentar ou diminuir a carga de trabalho mais cedo e ser mais flexível. Como eu moro na Alemanha, se algum dia, com 50 anos eu quiser trabalhar como consultora e trabalhar 06 meses do meu ano e passar 06 meses no Brasil, isso é possível. E eu vejo isso uma possibilidade de isso acontecer e o meu marido também e a gente sabe que tendo um filho isso já não é possível: como é que você vai organizar escola! Fica muito mais difícil. E pela questão financeira também eu gostaria de simplesmente calcular a questão financeira para poder diminuir mais cedo. Eu sei que parece um pouco frio, parece um pouco egoísta, mas, hoje, já que eu não tenho aquela criança aqui para eu ter este amor inexplicado, como ela não existe, eu penso muito prático. Assim, então a decisão é ter ou não. Por enquanto é não. Vamos ver se acontece algo. (Aura)

Por outro lado, ela também expressa o seu desejo de se livrar do trabalho, por meio de uma aposentadoria ou diminuição da carga de trabalho mais cedo, ou ainda, alterar a sua forma de viver e trabalhar dividindo seu tempo entre Brasil e Alemanha. No caso da Fernanda, ela aponta questões que nos remetem às conclusões da pesquisa de Rocha-Coutinho (2005) que “[...] a autossatisfação para a maioria das mulheres contemporâneas ainda inclui a maternidade e um relacionamento afetivo-sexual gratificante, além de uma carreira profissional bem sucedida” (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 128). Nas palavras de Fernanda:

Eu nunca falei que não queria ter (filhos). Adotar? Para mim é a mesma coisa! Talvez a única coisa que diferenciaria eu ter um filho que fosse meu, talvez fosse o fato de eu querer mais... Pode ser que o fato de estar grávida pudesse me sensibilizar mais para eu ter mais vontade. Era a única coisa. Mas desde que eu me entendo por gente, por eu ser filha única, eu sempre disse: se eu tiver filho não vou ter um só. Então vou ter um e eu vou adotar o outro. Porque também eu acho que faz todo o sentido, entendeu? Hoje eu penso em adotar porque já estou velhinha 43 anos. Os “ovulinhos” já não estão mais... Posso até ter, porque o médico diz que a quantidade de fertilização minha esta boa, mas a qualidade da ovulação pode estar comprometida... Não existe um exame que mede a qualidade da ovulação: olha e que fala assim..., você já deu, não dá mais! Ok, tem algumas taxas e as taxas estão boas...Mas o resultado final, não sabe, se...Afim não sabemos o que vai dar. (Fernanda)

Constatamos a dificuldade das duas entrevistadas em se posicionar quanto ao seu desejo de assumir ou não a maternidade. A Fernanda diz “[...] pode ser que o

fato de estar grávida pudesse me sensibilizar mais para eu ter mais vontade” e Aura afirma: “[...] pode ser que algo hormonal venha acontecer e que me dê uma vontade muito grande”. Curiosamente, as duas “entregam” à ação hormonal a responsabilidade de ser mãe. A Aura se encontra em uma idade favorável à procriação, diferentemente de Fernanda que inclusive aponta as questões que podem dificultar a geração de um filho. Entretanto, nos chama a atenção como Aura e Fernanda se submeteram ao poder econômico e, pelas suas colocações não são questões que elas deliberam e sim se submetem. Portanto, “[...] a maternidade nos moldes antigos, em que ainda é estruturada na sociedade, no entanto, ainda é muito limitadora para a mulher e, implica, muitas vezes, um rearranjo dos objetivos profissionais dela.” (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 128) e isso é colocado por Fernanda quando diz:

Tem gente que fala assim: você não teve filho porque você privilegiou o trabalho! Não é isto! É claro que se eu tivesse tido filho quando eu estava aqui em BH iria complicar um pouco ser transferida para Brasília, depois ser transferida para São Paulo. Eu tenho certeza, por exemplo, o padrão de vida que eu tenho hoje, eu moro nesta casa há doze anos. É uma casa muito legal, eu tenho certeza de que se eu tivesse filhos eu não teria o padrão de vida que eu tenho hoje, mas também não foi assim: eu não vou ter filhos... não foi uma coisa planejada para ser assim, mas aconteceu! (Fernanda)

Com relação ao tempo de dedicação à família, Paulo Roberto relatou a sua rotina com os filhos e deixou claro que utiliza o relacionamento com os filhos como linha de fuga inventiva das pressões do trabalho, entretanto, ele considera bacana a pressão exercida pelo filho. Parece-nos que foi capturado pelo mecanismo de trabalho sob pressão tão comum nas empresas hipermodernas e a pressão do filho favorece a sua disciplina e organização do seu tempo.

Durante a semana, uma hora e meia, duas horas, no máximo! O Artur é muito novo, então quando eu chego aí ele já está quase querendo dormir. Então é aquilo de fazer mamadeira, deitar, colocar na cama... O Rodrigo, com 9 anos para 10 anos, ele já curte mais assistir um futebol, já conversa um pouco mais comigo. Ele está fazendo inglês na segunda, então eu tento sair um pouquinho mais cedo, porque eu saio às 18h, para tentar buscá-lo. Ele fica supersatisfeito porque o pai está buscando no inglês e tal... Eu estou tentando adaptar um pouco para poder aumentar um pouco o tempo com eles. No final de semana é integral. Então aí, 24 horas com eles, exceto no sábado de manhã que eu sempre saio para resolver alguma coisa, o resto é sempre com eles e aí... de “a a z”, de futebol na rua, de passear com eles, de fazer tudo! É bacana porque eles conseguem assimilar bem isso. O Artur, mais novo, já pergunta: amanhã é sábado? Ele está indo a escola agora e ele pergunta: você vai ficar em casa pai? Você não vai viajar? Você não vai trabalhar? Então é super bacana porque já

começa a cobrança deles também para não viajar, não trabalhar para poder ficar ali para dividir o tempo. (Paulo Roberto)

O entrevistado reconhece que sempre dedicou muito mais “do que devia, ao trabalho” e comenta que no seu relacionamento afetivo a cobrança é “muito grande: de ter mais tempo, de planejar”. Entretanto, faz questão de deixar claro que foi ele quem “fez a opção, desde o início” de se sacrificar, trabalhando em outra cidade, viajando e ficando mais tempo fora para que a sua família permanecesse no interior. A sua esposa é muito ligada à família dela e trabalha com o irmão. Ele quis, portanto, “que toda a relação fosse facilitada” (Paulo Roberto).

Observamos que o estabelecimento de metas apareceu de forma muito intensa na vivência dos entrevistados que hoje ocupam função de direção de empresa nos conduzindo a levantar a hipótese que a aplicação dos conceitos de forma sistemática poderá favorecer o alcance dos resultados e, conseqüentemente, o seu crescimento profissional. A Fernanda disse que estabelece metas e tem planejamento estratégico para sua vida e sua resposta foi carregada de emoção para expressar as questões que ocorreram fora do previsto pela tecnologia de gestão.

Tenho metas totalmente... pessoais e profissionais. Todo final de ano eu escrevo minhas metas. Tenho o meu arquívio. Ainda fiquei com raiva porque eu fiz uma bobagem no meu computador e apaguei o meu HD. Ele vai para a lixeira, beleza! Só que o que eu apaguei ficou maior do que cabia na lixeira e foi embora mesmo... e as minhas metas desde que eu saí... desde 2007 estavam lá: previstas e realizadas. Desde que eu saí da Empresa L estavam lá... Tinha de antes também, mas elas estavam todas organizadinhas e eu perdi e aí eu só fiquei de 3 anos para cá. Tenho planejamento estratégico, tenho! Não faço metas para 2015 e 2016 assim... de escrever. Não faço, mas eu penso. [...] Coloco assim: livro, quantidade de livro, viagem... coloco tudo. Vamos ao pessoal né: quantidade de livro, os lugares que eu quero ir. Dois são certos, mas eu coloco mais uns dois que tenho vontade de conhecer. Minha relação com a minha mãe, com Ricardo, ir ao centro espírita, fazer ginástica, tudo... o coração, a mente, o corpo, o espírito: tá tudo contemplado ali nas metas. E o profissional também: alguma coisa de melhoria ou uma conquista: chegar ao faturamento de X, enfim... normalmente é mais ou menos equilibrado, são cinco, seis metas de cada um. (Fernanda)

O Paulo Roberto nos informou que estabeleceu metas para garantir o seu processo de desenvolvimento profissional, o que nos leva a supor que o domínio da aplicação da tecnologia de gestão pode se constituir em um poder para conduzir a vida profissional dos envolvidos, uma vez que, como vimos, a partir das ideias de Foucault, as relações de poder são relações estratégicas a partir das quais os indivíduos buscam determinar a conduta dos outros.

E, eu fiz um trato comigo mesmo na questão do meu aprendizado, dos meus desafios, eu tenho, desde cedo, as minhas metas bem estabelecidas e tenho, graças a Deus, conseguido atingir os dados que eu tenho buscado: me preparado, ter feito toda a parte técnica de preparação, de relacionamento, de mudança de postura para justamente atingir o objetivo, ou seja, eu consegui neste período ser um profissional técnico, mas com uma visão ampla de gestão da companhia. Então, apesar da minha formação de contábeis eu tenho uma vivência comercial, na área financeira, na área comercial. Ou seja, eu posso assumir qualquer cadeira de diretoria que eu não vou decepcionar porque consigo atingir bem. (Paulo Roberto)

Constatamos, a partir da nossa pesquisa, que a influência da tecnologia de gestão repercute no âmbito pessoal e familiar, seja apresentando questões reprodutivas quanto soluções inventivas. Iniciamos com o relato de Bernardo que confirma que [...] a modernidade se caracteriza pela valorização da razão, do progresso e do indivíduo (GAULEJAC, 2011, p. 33).

Na vida pessoal? Levo também. Às vezes é ruim porque você começa a botar um pouco de controle demais dentro de casa, muito cartesiano, muito organizadinho e a minha mulher, por exemplo, não comunga das mesmas ideias. Então eu penso três, quatro vezes antes de fazer uma coisa. Não sou aquela pessoa impetuosa que vai pela emoção. Acho que este excesso de gestão pode tornar mais racional e menos emotivo e dentro de casa isso gera alguns conflitos. Eu tive algumas desilusões tanto profissionais quanto amorosas antigas e de certa forma eu fui me fechando um pouco para o lado emotivo e fui trabalhando mais o racional, talvez como uma defesa para evitar sofrer com este tipo de desilusão. Então, vou dar um exemplo profissional aqui: eu queria ir trabalhar no Rio e me mandaram para Goiás, no meio do mato. Apesar de eu estar livre e desimpedido para ir para qualquer lugar, não era bem o que eu queria. Só que eu não entendia que aquilo tinha uma razão de ser e que era uma forma de eu de repente depois dar uma acelerada no meu crescimento profissional. Só que aquilo foi certa desilusão. Aquilo foi de certa forma me desestimulando e eu falando: bom, mas eu não posso me desestimular por isso, vou tentar ser racional. Então, toda hora que eu ia tendo uma desilusão seja profissional ou pessoal eu tentava canalizar para o racional. Então hoje eu sou bastante racional. Agora, com os filhos, completamente emocional e com minha mulher mais ou menos. (Bernardo)

Procurando esclarecer o alcance do estabelecimento de metas no âmbito familiar, perguntamos a Bernardo se ele coloca metas para os filhos e obtivemos uma resposta que apresenta uma significativa diferença com sua postura pessoal, conforme ele mesmo reconhece:

Não ponho meta pra nada e fico sendo até muito liberal e isso é até um contrassenso, porque como uma pessoa tão racional que busca tanto planejamento, meta, objetivo, regras, não consegue passar o mesmo para dentro de casa? Talvez porque eu saio daqui e minha vida tem que ter um outro direcionamento. Mas, o que eu posso dizer para você, e não sei se isso acontece com outras pessoas que trabalham nesse meio que eu trabalhei e que eu trabalho é que a gente acaba sendo muito direcionado para o lado racional e deixa até de viver algumas emoções por conta disso. (Bernardo)

Procurando entender se a relação com os filhos apresenta uma linha de fuga inventiva do entrevistado, questionamos o motivo deste contrassenso e ele explicita:

Não sei. Não tenho opinião formada talvez pelo fato de eu não ter muito tempo para dedicar, eu não queira criar ambientes de muito estresse, de muitas regras e sim de aproveitar aquele ambiente máximo de harmonia, de relacionamento caloroso com os filhos, principalmente. “Não, pô, você libera muito! Você deixa... Tem que colocar um pouco de regra.”

Pô mas se eu ficar aqui, já chegar em casa e começar a botar regras e começar a brigar com as crianças eu deixo de ter aquele momento que eu queria ter que é de brincar, de abraçar, ficar ali fazendo alguma coisa junto. Então eu meio que abro mão de algumas regras sim. Talvez por isso. Não sei porque não.. (Bernardo)

As colocações de Bernardo nos levam a crer que ele delimitou a esfera familiar como uma área de harmonia, afetividade, liberdade de expressão e brincadeiras e tem procurado se posicionar de forma a garantir o alcance do seu objetivo, dessa forma, ele tem conseguido usufruir desta sua linha de fuga inventiva. Consegue promover uma diferença nessas relações, certa autonomia no governo de si e na relação com os outros.

O referido entrevistado evidencia a demanda de tempo para dedicação, o estresse provocado por regras, os conflitos que podem emergir e que podem dificultar o estabelecimento de um ambiente de harmonia e carinho. Para Paulo Roberto as questões relacionadas ao âmbito familiar, principalmente o relacionamento com os filhos, o auxiliaram na tomada de decisão para se livrar do incômodo de ficar longe da família provocado pela desterritorialização:

Mas, em 2003 quando o meu filho nasceu: aí a relação da família, eu já não aguentava mais porque a minha família ficou em Pedro Leopoldo e eu mudei para São Paulo. Então eu ia no domingo e voltava na sexta à noite. Então eu fiz isso durante cinco anos. Por que? Porque eu era responsável por todas as unidades fabris da empresa, então eu viajava muito. Então eu fiz um pacto com a minha esposa que um só se sacrificaria. Ela ficou perto da família, perto de casa e eu então viajava. São Paulo era o meu ponto de apoio. Ai então eu dormia só dois ou três dias em São Paulo, mas quando o meu filho mais velho, Rodrigo, nasceu, eu tinha certeza que eu não queria ficar em São Paulo. Depois de 17 anos entre Empresa C e Empresa CC eu pedi demissão. Como curiosidade, eu tive três empregos e de todos os três eu pedi demissão. (Paulo Roberto)

Constatamos que Paulo Roberto validou as considerações de Barros (2003, p.17) de que “[...] a cultura nacional é definida como valores, crenças e premissas aprendidas desde a infância que diferenciam um grupo de pessoas de um país ou região” e que a força destes valores, crenças e premissas aprendidas foram evidenciadas a partir do nascimento de seu filho o levando a tomar a decisão de sair de São Paulo e retornar às suas origens.

Complementa a sua fala apresentando sua possibilidade de autonomia, na medida em que a decisão de deixar a empresa sempre foi sua.

[...] Não está dando, então eu pulo fora. E quando eu pedi demissão: o cara é louco. Inclusive o meu diretor na Empresa CC queria me oferecer alguma coisa na Construtora, para me promover mas eu não queria ficar em São Paulo. São Paulo foi muito bom. Foi um aprendizado, eu mudei, aprendi, foi uma mudança cultural forte, mas eu não aguentava mais esta questão de viagem. A gente tem um ciclo e o ciclo tinha vencido. (Paulo Roberto)

Considerando que a análise do tema autonomia ainda será aprofundada a partir do nosso estudo, passaremos a apontar as informações de Paulo Roberto que nos levam a perceber o quanto as características das empresas hipermodernas apontadas por Pagès *et al* (1987) continuam influenciando o seu processo de subjetivação.

Inicialmente ele apresenta a organização como máquina de prazer, evidenciando a característica de dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores que, segundo Pagès e outros (1987) “[...] se exerce ao nível do inconsciente e modela a fundo a estrutura da personalidade, onde a organização funciona como máquina de prazer e angústia, estimula um processo psicológico, um ciclo autorreprodutor em que a angústia alimenta a procura de um prazer agressivo motor gerador de angústia.” (PAGÈS *et al*, 1987, p. 36)

Primeiro, assim: que... eu amo o que eu faço! Você pode dizer assim: é loucura eu fazer 150 km todo dia. Eu amo. Prá mim isso não é loucura nenhuma! Eu não acho! Eu amo o que eu faço. Eu viajo 150 km todos os dias. Então acho que esse é um dos principais diferenciais. Eu não sou detalhista. Sou mais generalista. Não sou de ficar no detalhe do processo e gosto muito do que eu faço e tento envolver minha família também nisso! (Paulo Roberto)

Depois Paulo Roberto demonstra que assume a “[...] organização, sua ideologia e suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição (coerção) direta.” (PAGÈS *et al*, 1987 p. 36).

Então assim...eu gosto de chamar meus filhos no final de semana, no sábado que eu vou para minha empresa para eles sentirem o quu que é, para participar! Dou caminhãozinho para os meninos para eles entenderem e eu ... o Rodrigo já sabe o que é, viaja comigo e pergunta: o que é aquilo? Eu falo: é um caminhão *container*... então eu tento passar isso, não para incentivar para eles irem para este lado, mas, para eles entenderem um pouquinho. (PAULO ROBERTO)

Expressa também as influências do seu trabalho na criação dos seus filhos e apesar de procurar que o seu relacionamento com os filhos funcione como uma linha de fuga inventiva, ele nos passa várias informações que nos levam a afirmar que as características das empresas hipermodernas o capturaram:

Saio cedo de casa e chego muito tarde. Minha esposa até briga muito comigo porque nossa rotina acaba alterando muito porque eu faço questão de chegar com eles, jantar, fazer um lanche com eles... “São nove horas da noite, você vai lanche com estes meninos? Tá na hora deles estarem dormindo!” Ah! deixa prá lá eu preciso conversar. Ai eu desligo a televisão, faço eles sentarem na mesa comigo para discutir e para o meu filho mais novo, o Arthur, eu trabalho em São Paulo. [...]Então eu faço questão de participar com eles porque para mim eu consigo desligar. Então eu chego em casa, brincando com eles, eu consigo separar isso. Eu dou uma desligada. Eu fico 24 horas conectado no e-mail, mas então quando eu chego em casa e consigo dar aquela desligada. Às vezes vou lá faço alguma coisa, mas volto, bato um papo, saio com os meninos e isso faz muito bem para mim: recarrego as energias. Isso é bacana para mim, sabe? E tento envolvê-los o tempo todo nessa questão do meu trabalho com as crianças. (Paulo Roberto)

Retomamos o conceito de Pàges (1987) para evidenciar a presença de características das empresas hipermodernas na fala de Paulo Roberto:

[...] Como tem necessidade de justificar suas práticas muito mais que antes junto a seus trabalhadores, a seus clientes, ao público, é necessário enquadrar mais estreitamente sua produção ideológica, que é vital para seu funcionamento. Ela ambiciona e em grande parte consegue tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores. (PAGÈS *et al*, 1987, p. 36).

Paulo Roberto comentou a prática de envolvimento das famílias no contexto de trabalho implantada pela empresa no dia das crianças, assim como a de premiação dos empregados, demonstrando todo o seu enquadramento no desenvolvimento da organização como lugar autônomo de uma produção ideológica, de uma religião de empresa, articulada às suas práticas e políticas de gestão de pessoas e sua legitimação:

É, este ano, até dentro disso, foi o primeiro ano que no dia das crianças a gente promoveu o dia das crianças e da família dentro da empresa. Então a gente levou as famílias para a empresa. [...] A gente queria trazer a família para mais próximo porque o motorista de caminhão fica muito tempo fora e a família não sabe o que ele faz, onde ele trabalha, onde é o local de trabalho. Então conciliar... Então uma das coisas foi: “eu quero passear de caminhão com os meninos. Então a gente colocou os caminhões com três motoristas para fazer o passeio com os meninos na empresa e isso dava fila! Eu mesmo: “Rodrigo, Arthur, vamos!!!! Vamos passear de caminhão! Para eles entenderem o que é. Para todo mundo participar... e, assim, foi a maior atração do dia das crianças foi o passeio de caminhão. Nós tínhamos meninos grandes, tinha um encarregado falando: “seu pai trabalha aqui, ele

dirige caminhão” e a gente recebeu muitos elogios por isso, sabe, porque a gente trouxe a família para participar porque quebra muito, não é? Agora eu estou trabalhando em um programa de premiação dos motoristas mas quem vai ser comunicado não é o motorista. É a esposa do motorista ou a mãe do motorista. Vou trazer da família para cá. Eu estou acabando de desenvolver um programa de premiação e tal... Voltado para segurança, voltado para velocidade, para campanha de alcoolismo, de droga mas para a família. Vou premiar a família e não o motorista. A família é quem vai cobrar do motorista, não sou eu quem vai cobrar do motorista. Então é um negócio diferente: uma conexão muito forte, sabe? E é isto que vai fazer a diferença. (PAULO Roberto)

Percebemos o quanto a tecnologia de gestão tem influenciado os processos de subjetivação dos gestores e dirigentes de empresas hipermodernas e passaremos a seguir a apresentar os dados relacionados à dedicação e qualidade de vida no trabalho explicitado por alguns dos entrevistados.

4.2.4 Gestão e qualidade de vida

Na década de 90, quando as empresas brasileiras introduziram novas tecnologias de gestão e revisaram os seus modelos de funcionamento para assegurarem sua competitividade frente à abertura do mercado internacional, o programa que sustentava tais práticas era denominado “Qualidade Total”. Tendo participado do grupo de profissionais que iniciou o processo de implantação dessa metodologia em várias empresas brasileiras percebemos que, no primeiro momento, a expectativa dos profissionais de adotar um novo método de trabalho estava atrelada à busca da melhoria da qualidade de vida no trabalho – QVT, que assegurasse o bem-estar do trabalhador atrelado à eficiência organizacional e ainda a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho. Percebemos que o conceito de bem-estar vigente era diferente do conceito de bem estar proposto pelo novo modelo de gestão. Naquela ocasião, as empresas implantavam políticas de gestão de pessoas com um cunho “assistencialista” e “paternalista”, acreditando estar proporcionando bem-estar aos empregados. Adjetivamos como assistencialista e paternalista porque a ênfase das práticas estava atrelada à concessão de benefícios e premiações, deixando o trabalhador em uma relação de dependência e submissão à empresa. Na nossa experiência profissional, encontramos uma grande empresa hipermoderna do ramo automobilístico com atuação internacional que defendia que o seu diferencial competitivo estava relacionado aos benefícios que os trabalhadores recebiam.

Defendemos a inadequação desse modelo em comparação ao modelo que considera que o trabalhador deve ter uma remuneração justa para escolher o tipo de benefício que pode e quer proporcionar à sua família, porque evidenciamos, em época de crise econômica, trabalhadores que além de ficarem desempregados e perderem o seu salário, perderam também: o seu plano de saúde e de sua família, a possibilidade de participar do clube da empresa nos finais de semana com a família, a festa de 15 anos de sua filha que era patrocinada pela empresa, assim como o anel de pérolas que ela ia ganhar, a comemoração do seu aniversário de casamento, o enxoval do bebê que ia nascer, dentre outros. Assistimos e participamos de implantação de novas políticas de gestão de pessoas nas quais prevaleceu a meritocracia, ou seja, a recompensa atrelada à concessão de bônus por desempenho delegando ao trabalhador a autonomia para conduzir sua vida social e familiar. Vale ressaltar que essa autonomia está limitada ao seu poder aquisitivo e que a maioria das empresas tem mantido como benefício o plano de saúde e o transporte privado, que favorecem a frequência e pontualidade do trabalhador à medida que não se submetem às dificuldades encontradas no transporte e sistema de saúde públicos. Nesse sentido, esses benefícios não atuam no que Foucault (2004) entende por autonomia, como a possibilidade de governo de si que cada um de nós pode desenvolver frente ao governo da subjetividade. De acordo com Revel (2005), o cuidado de si sustenta a ideia de autonomia nas ideias de Michel Foucault. Para ele, o governo dos outros se interrompe com o governo de si pelo qual o sujeito se relaciona consigo mesmo e torna possível a relação com os outros. O governo dos outros se dá pelo controle dos indivíduos. Assim, pensamos até que ponto esse benefícios não fazem parte dessas estratégias. Isso porque Foucault (2003) afirma que vivemos na era da governamentalidade, de um poder que se exercita ao dirigir condutas e ao conduzir probabilidades, delimitando o campo de ação dos outros. Acerca dessa gerência da subjetividade, podemos fazer a seguinte afirmação:

Quero dizer que, nas relações humanas, quaisquer que sejam elas – quer se trate de comunicar verbalmente, como o fazemos agora, ou se trate de relações amorosas, institucionais ou econômicas o poder está sempre presente: quero dizer, a relação em que cada um procura dirigir a conduta do outro. São, portanto, relações que se podem encontrar em diferentes níveis, sob diferentes formas; essas relações de poder são móveis, ou seja, podem se modificar, não são dadas de uma vez por todas. (FOUCAULT, 2004, p. 276).

Encontramos ainda hoje nos resultados da nossa pesquisa alguns dados relacionados à QVT que nos remetem à influência das “ciências de gestão”. Na prática, as empresas implantaram um Sistema Integrado de Gestão, proporcionando a oportunidade de uma gestão compartilhada e participativa, o desdobramento de objetivos e de diretrizes, o reconhecimento das ações empreendedoras dos gestores e dirigentes, mediante a implementação da política de remuneração variável, estendendo posteriormente, a toda a classe trabalhadora, que no nosso entender gerou uma expectativa de melhoria da qualidade de vida no âmbito familiar e social. Consideramos que a nova tecnologia de gestão não tinha como objetivo principal a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e sim da qualidade dos serviços prestados pelas empresas. Percebemos que a remuneração variável implantada foi “abraçada” pelos gestores, favorecendo as empresas alcançarem os resultados esperados por meio da mobilização das equipes de trabalho e, sem dúvida, isso trouxe reflexos na vida dos envolvidos. Na atualidade, muitas empresas ainda “apostam” na remuneração variável como o motor impulsionador para a motivação dos trabalhadores e apresentamos a seguir alguns resultados da nossa pesquisa que nos dão a visão dos gestores sobre QVT.

É sabido que o tema qualidade de vida é preocupação dos pesquisadores há muitos anos e, tem sido abordado de diferentes formas por diferentes autores. Adotaremos o entendimento de QVT

[...] Como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e, conseqüentemente, como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas do trabalho. (SANT’ANNA, KILIMNIK, MORAES, 2011, p. 3).

A busca da melhoria da qualidade de vida tem sido uma constante na medida em que percebemos a mutação radical que estamos passando em relação ao tempo. Percebemos que a convivência com a busca desenfreada de ganho de tempo provocada pelo progresso tecnológico e o ritmo exponencial das mudanças vivenciado na contemporaneidade têm alterado as nossas referências espaciais e temporais e o nosso sistema de crenças e valores nos levando a uma busca de melhoria da qualidade de vida. Bernardo evidencia essa questão ao considerar que:

Hoje eu quero ter outras coisas... eu quero ter mais tempo para mim, para minha família, eu quero ter acesso à cultura e por isso de querer me mudar

outra vez. Eu tenho um sonho que eu ainda não consegui realizar até hoje. Eu quero estudar história. Então eu pretendo entrar numa faculdade de história. Eu quero aprender tocar música. Eu sou ignorante, não consigo nem ler as letrinhas das músicas. Eu sinto uma necessidade de aprender aquele negócio. Então eu não trabalho só para ficar ganhando mais dinheiro, mais dinheiro, mais dinheiro... O sentimento de autorrealização de ver uma empresa crescendo, as pessoas contratando mais pessoas, gerando mais riqueza para estas pessoas e contribuindo para a vida delas me satisfaz muito mais do que “agora vem aqui que nós vamos te pagar tanto mais do que você ganha aí”. Eu tive este tipo de proposta, mas eu não fui porque esta empresa aqui, por exemplo, preza muito a ética e tem também por coincidência, vamos dizer assim, mas acho que isto contribuiu de alguma forma: os dirigentes principais são bastante religiosos então eles prezam muito pela equipe. Não só naquele conceito do Prof. Falconi: de que tem que ter retorno para os clientes, mas, não está lá o último só – os colaboradores – mas é de fato, trabalhar com os colaboradores com ética e estas coisas me fazem de fato interessado em trabalhar mais do que mais dinheiro. (Bernardo)

Observamos que Bernardo aponta alguns de seus valores tais como, o relacionamento interpessoal, o aprendizado contínuo, a ética e a religião, além de observar que o “colaborador”¹⁴ tem sido colocado em último lugar na ordem de prioridade empresarial. Enfatiza que o dinheiro não é o seu fator motivacional. É sabido que um dos desafios atuais encontrados pelos gestores e dirigentes de empresas está relacionado à atração e retenção de talentos para atuar nas organizações. Chamamos atenção para os valores apontados pelo dirigente Bernardo porque na prática empresarial encontramos modelos de gestão que adotam políticas e práticas de gestão de pessoas atreladas principalmente ao sistema de remuneração variável, entendendo que é suficiente para atração e retenção de talentos, deixando de priorizar os valores aqui apontados por Bernardo.

Por outro lado, Aura, que se encontra na fase de desenvolvimento profissional e demonstra sua abertura para ser “moldada” profissionalmente, apresenta uma posição distinta em relação às suas pretensões profissionais:

Uma coisa muito interessante é que primeiro, trabalho, o meu trabalho, o que eu sempre sugiro para todo mundo... Tem dois tipos de pessoas que começam: tem uma pessoa que começa e quer fazer carreira e quer subir e a outra pessoa que começa querendo trabalhar. Eu comecei querendo muito trabalhar. Eu nunca pensei em carreira, eu nunca pensei qual seria o meu próximo passo. Eu sempre em reunião de RH eu assustava: qual o seu próximo passo? Eu estava sempre pensando muito em entregar os meus trabalhos que eu tinha aqui bem. Era sempre minha energia, eu gastava muito nisso e assim eu acho que se a pessoa encontrar o *balancer* dessas

¹⁴O termo colaborador tem sido utilizado em larga escala pelas profissionais que atuam para orientar a gestão de pessoas nas organizações. Consideramos que a utilização da palavra colaborador confunde e mascara a relação de trabalho estabelecida criando falsas expectativas por parte do empregado e empregador. A nossa experiência profissional nos leva a afirmar que não acreditamos que o empregado seja um colaborador e sim um prestador de serviços dentro das bases estabelecidas em contrato.

duas coisas é o ideal. Então ter sempre em mente o que vai te fazer feliz, mas também tomar um pouco de cuidado porque se hoje, Aura, há dez anos pensasse assim: eu quero ser não sei o quê. Isso mudou muito! A **Aura** há dez anos ela **tinha desejos que o decorrer da vida vai mostrando realmente o que eu quero**,¹⁵ assim, então assim é ter o *balancer* é esperar um pouquinho, sente as coisas, sente o que vai acontecendo, tente entender o que realmente te faz feliz porque a gente não tem esta... **Eu ainda não tenho total certeza do que me fez feliz.**¹⁶ Eu prefiro fazer algo e sentir se isto me fez feliz. Agora daí se a pessoa entra já com uma meta do que ela quer ser, quer ser uma diretora, principalmente a questão hierárquica: eu quero ser isto! eu acho que isso é a entrada para o fundo do poço. Pelo menos é a minha... Eu fui muito feliz profissionalmente, principalmente porque eu fui testando, fui apalpando e **a vida foi me mostrando o quê me fazia feliz ou não no trabalho e eu fui crescendo muito em reflexo do trabalho que eu estava fazendo.**¹⁷ Eu não fui crescendo porque eu entrei ali querendo crescer. Então as pessoas ficam só pensando em carreira e esquecem um pouquinho do trabalho e assim isto é muito claro e as pessoas que entram assim acabam se frustrando muito. Pelo menos agora... É o aprendizado que tenho até o momento. (Aura)

Apesar de não termos como objetivo aprofundar nossos estudos no tema qualidade de vida no trabalho, queremos registrar e analisar algumas das influências do sistema de gestão à qualidade de vida dos gestores uma vez que a nossa pesquisa trouxe à tona os efeitos do trabalho na vida social e familiar dos entrevistados. Além disso, esses efeitos atravessam os processos de subjetivação desses gestores, permeando e deslocando seu cotidiano.

O trabalho ocupa um lugar central na vida de Fernanda, mas ela assume posturas, desde o início de sua carreira que favorecem a conciliação da vida profissional e pessoal:

Sem dúvida, a vida profissional ocupa mais tempo que a vida pessoal, sem dúvida. Tem períodos em que enche um pouco o saco isso. Mas por outro lado também, tem períodos que... uma coisa que todo mundo sempre reclamou na Empresa A era negócio de férias. Eu nunca deixei de tirar férias. Desde que eu casei. Tem 20 anos que eu tiro férias no período de agosto, setembro, agosto, setembro. Eu lembro que quando o Ivan me colocou como gerente eu estava com o casamento marcado e a viagem comprada – de lua de mel! Ai, ele falou: olha... – eu casei 04 de setembro e no dia 07 de setembro era feriado – se eu fosse você eu só iria para o feriado e voltava porque está no período de planejamento da empresa, é o seu primeiro ano fazendo isso e o seu lugar... porque eu acho que pode ter consequências muito sérias! Eu falei pra ele: eu concordo com você, mas eu estou começando a minha vida e eu acho também que terá consequências muito sérias (risos) se eu já andar prá trás, na largada! Então eu vou correr o risco! Ai, eu fui, voltei, o que aconteceu no

¹⁵Grifo nosso.

¹⁶Grifo nosso.

¹⁷Grifo nosso

planejamento?... Nada! Sempre tive este posicionamento e não deixei isso de forma nenhuma. (Fernanda)

Todos os entrevistados do sexo masculino têm dois filhos e expressam uma dedicação excessiva ao trabalho. Iniciamos com o depoimento de Bernardo que, somente a partir de um sintoma de doença tomou a atitude de buscar o equilíbrio na dedicação ao trabalho:

Eu procuro cuidar também da saúde: eu faço ginástica, se eu tiver que acordar às 6h da manhã para poder fazer eu vou acordar, se eu tiver que dormir às 11h para fazer, eu vou fazer, porque eu não sou daquele que se entrega de corpo e alma e só tem isso para fazer na minha vida e daqui a 20 anos vou pensar na minha saúde não! Tive uns dois ou três episódios de problemas de pressão. Então eu nunca tive problemas de pressão e tive nesta ocasião, fui parar no hospital (risos)... E ele disse: você está com *stress* e tal... toma um remedinho de pressão e, a partir desse momento eu comecei a repensar algumas coisas, entendeu? Eu não preciso levar de uma forma tão pesada que no final vá culminar com problema grave de saúde. Eu tento evitar que isso seja exagerado. Algumas vezes não dá para controlar porque nem tudo é racional... Mas, eu tento equilibrar um pouquinho! (Bernardo)

Embora o dirigente tenha, aparentemente, mais controle sobre a sua agenda, percebemos na prática que ele acaba ficando refém dos compromissos que assume em função da posição que ocupa e das responsabilidades que assume na empresa. No caso de Bernardo ele só tomou uma atitude de cuidar de sua saúde a partir de uma crise de estresse. Ele percebe que foi um processo de evolução pessoal e que hoje ele é capaz de planejar melhor o seu tempo e modificar o seu comportamento diante do trabalho, revelando a sua inventividade para administrar o próprio tempo e trabalhar com mais saúde. Relata de forma clara as dificuldades que enfrentou para conciliar a vida profissional e pessoal e utilizou dados numéricos para fundamentar sua posição, refletindo a influência da tecnologia de gestão:

Hoje eu tenho o equilíbrio, mas há cinco anos eu não tinha. Teve anos que eu trabalhei 35 sábados e 25 domingos. Teve um ano que eu contei. Era tão frequente! Minha filha, as pessoas encontravam com ela e perguntavam: seu pai trabalha onde? Ela mostrava o avião. As pessoas me perguntavam se eu era piloto. Teve um ano que eu viajei 72 a 73 vezes em um ano. Então são mais de 02 vezes por semana. Eu não tinha domínio da minha vida privada não. Eu entreguei a minha alma pro capeta. Depois de um tempo... eu disse... agora...! (Bernardo)

Para que pudéssemos ter a dimensão do quanto ele esteve oprimido, questionamos se ele realmente “entregou a alma pro capeta” ou se sabia o que estava fazendo e ele nos respondeu:

Eu sabia. Tem tempo pra tudo na vida. Tempo de aprender, tempo de se entregar ao trabalho se você acha que você quer dali conseguir um crescimento importante profissional. Porque eu acho que hoje não tem nenhuma empresa que você vai crescer porque você é bom entre aspas. Você tem que ser bom de fato e para isso você tem que fazer melhor do que se espera, e para isso você tem que dar mais do que efetivamente está no contrato de trabalho. Este era o meu momento naquela época. Meu momento agora é outro. Eu não vou fazer isso mais. Eu já fiz, já tive o que queria. Eu acho que posso contribuir sem ter que fazer isso e eu consigo ter esse equilíbrio e dar conta das duas coisas. (Bernardo)

Encontramos nos estudos de Tanure e outros (2014) resultados de pesquisa que

Sugerem que o estresse está diretamente relacionado com a variável tempo ou, melhor dizendo, com o uso do tempo que os executivos fazem. Os executivos que se sentem estressados trabalham mais, em termos de horas de trabalho, do que aqueles que se sentem menos estressados. Os executivos que ocupam cargos estratégicos nas grandes empresas operando no Brasil percebem o tempo da forma elástica, como seoubessem mais do que as 24 horas cronológicas. (TANURE *et al*, 2005, p. 83).

Paulo Roberto nos dá um depoimento que valida os resultados encontrados nos estudos de Tanure e outros (2014) de que os “[...] altos executivos tendem a atender telefone celular ou responder e-mails relacionados ao trabalho, fora do horário normal de trabalho, com mesma ou maior frequência com que trabalha nos fins de semana”. (TANURE *et al*, 2014, p. 79).

[...] com esta parte de facilidade de comunicação, como eu tenho um trânsito de uma hora e meia todo dia, quando eu já acordo, por telefone, eu já ligo para uma filial, ligo para outra. Quando chego na empresa eu já sei o que está rolando. Como eles também sabem que eu tenho essa rotina, aquela loucura o dia todo, sempre no final do dia tem sempre um atrás do outro me ligando: “aconteceu isso, não aconteceu isso”. Então você acaba não se desconectando. E hoje, com esta questão de e-mail, um atrás do outro. Você vai para o banheiro e leva o *iphone* e você está no celular, você está lendo *e-mail*... Você está deitado e é... Eu procuro, quando chego em casa, dar uma pausa nisso. No final de semana eu faço um *check* das operações, o que eu tenho que fazer no sábado de manhã e depois e não mexo mais. Então assim, eu procuro no sábado à tarde e no domingo não, não... Dar uma desligada para poder fazer... Mas, são 12, 13 horas todos os dias... de trabalho. (Paulo Roberto)

Vale ressaltar que os resultados da pesquisa realizada por Tanure e outros (2014) nos sinalizam que a experiência profissional de Paulo Roberto poderá gerar um estresse porque:

O tempo de trabalho, quando excessivo, é um dos fatores que provoca sentimento de estresse para os executivos e [...] a extrapolação das atividades de trabalho para o ambiente familiar, seja pelo atendimento do celular, seja pela leitura dos e-mails, também é um fator associado aos sintomas do estresse, de forma significativa. (TANURE *et al*, 2014, p. 83).

Bernardo, que sofreu com as consequências do estresse, considera necessária a prática de esportes e informa que dedica “umas quatro vezes por semana, uma hora de esporte”. Outra questão relacionada à qualidade de vida que sinaliza está relacionada ao período semanal de descanso: “[...] agora, sábado e domingo para mim é sagrado, eu não trabalho! Trabalho! Eu leio e-mail, respondo telefone, mas eu já trabalhei muito sábado e domingo e hoje eu não faço mais isso.” (Bernardo). Normalmente ocupa o seu final de semana com a família e compartilha:

[...] bom, minha filha... ela faz hipismo. Então toma muito tempo. Quase todo final de semana a gente vai para o *Chevals*. Aí eu vou lá ver treinar, não sei o que... e de lá a gente tem uns amigos e a gente vai almoçar ali por perto ou a gente viaja. A família da minha mulher é do Rio. Aí a gente vai para o Rio, e eu também procuro... eu não tiro férias muito extensas. Eu quebro minhas férias em três vezes por ano. Então três vezes por ano eu faço uma viagem para fora. Dia 26 eu estou viajando. Minha mulher faz aniversário no dia 31 e eu no dia 24 então nós vamos viajar de novo. No fim do ano nós vamos viajar. No meio do ano eu viajei. Então, a cada três meses eu procuro fazer uma viagem pra dar uma arejada... E fim de semana se tem sol vai para piscina, vai pra casa de algum amigo, chama algum amigo lá em casa. Eu sou caseiro! (Bernardo)

Para manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, Bernardo reconhece que é difícil porque “tem horas que você tem que abrir mão do final de semana” por motivo de viagem, mas procura separar e diz:

[...] eu consigo sair daqui, fechar porta, ir para minha casa e não falar e não pensar em trabalho. É difícil, mas eu consigo. Com o tempo eu consegui desenvolver esse mecanismo de defesa. E a mesma coisa, problema em casa, deixar em casa e não levar para dentro do ambiente de trabalho. Não é fácil. Eu tenho dois filhos, minha mulher tá me enrolando... mas é opção: Meu estilo. [...] se eu estou no trabalho, minha dedicação é só do trabalho, se eu estou em casa a minha dedicação é só para a minha casa. Para mim não vale a quantidade. Vale a qualidade. Então, se eu tenho, duas horas por dia na minha casa, são duas horas dedicadas a minha família. Lá e mais nada... Ah! mas tinha que ser cinco horas! Ok, às vezes dá para ser cinco, mas às vezes não dá. Doze horas por dia a minha vida é dedicada ao trabalho. (Bernardo)

Bernardo deixa claro que a qualidade de vida é um valor para ele e aponta soluções inventivas para preservar esse valor a serem conquistadas no futuro. Pretende residir em Bruxelas em função da qualidade de vida que a cidade oferece e explica o sentido da qualidade de vida para ele:

Bom, qualidade de vida, em termos de organização, educação, então do ponto de vista de formação escolar, o nível de educação das pessoas. O profissionalismo e eu acho que ali você está no centro do mundo então ali, você tem contato com gente de todos os lugares. Um dia você está conversando com um indiano, depois com um alemão, com inglês, chinês, japonês, canadense, brasileiro, francês e cada um com uma experiência diferente. (Bernardo)

A Fernanda considera que a sua geração tem um conceito de qualidade de vida diferente dos profissionais que estão ingressando no mercado de trabalho. Discorda da forma como os jovens trabalham hoje e expressa com certa agressividade as diferenças de expectativas e as manipulações encontradas no mundo do trabalho:

[...] este negócio deles falarem assim: eu quero qualidade de vida! Quer qualidade de vida, mas quer tomar *champagne*... quem andar no carro... gente, assim gente... não vem de graça! Qualidade de vida é querer sair cedo, sexta-feira é *short Friday*.¹⁸ Isso estraga! Estas coisas das empresas porque assim: O *short Friday* é para quem está lá para a matriz... é para quem está no mundo cor de rosa! Quem está no prédio... Parar de trabalhar? Na sexta-feira ao meio dia vai todo mundo embora... é lindo! Lindo!! Você fala: pô nossa que coisa legal, nossa... as empresas estão fazendo isso? Sim, os que estão fazendo isso estão lá no prédio bonito da Faria Lima... Aí, o Presidente vai para a casa de campo dele, os “marketeiros” vão sair... Lindo!! Mas o coitado do vendedor que é quem paga a conta toda, trabalha até tarde no sábado! Tá se fudendo do mesmo jeito, então assim é: me engana que eu gosto, sabe? Sábado, se o resultado não estiver vindo o Presidente ou o Diretor, vão comer o rabo do diretor de vendas que por sua vez vem em escala! Não interessa, porque está todo mundo sendo... é... não existe assim: olha gente, temos aqui um problema, vamos correr atrás, tá todo mundo aqui, vamos nos abraçar, esse final de semana vamos nos dedicar... (Fernanda)

Vale ressaltar que é notório o significado do trabalho para a qualidade de vida dos entrevistados. Para Tanure e outros (2014), muitos executivos revelaram que a vida corrida do trabalho é prazerosa. Permite-lhes ascensão profissional no curto prazo, reconhecimento profissional e uma atmosfera de poder, de estar participando de tudo [...] de algum modo, está aí a origem do “vício” de trabalhar (TANURE *et al*, 2004, p. 79). Na nossa pesquisa, o Paulo Roberto além de dizer “eu amo trabalhar, eu adoro trabalhar” registra a sua satisfação pela ascensão profissional conquistada:

[...] Sou bastante conhecido no segmento, tenho um prestígio profissional grande dentro da área, de reconhecimento... Já recebi vários convites de trabalho, mas eu tenho uma satisfação grande pessoal de chegar onde cheguei! Acho que você olha várias pessoas que trabalharam comigo já, que participaram e que não conseguiram chegar aonde eu cheguei. Nesse ponto a gente precisa trabalhar porque tem algumas invejas aí... que é normal mas, eu tento trabalhar na empresa, ou seja, nas 03 empresas da mesma forma: eu não sou diretor de secretária, não quero porta fechada, vivo no meio de todos eles, participo de tudo. Então eu não deixo isso subir na cabeça não. Estou sempre na linha. Então eu sei caminhar bem na estrutura, seja na base, seja com o acionista, então eu transito bem na empresa. Não sobe muito à cabeça isso não. É fácil de lidar. (Paulo Roberto)

¹⁸ *shortfriday* – prática de gestão de pessoas adotada por empresas que permitem que o empregado saia do trabalho na sexta-feira ao meio dia.

A relevância e a centralidade do trabalho na vida das pessoas e no desenvolvimento da sociedade são reconhecidas e têm sido analisados sob diferentes enfoques e abordagens teórico-metodológico e conceituais. Usaremos a definição para o trabalho dada por Morin e outros (2011) para apresentarmos algumas questões frente aos resultados encontrados na nossa pesquisa. Os autores definem o trabalho como:

[...] uma atividade que tem um objetivo e se direciona a produzir algum produto pessoal ou coletivo, que tenha uma utilidade objetiva e/ou subjetiva. O trabalho pode ainda ser agradável e desagradável e estar associado, ou não a mudanças de natureza econômica. Pode, também, ser executado no espaço de um emprego, compreendido como um conjunto de atividades remuneradas, desempenhado em um sistema economicamente organizado e marcado por relação de trocas institucionalizadas. Dar, no entanto, ao trabalho o sentido de emprego pode ter consequências nefastas, tanto no nível pessoal quanto institucional. Além disso, restringi-lo a relações contratuais entre um indivíduo que vende sua força de trabalho e a organização, em detrimento de seu fator gerador e da utilidade de seu produto. Tal limitação pode também desvalorizar as atividades não remuneradas, como a filantropia, o voluntariado e o trabalho doméstico. (MORIN *et al*, 2011 p.280).

Fernanda enfatiza a importância do trabalho na sua vida da seguinte forma:

[...] Vou te falar um negócio meio radical, assim... Mas eu não acredito que as pessoas possam ser felizes sem trabalhar. Não acredito. Não acredito. Ah! Fulana é dona de casa, devotada, criou os filhos, não sei o que... Pode até ser, mas com certeza ela faz outras coisas. Não só esta coisa de casa. Ela faz mais coisa. (Fernanda)

Percebemos na sua fala que o trabalho ocupa um lugar central na sua vida e que a maternidade foi excluída como possibilidade para ir ao encontro da felicidade. O seu conceito de trabalho está limitado ao trabalho estabelecido a partir de relações contratuais. Questionamos a entrevistada se ela não considera o serviço doméstico como um trabalho, e, apesar dela afirmar que sim, inicia a sua fala negando. Traz à tona a importância da identificação da pessoa com o trabalho que desenvolve.

Não, eu considero. Eu considero. Mas assim, ela deve fazer aquilo tão bem que transcendeu, sabe? Por que... Transcende... O filho dela vai ser melhor do que o filho da outra, sabe? Não tem jeito. Se a pessoa não encarar as coisas com começo, meio e fim, como um trabalho mesmo... Não dá. A pessoa que eu conheço que são infelizes, não tem... que não tem brilho... não têm uma identificação. Não sabem a que vieram na vida. (FERNANDA)

Consideramos importante e oportuno suscitar alguns questionamos para maior estudo e compreensão. Morin e outros (2011), citam Bastos (1995), que afirma que o trabalho, “[...] é utilizado como definidor da estrutura do tempo (dias,

meses, semanas), divisor entre atividades pessoais (autodeterminadas) e impessoais (heterodeterminadas) e legitimador social de diferentes fases da vida (estudo, trabalho, aposentadoria)” (MORIN *et al*, 2011, p.280) e, esta afirmativa nos leva a questionar: Qual o espaço de significação o trabalho ocupará no futuro dos profissionais que estão trabalhando com o desafio de desterritorialização e demandas excessivas de deslocamento e comunicação no mundo globalizado? Quais as consequências serão sentidas pela alteração na estrutura de tempo vivenciada, na medida em que a referência de horas e de dias depende da localização em que o profissional se encontra? Tenho o registro de uma experiência a qual o profissional me orientou a telefonar de madrugada para uma referida pessoa porque ela atenderia sem traumas porque está acostumada a receber telefonemas dos chineses durante a madrugada. Quais reflexos serão sentidos na medida em que as atividades pessoais e impessoais têm sido desenvolvidas concomitantemente? Como os profissionais estão lidando com a necessidade de estudar permanentemente para acompanhar a evolução tecnológica e as inovações que se apresentam? Será que a questão da disciplina e organização trazida no relato dos entrevistados é suficiente para lidar com este novo contexto? Até que ponto este amor pelo trabalho demonstrado pelos entrevistados não é uma captura da subjetividade bem sutil?

Apesar de todos estes questionamentos consideramos que os depoimentos levantados corroboram com a percepção advinda da nossa experiência profissional de que é necessário muito investimento pessoal para o desenvolvimento de competências para a implantação da tecnologia de gestão para resultados em cenários competitivos como o da contemporaneidade. O gestor além de aprender uma nova forma de trabalhar, um novo método, precisa envolver todas as pessoas para que cada uma contribua com as suas habilidades e precisa ter muita disciplina para colocar os conhecimentos na prática e obter resultados efetivos. Entretanto, nossa experiência e os resultados da pesquisa demonstram que uma vez desenvolvida a competência de gestão, o profissional introjeta os seus ensinamentos a ponto de difundi-los no âmbito familiar e poderá exercer o poder de decidir a forma de conduzir a sua vida profissional. As considerações de Bernardo expressam a sua parcela de sacrifício e, para que pudéssemos identificar os reflexos

de tudo isso na sua vida no momento atual, questionamos se tudo isso traz ou não felicidades para ele.

Traz, [a felicidade] o que me deixa de novo, um pouco infeliz é esta angústia. Bem ou mal aqui... não sei se você morou em outros lugares, mas, tirando São Paulo ou Rio de Janeiro que você tem uma diversidade cultural muito grande, opções de cultura, de lazer, aqui é muito restrito. Isso, eu me sinto meio como um passarinho na gaiola, um pouco limitado. Por isso a necessidade de viajar, de sair um pouco. Isso me deixa um pouco angustiado, mas, não pelo trabalho, mas pela situação do ambiente daqui. (Bernardo)

Expressa, portanto, a sua felicidade atrelada à angústia de ter parado de conviver com os desafios da desterritorialização presentes nas empresas hipermodernas. Deixa claro, portanto, os efeitos da influência da tecnologia de gestão e registra também os aspectos positivos que o trabalho traz para a sua vida familiar e para a sua saúde, trazendo à tona as características do eustresse, que, segundo Souza, citado por Sant'anna e Kilimnik (2011, p. 183), “representa uma reação do corpo a um estímulo externo, só que nesse caso na forma de prazer e conforto” e Tanure e outros (2014) ainda complementam que “o eustresse é o estresse da realização, é uma resposta positiva a um estímulo. Podemos ver com bons olhos certas experiências e situações de estresse por causa dos sentimentos positivos que temos diante delas” (TANURE *et al*, 2014, p.71)

Para a minha saúde eu acho que a minha cabeça funciona a 200 por hora e a necessidade de estar sempre aprendendo alguma coisa eu acho que é o que mantém a mente funcionando e cada vez mais ativa. Este é o benefício principal para a minha saúde e esta excitação natural que a gente tem quando vê as coisas acontecendo bem descarrega um pouco de endorfina que dá uma agitada boa – prazeroso! Dentro da família, acho que se eu ficar em casa com a minha mulher ela vai me botar prá fora! Então o negócio é ter o equilíbrio! (Bernardo)

Sustentando as colocações de Bernardo, encontramos nos estudos de Tanure e outros (2014) uma citação de Rio (1996) de que, “no eustresse há o predomínio da emoção da alegria, podendo haver momentos de ansiedade discreta, criativa” e também o relato de encontrar com certa frequência, “altos executivos que afirmam adorar a “adrenalina” que o trabalho produz neles, mas que se queixam da falta de tempo, da sensação de dívida permanente, da sensação de que nunca havia tempo suficiente para „zerar” as demandas do trabalho” (TANURE *et al*, 2014, p. 72). Cabe ressaltar que o estado prolongado e constante de preocupação, ansiedade e alerta do indivíduo, chamado de distresse é que tem assumido o *status* de doença.

Mesmo sabendo que a fonte de *eustress* - “estresse da vitória” para uma pessoa pode ser fonte de estresse ou *distress* – “estresse da derrota” é preciso “descobrir e

desenvolvê-las, pois, da mesma forma que o estresse pode contribuir para deteriorar a qualidade de vida humana, o *eustress* pode contribuir para melhorá-la.” (SANT’ANNA E KILIMNIK, 2011, p.183).

Para que possamos concluir a apresentação e análise dos dados da nossa pesquisa rastreamos os efeitos da gestão para a conquista da autonomia profissional que apresentaremos a seguir.

4.2.5 Autonomia e reconhecimento profissional

Finalizamos, portanto, a apresentação e análise dos resultados da nossa pesquisa a partir das observações sobre a autonomia e reconhecimento profissionais conquistados ou não pelos gestores e executivos de empresas hipermodernas a partir da experiência com a tecnologia de gestão.

Chanlat (2011) cita que uma das primeiras contribuições da ciência do trabalho e da sociologia das organizações trazidas por Crozier [19--]; Friedberg (1977); Linhardt, (1978) e Teynaud, (1989) foi a de mostrar que toda pessoa em situação profissional tem a capacidade de ação no contexto de trabalho independentemente do posto ou posição que ocupa. Para ele “[...] esta margem de manobra é mais ou menos, grande segundo os recursos materiais, imateriais ou simbólicos de que as pessoas dispõem individual ou coletivamente, e as zonas de incerteza. Dito de outra forma, toda organização produz relações de poder” (CHANLAT, 2011, p. 112). Procuramos nos resultados da nossa pesquisa informações que nos auxiliem no entendimento de quando a autonomia conquistada pelos gestores os coloca em dependência conforme afirma Gaulejac (2011), ou se ela pode se constituir em poder como sugere Foucault (1995), sendo utilizada como forma de resistência contra diferentes formas de poder. Conforme afirma Pagès e outros (1987).

As empresas hipermodernas exigem trabalhadores instruídos capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros não apenas com os colegas permanentes, [...] mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às forças-tarefas provisórias. (PAGÈS *et al*, 1987, p. 35).

Nesse sentido, encontramos na fala de Paulo Roberto evidências das suas iniciativas para promover mudanças no seu trabalho atual, inclusive aderindo

voluntariamente às tarefas inerentes ao negócio de atuação e interessando-se por elas. Demonstra seu espírito de cooperação com os outros e sua facilidade de adaptação rápida:

Eu tenho uma facilidade muito grande de tomada de decisão rápida sabe? E isso pra mim é... O que que eu encontrei? Encontrei uma equipe totalmente desmotivada. É só como exemplo: no final do ano eu fiz uma avaliação dos meus principais gerentes e, individualmente, com cada um deles e depois eu coloquei todos eles na sala e pedi que me avaliassem. Eles tremiam e diziam: Eu estou aqui há 7 anos, há 8 anos e ninguém nunca fez uma avaliação! Eu quero saber! O que eu preciso melhorar? O que está ruim? Falem comigo! Me avaliem! Então eles tremiam... assim (gesto). Posso falar mesmo? (risos) Então, assim, eu tenho esta facilidade de aprendizado rápido. Eu queria escutar para entender um pouquinho. A equipe estava sem receber *feedback*, na gestão do medo, ninguém podia participar, não conhecia o número, então são pessoas que têm um conhecimento técnico e um conhecimento do negócio muito grande, né. Então eu sou meio aquele facilitador dele, né? O consultor que sabe escutar, que sabe falar, meio paizão! Faz o arroz com feijão, mas que dá a velocidade. Brinca com um, brinca com o outro e faz todo mundo louco e no final: não acredito que nós fizemos... Como nós fizemos? Sentimento de coisa boa, de resultado positivo mas que eles fizeram. A gente é só o... a mola para apertar mais ou menos, mas eles estão fazendo a coisa. Assim, uma simples licença de trânsito, os caras vão fazer e eu vou dando palpites: vamos fazer isto, assim... E eles perguntam: você já aprendeu isto? (risos) Mas eu tenho esta facilidade de fazer. Tudo que é ligado à questão de número. Fazer as coisas ligadas à decisão para mim é super tranquilo, muito fácil! Entendeu? (Paulo Roberto)

Sabemos que o entrevistado ocupa uma função diretiva na empresa em que trabalha, portanto, a margem de manobras de que dispõe é mais ou menos grande e isso facilita a sua ação nesse contexto favorecendo o exercício de poder, conforme observado por Chanlat (2011). O participante da nossa pesquisa também evidencia na sua fala a influência das empresas hipermodernas no seu processo de subjetivação, uma vez que os profissionais devem estar “[...] livres para empreenderem, construírem e organizarem a produção, de se questionarem acerca das finalidades da organização e de colocá-la em questão” (PAGÈS *et al*, 1987, p. 35). Observamos, entretanto, no seu relato, situações de desconforto quando sua autonomia é restringida e avalia essa situação como prejudicial ao seu desempenho, assumindo a sua insatisfação nas relações de trabalho atual.

[...] eu não consigo trabalhar sem liberdade! Isso incomoda. Não ter liberdade. Ter que pedir satisfação toda hora. Por quê? Na Empresa C a gente sempre foi medido por resultado. Se você tem este orçamento busca este resultado. Mesmo com um modelo de gestão bem relacionado. Na Empresa U nestes últimos 10 anos, 9 anos lá, mesmo sendo diretor comercial e operacional eu sempre fui a pessoa da figura do Presidente e o dono não participava. Então, hoje, a minha maior dificuldade é que o dono está no dia a dia. Então é aquilo: até onde eu posso ir? Até onde não posso ir? Entendeu? às vezes eu quero tomar decisão mas aí o dono: não! você

tem que compartilhar comigo. Então essa é a dificuldade. Então eu fico meio preso. Eu não consigo trabalhar assim. Eu preciso ter liberdade. Fica aquele clima meio pesado! Eu gosto de estar mais descontraído mais à vontade, mais...com mais liberdade! (Paulo Roberto)

Vale lembrar que Pagès e outros (1987) afirmam que “a gestão da contradição autonomia/controle é decisiva. É essencialmente nos modos de aplicação das regras que reside o campo de autonomia dos indivíduos. Frente a uma realidade móvel e complexa, os executivos têm como função adaptar as regras” (PAGÈS *et al*, 1987 p.52). Os mesmos autores citam ainda o contraponto de Crozier (1981) à existência de zonas de autonomia à racionalidade do sistema, porque considera que não pode existir uma solução única a cada problema colocado. Pagès e outros (1987) concordam que “[...] a organização da produção implica a existência de “situações de incerteza” tanto no nível da realização das tarefas quanto na interpretação de regras nas quais pode-se exercer a autonomia de indivíduos e grupos” (PAGÈS *et al*, 1987, p. 52) e reconhecem também que essa autonomia pode fundar-se em estratégias de poder individuais ou coletivas. Entretanto, deixam claro que, para eles, as regras podem ser contestadas nas organizações visando uma melhor eficácia, mas não como sistema de dominação. Frente a esta questão, concordo com as colocações de Pagès e outros (1987), e a nossa experiência profissional assim como o nosso campo de atuação nos levam a questionar se, apesar desta limitação, nos resta algum espaço dentro das organizações para promover deslocamentos da subjetividade em relação à autonomia.

Crozier, citado por Pàges e outros (1987), vê nas manifestações da autonomia dos indivíduos a expressão de uma irresistível subjetividade, entretanto, Pàges e outros (1987) contrapõem dizendo que “[...] ele não quer ver que esta pretensa subjetividade local dos indivíduos e dos grupos na organização esteja fadada a permanecer. Ela já está programada, canalizada, enquadrada, assimilada pelo sistema racional de regras.” (PÀGES *et al*, 1987 p. 53). Continuando a linha de raciocínio, Pàges e outros (1987) questionam “[...] o que é a subjetividade para um responsável financeiro cuja função e todas as regras do seu exercício são determinadas fora dele?” (PÀGES *et al*, 1987, p. 53). Reconhecendo nossa visão otimista, proveniente dos processos de intervenção realizados como psicólogos organizacionais no contexto organizacional, consideramos que o poder dos sujeitos é conquistado a partir do seu processo de subjetivação também ligado ao contexto profissional, sendo que em determinadas circunstâncias ele pode se exercer como

uma potente relação consigo mesmo e com os outros e em outras ocasiões pode ser camuflado por uma refinada gerência da sua subjetividade. No caso citado por Pàges e outros (1987), o responsável financeiro vai se submeter às regras estabelecidas mas, a partir da sua competência, poderá propor e negociar a mudança das regras uma vez que as mesmas foram instituídas por pessoas que tinham uma determinada visão sobre o assunto. Sem dúvida não é um processo simples e para lidar com a sua complexidade é necessário negociação e perseverança. Todos os profissionais no contexto das organizações possuem um limite de autoridade e responsabilidade que deve ser observado e respeitado. Essa questão é limitadora do campo de atuação mas é a partir das suas competências que o profissional mapeia suas possibilidades, analisa as situações, levanta fatos e dados para argumentar e pode conseguir intervir para a alteração das regras preestabelecidas. Consideramos que o seu poder é limitado na esfera organizacional, entretanto, na esfera subjetiva, o profissional precisa compreender bem os acontecimentos, ter certo conhecimento da sua subjetividade e capacidade de avaliar se os seus valores e princípios estão sendo preservados na esfera laboral. Acreditamos desta forma no processo de desenvolvimento de um sujeito reflexivo que poderá canalizar suas energias para ir ao encontro dos seus desejos. Essa possibilidade é que defendemos como o poder a ele conferido.

Na experiência da Fernanda, ela percebeu que as características de empreendedorismo e de poder de decisão foram fundamentais no início de sua carreira, quando participou da implementação de mudanças na Empresa em que trabalhava. Considera que isso trouxe bons frutos para as duas partes. Destaca a importância do poder de decisão e a considera fundamental para a realização profissional.

E em termos de realização foi quando eu fui gerente da unidade de negócio *chopp*. Eu respondi a um diretor de *marketing*, era um segundo nível, mas considerando o Presidente era um terceiro nível mas em termos de realização, autonomia muito grande. Foram dois anos e meio e teve bastante resultado. (Fernanda)

Assumi a posição profissional de não voltar a trabalhar em empresas multinacionais por considerar que os profissionais que lá atuam não têm autonomia e expressa:

[...] Não. Trabalhar para uma multinacional, não! Porque, o que eu vejo hoje é que, todas elas, independente do nível, todo mundo é... ninguém tem autonomia! Prezo ter autonomia. Para mim ter autonomia é você propor

uma solução, convencer que é uma solução viável e implementar e também assumir os riscos daquela proposta funcionar ou não funcionar. Isso para mim é autonomia! Não que aquilo tenha que ser isolado do resto, claro que não! Isso tem que ser negociado, tem que fazer parte de um todo, mas, que isso possa acontecer. Isso não acontece mais nas empresas, tudo vem de fora, tudo vem pronto! E, vamos dizer, alguém está sempre esperando uma outra decisão, sabe? (Fernanda)

Indo ao encontro das nossas afirmações, de que o aprendizado decorrente do domínio e aplicação da tecnologia de gestão no contexto organizacional pode se constituir em uma forma de dissociar essas relações de poder e conferir poder aos executivos para encontrar soluções criativas para a sua trajetória profissional, encontramos na fala de Fernanda o relato da sua experiência a partir do momento que se desligou de uma empresa hipermoderna. Explicita os caminhos que enxergava para dar continuidade à sua trajetória profissional e a sua escolha:

Aí, bom, quando terminou esta história eu disse: tenho três caminhos; ter um negócio próprio, que foi o que eu sempre quis. Desde a minha graduação, o meu trabalho de conclusão de curso foi montar uma empresa e eu ia por esse caminho. Ou eu ia repetir a história de Empresa A, trabalhar em multinacional, empresa grande e tal, que eu poderia trabalhar ou em *marketing* ou em *trade marketing* tranquilamente ou eu ia para uma terceira via que é um negócio intermediário, uma empresa de menor porte em que eu pudesse ter também uma visão do todo e me preparar um pouco para esta coisa de empreender, porque a minha vida inteira foi praticamente num negócio muito grande e, cair no dia a dia de um pequeno negócio, de cara, é difícil. Então, surgiu... eu procurei também muito nesse sentido e acabou surgindo a Empresa L que é na verdade uma empresa multinacional, francesa, que tinha um operador no Brasil. Quase que um sócio brasileiro, uma empreendedora também. (Fernanda)

Sabemos que a tecnologia de gestão prevê que a alta administração defina políticas e diretrizes para orientar o desenvolvimento dos trabalhos nas filiais. O relato a seguir da entrevistada sobre o isolamento e a falta de palpites da matriz denota a influência dos conhecimentos que adquiriu na empresa hipermoderna que trabalhou. Contudo, ela utilizou os seus conhecimentos para desenvolver um plano de negócios e reconhece os resultados que obteve como satisfatórios.

[...] então com mudanças para fazer na empresa, ela com uma visão muito bacana e tal, mas muito isolada porque a matriz não dava muito palpite. Ficava por conta dela tocar o negócio e foi bom. A gente estruturou um plano de negócios, conseguimos implementar, mas foi assim uma situação muito complicada. (Fernanda)

Posteriormente, apresenta algumas dificuldades que passou a ter em função da falta de competência dos trabalhadores envolvidos.

Ela começou o negócio do zero. Foi à França, se apaixonou pelos sabonetes, trouxe, começou a importação de caixinha em caixinha, abriu uma loja e um negócio muito empírico e, nesse negócio inicial ela contou muito com algumas pessoas e foram pessoas que não souberam acompanhar o crescimento dela, mas com uma relação muito doente e pessoas assim com desequilíbrio mesmo, sabe? Mas ela não conseguia soltar essas pessoas. Eu engoli, beleza, entendi a doença e tal, era minha subordinada até que um dia eu disse: não dá mais eu vou fazer um trabalho e escolhe se quer ficar com ela ou comigo para eu fazer o trabalho. (Fernanda)

Demonstrou uma oposição aos efeitos relacionados ao seu saber, à sua competência, à sua qualificação e impôs condições para a sua continuidade no trabalho. Nesta luta travada inicialmente, o poder da sua competência foi respeitado, a situação contornada e este aprendizado gerou um novo processo de reflexão que conduziu a entrevistada a uma nova tomada de decisão:

Eu continuei, ela afastou e a figura continuou dando consultoria, enfim, então foi um processo difícil e aí eu me deparei com o seguinte: bom, estou eu aqui, cuidando do negócio como se ele fosse para mim. E na verdade ele não é meu. Ou eu vou cuidar do meu de uma vez por todas ou eu vou ficar aqui sofrendo por um negócio que não é meu! Porque eu não acredito no que ela está fazendo. Isto vai dar merda! Tanto que deu: eu saí, dois anos depois a França comprou tudo dela, e colocou um executivo para tomar conta. Então hoje é outra empresa, mudou tudo: a sede, estrutura, mudou completamente, ou seja, saiu daquele amadorismo, daquela relação doente e eu falei: o quê? Não vou esperar isso não. (Fernanda)

Para Foucault (1995), todas as lutas contemporâneas giram em torno do questionamento sobre quem somos nós e busca atacar uma técnica, uma forma de poder.

Esta forma de poder aplica-se à vida cotidiana imediata que categoriza o indivíduo, marca-o com sua própria individualidade, liga-o à sua própria identidade, impõe-lhe uma lei de verdade que devemos reconhecer e que os outros têm que reconhecer nele. É uma forma de poder que faz dos indivíduos sujeitos. Há dois significados para a palavra *sujeito*: sujeito a alguém pelo controle e dependência e preso a sua identidade por uma consciência ou autoconhecimento. Ambos sugerem uma forma de poder que subjuga e torna sujeito a. (FOUCAULT, 1995, p. 235).

Acreditamos que esses impasses são vividos por nossos entrevistados e se encontram em algum lugar entre o assujeitamento e o autogoverno. Ora presos a um estado de dominação, ora revertendo esse movimento.

A nossa entrevistada Fernanda relata que não se deixou influenciar pelos apelos de continuar na empresa multinacional na expectativa de poder reverter aquela situação e optou por montar um negócio próprio

Mas assim: um negócio pequeno, chopp eu conheço, mercado de BH eu conheço... tinha uma pessoa da família para tocar que é a irmã do meu

marido, sabe? E eu vou me acostumando com uma realidade pequena de tocar alguma coisa. Então eu ficava aqui 15 dias ajudando ela e tal e 15 dias em SP conversando com Deus e o mundo. Se falasse que estava vendendo uma barraquinha aqui na frente eu ia lá ver o que era! (Fernanda)

Após ter iniciado suas atividades em um negócio próprio, identificou outra oportunidade de desenvolver um trabalho mais rentável, com uma amplitude muito maior onde sua experiência também poderia contribuir para o seu sucesso. Mantém o seu negócio inicial e se associou ao marido que “já estava se enchendo da vida corporativa. Estava há 16 anos no Grupo P. A última posição dele, ele estava como *head* de uma empresa que o Grupo P tinha comprado, [...] um negócio de 200 milhões. Ele estava tocando essa operação: tudo, fábrica, unidade de negócio, mesmo” (Fernanda) ¹⁹. Eles compraram a metade do negócio por acreditarem no potencial de sobrevivência e penetração no mercado. Para ela, o resultado do seu trabalho melhora significativamente a vida de outros proprietários de estabelecimentos comerciais em função da visibilidade que eles passam a ter no mercado a partir das ações que participam por meio do negócio empreendido pela entrevistada e considera ainda a sua “marca” muito poderosa.

Ainda com o objetivo avançar no sentido de rastrear os efeitos dessa tecnologia de gestão, mapeando quando eles são opressores e quando são inventivos e refletir sobre a realidade empresarial, identificando oportunidades de estabelecimento de um equilíbrio saudável entre a dinâmica social e as exigências econômicas, trazendo resultados duráveis tanto para as organizações como para os indivíduos. Encontramos ainda na nossa pesquisa alguns dados sobre reconhecimento no trabalho que apresentaremos a seguir.

Nosso entrevistado Bernardo relata várias passagens da sua vida profissional em que considerou que foi reconhecido pela empresa a partir do seu desempenho e competência:

Bom para mim, todas as minhas promoções foram por reconhecimento. Até porque na Empresa A não existe promoção como aposta. Sempre é por reconhecimento. Por exemplo, eu estava numa fábrica e tinha desenvolvido um sistema de gestão local e aquilo foi visto como um modelo para ser implementado na empresa inteira, então eu fui designado para desenvolver esta ferramenta para todas as fábricas, depois para todas as fábricas do mundo inteiro. Então, para mim é um reconhecimento mas, não é meu: é de um grupo de pessoas que na verdade, nem fui eu quem fiz, mas que eu liderei. Então isso é um reconhecimento. E o resultado de uma fábrica que foi colocada no programa de excelência fabril então para mim também é um reconhecimento através

¹⁹ Dados da entrevista. Pesquisa de campo realizada no Bairro Funcionários em 16 jul. 2013.

da minha equipe mas é muito gratificante ver as pessoas comemorarem, ganharem uma plaquinha. O que é uma plaquinha? É o reconhecimento de uma organização inteira e que depois me promoveu a outros cargos dentro da empresa, a minha transferência para fora, posso entender isso também como reconhecimento porque um grupo com 40 000 funcionários ter 100 que vão pra fora e você está dentro, isso para mim é um reconhecimento. Também quando eu pedi demissão, várias pessoas me ligaram e tentaram reverter. Então é um reconhecimento de que alguma coisa importante que eu fiz ali porque não queriam que eu saísse. (Bernardo)

Comenta ainda que na empresa que se encontra atualmente, foi contratado para uma atividade com previsão de durar 06, 07 meses e hoje ele responde por todas as operações, e que esta situação “[...] é também gratificante saber que as pessoas enxergam você com capacidade de fazer mais e de dar resultado” (Bernardo).

Apesar de o reconhecimento ter sido evidenciado pelos entrevistados no sentido de tornar o sujeito potente para ser mais autônomo, ressaltamos a possibilidade desse reconhecimento favorecer a captura da subjetividade em uma relação imóvel e fixa de poder que o sujeito não tem conhecimento, e funcionar como um mecanismo para atender mais aos apelos da organização.

Foucault (1995) sugere uma nova economia das relações de poder que é mais dinâmica e relacionada à nossa situação presente, ou seja, ela consiste em usar as formas de resistência contra as diferentes formas de poder como ponto de partida. Considerando que as oportunidades profissionais identificadas pelos entrevistados possam nos dar pistas sobre a prevalência dos seus desejos sobre os objetivos organizacionais, encontramos os seguintes relatos:

Acho que todas (oportunidades profissionais)... uma foi dependente da outra. Então se eu falar que a minha maior oportunidade foi, por exemplo, ter iniciado agora este novo trabalho onde eu tenho contato com os quatro continentes, porque assim para mim é uma baita oportunidade porque, inclusive como técnica, estar entendendo o que acontece e ter este contato com o mundo inteiro, isso foi muito dependente de todas as oportunidades que me aconteceram antes, não é? Eu considero todas as oportunidades muito, muito importantes para mim como um todo. (Aura)

Paulo Roberto reconhece que todas as oportunidades que teve no ambiente de trabalho foram importantes e faz questão de relatar o reconhecimento formal que recebeu pelo trabalho que desenvolveu:

Eu fiquei na Empresa C na Gerência Nacional, acho que dentro da Gerência teve um grande desafio que foi a fábrica nova de Lavras que eu fiz o projeto todo da fábrica nova, sabe? É um contrato superbacana que eu guardo o jornal até hoje porque foi assinado lá no Palácio do Governo, com o Aécio e tal, com todo mundo. (Paulo Roberto)

Por outro lado, Bernardo considera que não se desenvolveu no sentido de aceitar o reconhecimento formal pelo trabalho que desenvolve e chega a ter vergonha disso. Relata algumas das suas dificuldades e expressa a sua satisfação em reconhecer o trabalho das outras pessoas apontando:

Eu – não foi algo que eu desenvolvi ao longo da carreira não – sempre fui uma pessoa que eu tenho uma certa timidez para fazer a autopropaganda, a autoimagem. Eu tenho certa vergonha disso. Não me sinto à vontade, sinto até constrangido se eu começo a me exaltar demais. Mas, me dá um prazer muito grande poder mandar um e-mail para o cara: “Pô, parabéns, vc bateu a meta!” Nossa equipe é demais! Adoro pagar churrasco para as fábricas. Vou ao churrasco dos caras... Entregar uma placa. O reconhecimento da equipe me faz muito mais feliz e muito mais reconhecimento pelo trabalho do que eu lá receber alguma coisa. Eu não me sinto à vontade. Me constrange bastante. (Bernardo)

A partir do levantamento de dados, procurando rastrear quando as práticas de gestão atuam para submissão/reprodução/adoecimento e quando promovem processos de subjetivação inventivos sentimos necessidade de escutar os entrevistados sobre a questão dos seus princípios e valores frente aos desafios profissionais encontrados. Obtivemos algumas respostas que consideramos relevante o seu registro. Bernardo que tomou a decisão de pedir demissão da empresa hipermoderna que trabalhou durante muitos anos considerou:

Saí com uma mão na frente e outra atrás, cabeça limpa e com pessoas dizendo: fica! E eu, para mim – eu não vou me prostituir – os princípios para mim é que são mais importantes e isso para mim é que deixam as portas abertas também. Sair pela porta dos fundos não é legal. Então eu tenho todos os meus amigos lá, me relaciono, se puder voltar eu posso voltar. (Bernardo)

Sua fala “se puder voltar eu posso voltar” nos leva a crer que ele se refere às políticas e diretrizes de gestão de pessoas vigentes na organização, porque algumas impedem o retorno do empregado que se demitiu e eu creio que essa estratégia é utilizada para fortalecer o domínio das organizações. Bernardo que foi superobjetivo e claro durante sua entrevista complementa sua fala de forma um pouco confusa ponderando:

Se eles quiserem que eu volte, eu volto e se eu quiser voltar e se eles quiserem também eu volto mas, eu acho que tem que ser coerente com o discurso e não se vender por qualquer situação para se dar bem. Eu vi muitos casos de pessoas que não eram tudo o que se mostravam no *marketing* pessoal mas que se venderam para subir na vida. A subida é rápida e a queda também. Eu prefiro ser coerente comigo. (Bernardo)

Apesar de Bernardo trazer à tona a questão de querer ter o melhor resultado, poder sugerir uma “tensão do ideal do eu” (Galulejac, 2014),²⁰ consideramos importante e oportuno sugerir que a sua fala oferece informações relacionadas ao novo campo de estudo e de trabalho proposto por Galulejac (2014),²¹ no sentido de analisar a gênese social e a gênese psíquica dos conflitos existenciais e ainda permitir às pessoas, que são confrontadas com o problema do deslocamento em nossa sociedade, uma melhor compreensão dos conflitos que encontram. Para Bernardo, a sua postura profissional está atrelada a:

Tive uma criação muito rígida. Meu pai português e minha mãe de família alemã, muito dura. Religiosos, então eu não sou religioso apesar de às vezes ir à missa, gosto as vezes de ir para me sentir bem mas, não sou aquele praticante. Mas eu acho é que um pouco de princípios religiosos é importante para você enxergar que este momento aqui é uma passagem por mais que eu me esforce, cobre de outras pessoas, canalize energia para algo que daqui a alguns anos eu não vou estar aqui para viver porque é uma passagem. Isso te faz enxergar que mais importante do que ficar rico, milionário, ter o espaço de ser um CEO da maior empresa do mundo, é você construir algo, é você ter, fazer amigos, que não seja amigos com o nome escrito de amigos mas ter relacionamentos que você possa conversar, escrever um *e-mail*, um *facebook* da vida, ou encontrar em um restaurante e jantar ou daqui a 10 anos encontrar na rua e falar das coisas boas que vocês fizeram. De formar pessoas, no sentido não só de ser um bom profissional mas de passar para estas pessoas também um pouco de educação, não é? Eu vejo, principalmente nas fábricas, que essa empresa, por exemplo, que eu entrei é uma empresa metalúrgica. As fábricas tinham 80 acidentes com afastamento por ano. Hoje a gente está há mais de um ano sem acidente com afastamento. As fábricas eram sujas. Hoje elas estão limpas, organizadas. Tenho certeza que isso as pessoas levam para a casa delas e é também gratificante ver que você não simplesmente fez um resultado financeiro mas contribuiu para as outras pessoas também amadurecerem como pessoas, como até educadores de seus filhos – porque tem pessoas de baixo nível que estão ali... então você passa a mensagem para elas e eu tenho certeza que de alguma forma isso vai chegar para a família delas e de alguma forma você está contribuindo para o país ser um pouco melhor e eu sou também, desde que comecei a trabalhar e mesmo antes estudando – eu quero ter o melhor resultado – então isso tudo somado explica um pouco porque eu sou assim. (Bernardo)

Consideramos impossível afirmar que o domínio e aplicação da tecnologia de gestão no contexto organizacional se constituem em uma forma de dissociar as relações de poder e domínio das organizações e que confere poder aos executivos, entretanto, evidenciamos a influência da tecnologia de gestão no seu processo de subjetivação. Bernardo coloca a sua resistência em abandonar as questões do trabalho que te dão prazer para “aproveitar mais a vida” e afirma que

²⁰ Palestra proferida na UFMG no dia 07 de novembro de 2014 sobre a Sociologia Clínica.

²¹idem

Perco algumas outras coisas que eu poderia aproveitar mais na vida, igual minha mulher falou assim: podia parar de trabalhar, podia estar jogando tênis, curtir um pouco mais, mas eu não sei se eu ia ser feliz só com o lazer, só com as boas coisas da vida, entendeu? Eu tenho necessidade, eu tenho vontade e me gratifica ver uma fábrica crescer em produtividade ou uma obra bonita no centro de São Paulo feita por nós ou, saber que a Empresa A é o que é também porque eu também botei algum esforço meu ali dentro e também as pessoas estarem sendo melhores. Eu vejo aqui claramente um crescimento de profissionalismo muito grande. Não estou dizendo que fui eu mas sou parte deste negócio que está fazendo isso acontecer e acho que isso é que me move neste sentido. (Bernardo)

Com certeza, rastrear práticas de autonomia no cotidiano dos executivos das empresas hipermodernas não é tarefa fácil. Diante da complexidade das relações de poder que se exercem nas relações estabelecidas com e na empresa, bem como do refinamento dos mecanismos de assujeitamento subjetivo, acreditamos que talvez não tenhamos resposta para todas as questões que se apresentam. Temos algumas composições nas quais intuímos ora capturas da subjetividade, ora resistências que se configuram como práticas de autonomia. Sendo que nesses momentos não excluímos completamente nem uma postura, e tampouco outra.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nosso estudo, pretendemos levantar e analisar os efeitos subjetivos produzidos nos executivos e gestores de empresas hipermodernas a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridas por meio da utilização da tecnologia de gestão e rastrear quando atuam para submissão/reprodução/adoecimento e quando promovem processos de subjetivação inventivos e ainda podem se constituir em um poder nas relações de trabalho.

Evidências advindas dos dados deste estudo apontam para o fato de que a tecnologia de gestão na contemporaneidade tem sido cada vez mais utilizada e tem produzido efeitos nos processos de subjetivação dos executivos que atuam ou atuaram em empresas hipermodernas e de seus familiares. Entretanto, a análise desses dados revela mais questionamentos que respostas, como era de se esperar.

Para desenvolver nossos estudos, apresentamos na revisão teórica o conceito de gestão na contemporaneidade, apontando diversas concepções epistemológicas, resgatando o histórico de introdução e aplicação do conceito no Brasil; apresentamos alguns conceitos inerentes à tecnologia de gestão para resultados, assim como o de competências e cultura organizacional na hipermodernidade; aprofundamos os conhecimentos sobre poder relacionados à prática de gestão; a noção de território e sua influência nos processos de subjetivação e ainda as características do trabalho criativo e sua interface com a pesquisa.

Realizamos ainda uma pesquisa de campo através de 05 entrevistas semiestruturadas com executivos que trabalham com gestão em empresas hipermodernas. A partir dos dados coletados, efetuamos as análises dos possíveis reflexos da gestão no processo de subjetivação utilizando **seis unidades de análise**, a saber: relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano; territorialização, desterritorialização, reterritorialização e a diversidade cultural vivenciada; influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar; tecnologia de gestão e qualidade de vida e autonomia e reconhecimento profissional.

Os dados encontrados demonstram uma identificação dos executivos com o modelo de gestão das empresas que chegaram a tratar a sua relação profissional com a empresa como se fosse uma relação com um sujeito, que passa a ser

constitutivo de sua subjetividade, fazer parte do seu cotidiano, como nos lembra Foucault (1995) acerca do exercício do poder nos espaços nos quais pertencemos e circulamos. Evidenciam a importância do espaço organizacional como uma escola e valorizam o seu aprendizado, as suas crenças no sistema de gestão da empresa e também o sentido do trabalho para eles.

Pelo fato de termos proposto a análise dos reflexos da tecnologia de gestão em empresas hipermodernas, por vezes encontramos dados que evidenciaram as características das empresas hipermodernas, propostas por Pagès e outros (1987) explicitadas na introdução deste estudo, influenciando os processos de subjetivação e outras vezes as técnicas e práticas de gestão contemporâneas. Por vezes, os dados encontrados estavam relacionados a mais de uma unidade de análise e, com o objetivo de sistematizar os resultados para uma maior compreensão da nossa análise, escolhemos uma das unidades de análise para apresentá-los, correndo o risco da imprecisão na classificação.

Ao analisar a categoria “Relações de poder/ação-reação com a gestão no cotidiano”, percebemos que os executivos reconhecem o poder das organizações e acreditam na possibilidade de conciliar interesses da empresa e do empregado quando os objetivos de ambos estão compatíveis. Ressaltam ainda a importância do aprendizado e da qualificação como recurso para estabelecer uma posição profissional e uma das entrevistadas se coloca como um “insumo” a ser utilizado pelas empresas. Reafirmaram a posição de Lòpez-Ruiz (2007) sobre a ampliação e a reformulação de sentido dado pela teoria do capital humano à noção de investimento em que boa parte das despesas feitas no homem, antes entendidas como consumo, passaram a ser tratadas como investimentos que visam, principalmente, a aumentar os serviços produtivos prestados pelos seres humanos quando trabalham.

Foram colhidos depoimentos que comprovam que a modernidade se caracteriza pela valorização da razão, do progresso e do indivíduo. As opiniões sobre as relações de poder nas organizações ressaltaram a complexidade das relações interpessoais no contexto de trabalho, assim como a má utilização do poder conferido a pessoas que ocupam funções estratégicas ou gerenciais. Entretanto, os entrevistados destacam as experiências desconfortáveis vivenciadas como importantes para o processo de aprendizagem, assim como o desenvolvimento de

habilidades, o que nos leva a questionar se estão sinalizando experiências que validam as colocações de Gaulejac (2014) ²² ao proferir uma palestra sobre a sociologia clínica. O autor afirma que a tecnologia de gestão aplicada por meio das práticas organizacionais nas empresas hipermodernas deslocou o objeto de poder do corpo para o psíquico, da energia física para a energia psíquica. Sabemos que Foucault (1987), por meio da análise das organizações do trabalho do modelo taylorista, considera o corpo como o objeto de poder, ou seja, o poder disciplinar tem como objeto tornar o corpo dócil, útil e produtivo. Dessa forma, uma boa parte da força de produção está no corpo que está investido das relações de poder e dominação, e o corpo só se torna útil se, ao mesmo tempo, for produtivo e assujeitado. Para Gaulejac (2014),²³ as empresas hipermodernas deslocaram o objeto de poder do corpo para o psiquismo, ou seja, da energia física para a energia libidinal. Sendo assim, o que se busca é tornar o psiquismo dócil, útil e produtivo, ou seja, tornar os desejos e angústias dóceis, úteis e produtivas.

Na nossa pesquisa, três dos entrevistados apontaram o desejo de finalizar sua carreira profissional por meio da condução de um negócio próprio considerando que o seu poder está relacionado à busca de autonomia profissional como alternativa para o trabalho. Entretanto, uma delas já está engajada em um negócio próprio e explicita que mesmo nessa condição existe uma dependência do poder exercido pelas grandes organizações. Parece-nos que o poder que se exerce no cotidiano e que gerencia e sustenta a subjetividade através de normas e valores, ora investindo na autonomia, ora investindo no engessamento, vai fazendo com que o sujeito deseje ser daquela maneira, se adapte a uma forma de vida. Entretanto, não podemos desconsiderar que por vezes os entrevistados explicitaram a complexidade das relações tecidas no cotidiano de trabalho, o seu sofrimento com essas questões, mas apontaram um caminho da inventividade para lidar com a problemática das relações de poder.

A experiência relatada pelos entrevistados aponta os desafios encontrados para o gerenciamento de pessoas e demonstram como o aprendizado relacionado às questões legais e de direitos humanos têm se consolidado a partir da prática e não estão preparados para apresentar soluções criativas que promovam o desenvolvimento da sociedade. Não encontramos dados que demonstrem que os

²² Palestra proferida na UFMG em 2014 sobre Sociologia Clínica.

²³ Idem

gestores e executivos têm conhecimento da complexidade que envolve a governança dos direitos humanos em nível mundial. Registramos, portanto, esta oportunidade de aprendizado que deve ser incorporado nos conteúdos de treinamento e desenvolvimento de gestores em empresas hipermodernas.

Os entrevistados demonstraram a influência da tecnologia de gestão no seu processo de formação profissional, apontando a política de “meritocracia” como orientadora da gestão de pessoas. Encontramos experiência na qual o entrevistado apresentou dificuldades para empreender ações de gestão de pessoas em uma realidade social diferente da brasileira. Sua decisão foi gerenciar observando o cumprimento de cotas pelos profissionais, prática que é característica da política de meritocracia implantada no modelo de tecnologia de gestão a qual se submeteu no seu processo de formação gerencial e não apresentou soluções criativas que viessem ao encontro do desenvolvimento das pessoas e do país.

Pudemos evidenciar relatos de uma postura reflexiva onde o executivo reconhece que no início de sua carreira profissional ele precisou de se submeter ao poder das organizações até adquirir certa qualificação. Ele classificou essa submissão no início de carreira como “pedágio”, nos levando a inferir que ele reconhece o pagamento de uma taxa para ressarcir custos de construção e manutenção de seu desenvolvimento. Posteriormente, ele reconhece que a sua maturidade profissional, aliada aos resultados já alcançados por meio de sua competência, permitia não se submeter mais a ações e partir para outra atividade profissional.

Encontramos também uma executiva que atuava em empresa hipermoderna que, durante o seu processo de formação gerencial, se colocou numa posição desarmada e procurou o Presidente da empresa para questionar as políticas e diretrizes de gestão de pessoas frente à realidade por ela vivenciada e, a partir desse posicionamento, ela avançou no seu processo de desenvolvimento e ascensão profissional. As suas vivências profissionais e a sua maturidade, segundo o seu relato, a levaram a acreditar que se não tivesse investido na busca do poder no momento adequado, ou seja, que reconhecia a contribuição que dava para a empresa e a sua capacitação; ela não teria mais espaço e coragem para enfrentar este desafio. Fica uma pergunta: o quanto nos limitamos a partir dos conceitos

preestabelecidos e cerceamos a nossa atuação nas organizações? Quais são os motivos do desencorajamento do profissional?

Por outro lado, ao examinar a unidade “Desterritorialização, reterritorialização e a diversidade cultural vivenciada” evidenciamos a forte influência do processo de desterritorialização no processo de subjetivação dos executivos que além de atender aos objetivos empresariais tem sido encarada como uma linha de fuga inventiva na medida em que permite aos executivos se livrarem da rotina do dia a dia que consideram “meio massacrante”, e ainda como fonte de conhecimento, ou seja, aproveitam as oportunidades de mudança para o desenvolvimento de competências. Encaram as oportunidades de mudança como a melhor bagagem oferecida pela empresa, e reconhecem os impactos negativos da desterritorialização na vida familiar.

A questão da desterritorialização espacial parece ter sido introjetada por alguns como alternativa de solução para enfrentar os desprazeres da relação de trabalho e por outros como um mecanismo de gestão que favoreceu a conciliação de interesses pessoais com os profissionais, trazendo impactos positivos e negativos no âmbito familiar. Encontramos dados que revelam a insatisfação de participantes da nossa pesquisa por não conviver mais com os desafios da desterritorialização das empresas hipermodernas presentes em suas vidas.

Em “Influências da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação e no relacionamento familiar” aprofundamos nossa investigação sobre a aplicação do conceito de gestão na vida privada, constatamos que uma das principais estratégias utilizadas pelos executivos para reduzir a pressão no trabalho é a organização, incluindo a administração do tempo e a disciplina. Encontramos também relatos de que o equilíbrio emocional é importante, apesar de ainda não ter conseguido desenvolver sua subjetividade para alcançar o equilíbrio desejado.

Observamos que as tecnologias de gestão estão presentes no cotidiano dos executivos e evidenciamos o estabelecimento de metas de forma muito intensa nas suas vidas privadas, assim como o planejamento estratégico para suas vidas. A influência da tecnologia de gestão repercute no âmbito pessoal e familiar, seja apresentando questões reprodutivas quanto soluções inventivas. Um dos nossos entrevistados delimitou a esfera familiar como uma área de harmonia, afetividade, liberdade de expressão e brincadeiras e tem procurado se posicionar de forma a

garantir o alcance do seu objetivo, dessa forma, ele tem conseguido usufruir dessa sua linha de fuga inventiva. Consegue promover uma diferença nessas relações, certa autonomia no governo de si e na relação com os outros. Outro participante da nossa pesquisa, a partir do incômodo que sentia de ficar longe da família provocado pelo processo de desterritorialização, desenvolveu como mecanismo de fuga a troca de trabalho. Acreditamos que aliado a esse desconforto estava presente a força dos valores, crenças e premissas aprendidas desde a sua infância que foram evidenciadas a partir do nascimento de seu filho, levando a uma tomada de decisão de sair da cidade de São Paulo e retornar às suas origens. Expressou também algumas das influências do seu trabalho na criação dos seus filhos. Apesar dele procurar estabelecer o relacionamento com os filhos como uma linha de fuga inventiva, parece-nos que as características das empresas hipermodernas o capturaram. Nossas colocações estão embasadas no fato dele considerar que se livra das pressões do trabalho a partir do seu relacionamento com os filhos. Concomitantemente, ele relata o seu prazer pelo fato do filho reproduzir o modelo empresarial e exercer pressão sobre ele para que tenha sua disciplina e organização na esfera familiar. Parece-nos, portanto, que foi capturado pelo mecanismo de trabalho sob pressão tão comum nas empresas hipermodernas e essa influência no seu processo de subjetivação encontra ressonância no âmbito familiar.

Um resultado da nossa pesquisa que nos chamou atenção é o fato das mulheres entrevistadas não terem filhos. Apesar dos dados que encontramos validarem a afirmativa de Rocha-Coutinho (2005) de que “[...] um grande problema contemporâneo para as mulheres consiste, desse modo, em como encaixar a maternidade em suas vidas sem abdicar de suas atividades e/ou estreitar” (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 128), consideramos que os dados que obtivemos relacionados ao fato de que “[...] a autossatisfação para a maioria das mulheres contemporâneas ainda inclui a maternidade e um relacionamento afetivo-sexual gratificante, além de uma carreira profissional bem sucedida” (ROCHA-COUTINHO, 2005, p. 128) não foram suficientes para uma conclusão nossa a respeito. Para as nossas entrevistadas, o trabalho ocupa um lugar central em suas vidas e elas assumem posturas, desde o início de sua carreira, que favorecem a conciliação da vida profissional e pessoal mas que não inclui a maternidade. Considero um campo de pesquisa que continua aberto para novas investigações.

A complexidade e diversidade do cenário empresarial não intimidaram os entrevistados a enumerar algumas das competências que consideram ser requeridas para os profissionais que atuam nos processos de mudanças: capacidade de negociação, de escuta, de empatia e respeito humano e ainda consideram que essas competências desenvolvidas pelos gestores têm levado as organizações a valorizar o capital humano. A flexibilidade foi uma das competências mais citadas pelos entrevistados e nós encontramos evidências de que ela se tornou relevante para enfrentar os desafios que se apresentam, principalmente a partir dos efeitos da globalização, e tem provocado efeitos significativos nos processos de subjetivação. Pelos dados coletados na nossa pesquisa, consideramos que a exigência de desenvolvimento dessa competência tem provocado mais desconfortos do que benefícios aos processos de subjetivação.

Na análise da “Tecnologia de gestão e qualidade de vida” constatamos que a busca da melhoria de qualidade de vida têm sido uma constante na vida dos entrevistados. Consideram que ela está atrelada à preservação de seus valores e destacam: o relacionamento interpessoal, o aprendizado contínuo, a ética e a religião. Reconhecem, no exercício da função diretiva, que o empregado tem sido colocado em último lugar na ordem de prioridade empresarial e chegaram a enfatizar que o dinheiro não é o seu fator motivacional.

Apesar de o dirigente ter, aparentemente, mais controle sobre a sua agenda, percebemos na prática que ele acaba ficando refém dos compromissos que assume em função da posição que ocupa e das responsabilidades que assume na empresa e, além disso, atendem telefone celular ou respondem e-mails relacionados ao trabalho fora do horário normal de trabalho, podendo trazer consequências prejudiciais a sua saúde.

Muitas vezes a atitude de se cuidar vem a partir de uma crise de estresse. Um dos entrevistados relata que hoje ele é capaz de planejar melhor o seu tempo e modificar o seu comportamento diante do trabalho, revelando a sua inventividade para administrar o próprio tempo e trabalhar com mais saúde. Destaca de forma clara as dificuldades que enfrentou para conciliar a vida profissional e pessoal. A qualidade de vida é uma preocupação e procuram praticar esportes, preservar o período semanal de descanso e normalmente ocupam o seu final de semana com a família. Um dos participantes da pesquisa revelou a qualidade de vida como um valor e apontou soluções inventivas para preservar este valor a serem conquistadas

no futuro. Alguns consideram os desafios enfrentados no trabalho como positivos e prazerosos trazendo à tona as características do eustresse que, segundo Souza, citado por Sant'anna e Kilimnik (2011, p. 183), “representa uma reação do corpo a um estímulo externo, só que nesse caso na forma de prazer e conforto”.

Em “Autonomia e reconhecimento profissional” encontramos na nossa pesquisa evidências das iniciativas de alguns dirigentes para promover mudanças no seu trabalho atual, inclusive aderindo voluntariamente às tarefas inerentes ao negócio de atuação e interessando-se por elas. Demonstraram seu espírito de cooperação com os outros e suas facilidades de adaptação rápida. Sabemos que alguns entrevistados ocupam uma função diretiva na empresa em que trabalham, portanto, a margem de manobras de que dispõe é mais ou menos grande e isso facilita a sua ação nesse contexto, favorecendo o exercício de poder, conforme observado por Chanlat (2011). Os participantes da nossa pesquisa também evidenciaram nas suas falas a influência das empresas hipermodernas no seu processo de subjetivação, uma vez que os profissionais devem estar “[...] livres para empreenderem, construírem e organizarem a produção, de se questionarem acerca das finalidades da organização e de colocá-la em questão” (PAGÈS *et al*, 1987, p. 35). Observamos, entretanto, nos relatos, algumas situações de desconforto quando suas autonomias eram restringidas e avaliam a situação como prejudicial aos desempenhos e que geram insatisfação no trabalho.

A conquista da autonomia não é um processo simples, e para lidar com a sua complexidade é necessário negociação e perseverança. Todos os profissionais no contexto das organizações possuem um limite de autoridade e responsabilidade que deve ser observado e respeitado. Essa questão é limitadora do campo de atuação, mas consideramos que é a partir das suas competências que o profissional mapeia suas possibilidades, analisa as situações, levanta fatos e dados para argumentar e poderá intervir para a alteração das regras preestabelecidas. Consideramos que o seu poder é limitado na esfera organizacional, entretanto, na esfera pessoal, o profissional precisa compreender bem os acontecimentos, ter domínio dos seus sentimentos e emoções e capacidade de avaliar se os seus valores e princípios estão sendo preservados na esfera laboral. Acreditamos, assim, no processo de desenvolvimento de um sujeito reflexivo que poderá canalizar suas energias para ir

ao encontro dos seus desejos. Essa possibilidade é que defendemos como o poder a ele conferido.

Encontramos ainda na nossa pesquisa alguns dados sobre reconhecimento no trabalho. Os dados da nossa pesquisa revelam que os executivos e gestores valorizam a questão do reconhecimento, mas não acreditamos que estejam obsecados por isto, conforme questionado por Enriquez (2014). Deparamo-nos com uma experiência em que um dirigente considerou que não se desenvolveu no sentido de aceitar o reconhecimento formal pelo trabalho que desenvolve e chega a ter vergonha disso. Relatou algumas das suas dificuldades e expressou sim a sua satisfação em reconhecer o trabalho das outras pessoas.

Com o objetivo de analisar se as condições de trabalho dos entrevistados podem estar enquadradas nas de um trabalho criativo, conforme proposto por Enriquez²⁴, apontaremos algumas das conclusões mesmo sabendo que “[...] não podem estar todas e ocorrer ao mesmo tempo e que, muitas vezes, somente algumas delas estarão reunidas” (ENRIQUEZ, 2014, p. 175).

Os dados da nossa pesquisa demonstram que todos os entrevistados distinguem o trabalho assalariado da atividade e do emprego. Estabeleceram nas empresas hipermodernas uma relação de trabalho assalariado atrelado à prática de remuneração variável em função do desempenho. Demonstraram que pretendem conduzir o seu próprio negócio, sinalizando uma opção por exercer atividades desvinculando-se do trabalho assalariado. Quanto à segunda condição proposta para um trabalho criativo, constatamos que todos os participantes da pesquisa procuravam fazer corretamente seu trabalho, mas, parece-nos que estão longe de deixar de exagerar no zelo. Os entrevistados com uma faixa etária mais elevada demonstraram investir totalmente no trabalho e nos deram pequenas pistas de ter outros centros de interesse mas, na atualidade, canalizam apenas para a relação com os filhos. Entretanto, a entrevistada mais jovem demonstrou na sua fala outros centros de interesse. Pareceu-nos que souberam situar-se nas organizações onde trabalharam e que ainda trabalham, entender sua posição, suas possibilidades reais (e não fantasiosas) de ter acesso a trabalhos interessantes, de se aperfeiçoar, o que consideramos uma questão relevante para a sua autonomia profissional.

²⁴ Quadro 1 - Condições de um trabalho criativo e sua interface com a pesquisa proposta que consta na página 63

Demonstraram ter seus valores e normas compatíveis com as da organização, da instituição ou grupo do qual participam, o que consideramos indispensável. Reconheceram o domínio das organizações e lutam contra a submissão e o poder. Parece-nos que mesmo como gestores e dirigentes, reconheceram ser necessário criar (ou pertencer a) um coletivo bem organizado. Manifestaram que no seu espaço de atuação procuraram se opor às ordens às vezes absurdas ou propor suas ideias e maneiras de fazer. Sabem calcular entre o que se ganha e o que se perde a cada momento, por meio de seu investimento no trabalho. Evidenciaram extrema lucidez ao analisar as situações de trabalho vivenciadas. Expressaram o sentido do trabalho em suas vidas e não demonstraram estar alienados, mas por vezes capturados sutilmente pela tecnologia de gestão. Por vezes cederam às tendências sacrificiais, que se traduziram por sentimentos de culpa, ou, mais frequentemente nos dias atuais, de vergonha. Mas todos demonstraram uma busca no sentido de impedir que os ideais do eu da organização, interiorizados pelos empregados, prevaleçam sobre a relação com o supereu individual. Os dados da nossa pesquisa revelaram que os executivos e gestores demonstraram correr o risco de transgredir para trazer algo novo à organização ou ao trabalho que desenvolvem. Apesar de buscarem uma melhor qualidade de vida, e terem relatados alguns dos caminhos que tem tomado nas suas vidas, não demonstraram ter gosto pelo ócio, ou pela perda de tempo, ou pela caminhada ou ainda pela recusa à seriedade, conforme sugere Enriquez (2014) como condição para um trabalho criativo.

Além dos questionamentos suscitados anteriormente, consideramos outras questões que merecem maior estudo e compreensão, quais sejam: até que ponto o amor pelo trabalho demonstrado pelos entrevistados não é uma captura da subjetividade bem sutil? Até onde a questão da disciplina e organização trazida no relato dos entrevistados é suficiente para lidar com este novo contexto produzido nas subjetividades? Como atacar as causas do desencorajamento profissional evidenciado nos dias atuais? Qual o espaço de significação o trabalho ocupará no futuro dos profissionais? Qual o limite da influência da tecnologia de gestão nos processos de subjetivação dos executivos e de suas famílias? Considerando a influência da evolução tecnológica na atuação gerencial, quais serão os efeitos nos processos de subjetivação dos executivos do futuro?

Apesar de todos esses questionamentos, consideramos que os depoimentos levantados corroboram com a percepção advinda da nossa experiência profissional de que é necessário muito investimento pessoal para o desenvolvimento de competências para a implantação da tecnologia de gestão para resultados em cenários competitivos como o da contemporaneidade. O gestor, além de aprender uma nova forma de trabalhar, um novo método, precisa envolver todas as pessoas para que cada uma contribua com as suas habilidades e precisa ter muita disciplina para colocar os conhecimentos na prática e obter resultados efetivos.

A busca por um melhor resultado, como apareceu na fala dos entrevistados, poder sugerir uma tensão do ideal do eu. Essa possibilidade oferece informações relacionadas ao novo campo de estudo e de trabalho proposto por Vicent de Gaulejac (2014) no sentido de analisar a gênese social e a gênese psíquica dos conflitos existenciais e ainda permitir às pessoas, que são confrontadas com o problema do deslocamento em nossa sociedade, uma melhor compreensão dos conflitos que encontram.

Obtivemos alguns dados que nos permitiram avançar a partir da reflexão de Gaulejac (2007), de que o gerenciamento se constitui em “[...] tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho, cuja finalidade é obter a adesão dos empregados às exigências da empresa e de seus acionistas” (GAULEJAC, 2007, p. 27). Consideramos que essa adesão proporciona conhecimentos e desenvolvimento de habilidades e, apesar do campo de atuação ser limitado, é a partir das suas competências que o profissional mapeia suas possibilidades, analisa as situações, levanta fatos e dados para argumentar e pode conseguir intervir para a alteração das regras preestabelecidas. Apesar do seu poder estar limitado à esfera organizacional, na esfera subjetiva, o profissional precisa compreender bem os acontecimentos, ter certo conhecimento da sua subjetividade e capacidade de avaliar se os seus valores e princípios estão sendo preservados na esfera laboral. Acreditamos, então, no processo de desenvolvimento de um sujeito reflexivo que poderá canalizar suas energias para ir ao encontro dos seus desejos. Segundo Gaulejac (2014), nesse processo reflexivo, compreender a própria história poderá permitir um melhor controle do futuro.

Finalizamos, portanto, os nossos estudos entendendo que as respostas encontradas apontam para a análise das relações de poder presentes nas relações humanas e mais especificamente nas empresas hipermodernas, que podem ser

exercidas entre indivíduos, nos espaços cotidianos de trabalho. Essa análise aponta que as relações de poder fazem parte de toda sociedade e são estratégias tanto de dominação quanto de resistência. O grande desafio de todos nós parece ser o de desenvolver práticas de autonomia que nos permitirão jogar com o mínimo possível de dominação. Isso porque, como vimos em nosso estudo, em determinadas circunstâncias ele pode se exercer como uma potente relação consigo mesmo e com os outros e, em outras ocasiões, pode ser camuflado por uma refinada gerência da sua subjetividade.

Nesse contexto, acreditamos que esse estudo possa oferecer subsídios para o trabalho dos psicólogos, principalmente aqueles que lidam em seu cotidiano com as tecnologias de gestão. Não tivemos a intenção de esgotar o assunto e consideramos que outras pesquisas possam utilizar deste estudo, com vistas a enriquecer ou ampliar o conhecimento na área, inclusive a partir de visões mais críticas, contribuindo para o desenvolvimento dos executivos, uma vez que a tecnologia de gestão tem sido amplamente difundida e implantada para modernização de empresas públicas, hospitais, escolas, universidades, dentre outros segmentos de atuação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma**. Belo Horizonte: Editora INDG, 2006.

ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o sucesso. São Paulo: Editora Gente, 1999.

AUBERT, Nicole. **Le culte de l'urgence** : la société malade du temps. Paris: Flammarion, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Ed. 70, 1995.

BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à brasileira, somos ou não diferentes**: uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa**: uma introdução. Belo Horizonte: PUC/FDC. Apostila de mestrado em administração, 2005.

CHANLAT, Jean-François. **O desafio social da gestão**: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, Pedro F. e SABOLL, Lis Andrea P. (Org.) *Clínicas do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 110-126.

CORREA, Cristiane. **Sonho grande**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

COSTA, Ana Elisa F. V. **Programa Trainee**: análise de uma experiência brasileira. In: VI Encontro Nacional da Associação dos Cursos de Graduação em Administração, Natal – 1995 – Disponível em <http://angrad.com> – acesso em 29/09/2013.

DELEUZE, Gilles. **Conversações**: 1972-1990. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992. (Coleção Trans).

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil platôs**: capitalismo e esquizofrenia. Vol. 5. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997. (Coleção Trans).

DREYFUS, Hubert L.; RABINOW, Paul. **Michael Foucault, uma trajetória filosófica**: (para além do estruturalismo e da hermenêutica). Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

DRUCKER, Peter. **A Administração na Próxima Sociedade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Nobel, 2005. Revista HSM Management Inspiring Ideas, São Paulo, book summary 10. p. 69 – 79.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós Capitalista**. São Paulo: Cengage Learning, 2001.

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

ENGELMAN, Selda; FONSECA, Tania Mara Galli; GIACOMEL, Angélica Elisa. Modos de trabalhar, modos de subjetivar no contemporâneo. **Revista do Departamento de Psicologia da UFF**, Niterói- RJ, v.2, n.2, p.19-38, jul./dez. 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. O trabalho, essência do homem? O que é o trabalho? – **Cadernos de psicologia social do trabalho** – vol. 17 no.spe São Paulo jun. 2014 – <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17ispe1p163-176>.

FALCONI, Vicente C. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FONSECA, Tânia Mara Galli; BARROS, Maria Elizabeth Barros de. Psicologia e processos de trabalho: um outro olhar. **PSICO RS**, Porto Alegre, v. 1, p. 25-37, 2004.

FONSECA, Tania Mara Galli; NEVES, José Mário; AMADOR, Fernanda Spanier; KIRST, Patrícia Gomes. Dos modos de existência das tecnologias: um trabalho sem fim. **Fractal, Revista de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922008000200015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 maio 2010.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis, Vozes, 1987.

FOUCAULT, Michel. A “governamentabilidade”. In: FOUCAULT, Michel. **Ética, Sexualidade e Política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003. p. 281-305 (Coleção Ditos e Escritos IV).

FOUCAULT, Michel. A ética do cuidado de si como prática de liberdade. In: FOUCAULT, Michel. **Ética, Sexualidade e Política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. p. 264-287. (Coleção Ditos e Escritos V).

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

GAULEJAC, Vicent. **A gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social; Aparecida: Idéias & Letras, 2007. (Coleção Management, 4).

GAULEJAC, Vicent. **A neurose de classe**: trajetória social e conflitos de identidade. São Paulo: Via Lettera, 2014.

GAULEJAC, Vicent de. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SABOLL, Lis Andrea P. (Orgs.) **Clínicas do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 84-96.

GIL, I. C. Territorialidade e desenvolvimento contemporâneo. **Revista Nera**. Ano 7, n. 4, jan./jul. 2004.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, vol. 35, n.2 – p 57-63, mar/abr., 1995 a.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, vol. 35, n.3 – p 20-29, mai/jun., 1995b.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade sobre pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de gestão organizacional**, São Paulo, vol. 3, n.2 – p 81-89, mai/ago., 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto; FILHO, Cid Gonçalves; REIS, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial**: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONDIM, Grácia Maria de Miranda; MONKEN, Maurício. **Territorialização em saúde** – Dicionário de Educação Profissional em Saúde - Fundação Oswaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009 Disponível em <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/tersau.html>, acesso em 05/03/2013.

GUATTARI, Félix; ROLNIK, Suely. **Micropolítica**: cartografia do desejo. Petrópolis: Vozes, 1986.

HAESBAERT, Rogério; BRUCE, Glauco. A desterritorialização na obra de Deleuze e Guattari. In: **Geographie. UFF**. Vol. 4, no. 7, 2002, p. 1 a 15.

HARDT, Michel; NEGRI, Antonio. **Império**. São Paulo: Record, 2001.

HARDT, Michel. A sociedade mundial de controle. In: ALLIEZ, Eric (Org.). **Gilles Deleuze**: uma vida filosófica. São Paulo: Ed. 34, 2000. p. 357-372.

HARTMANN, John. **Power and resistance in the later Foucault**. In: 3RD ANNUAL MEETING OF THE FOUCAULT CIRCLE, John Carroll University, Cleveland, OH, 2003. Disponível em: <http://mypage.siu.edu/hartmajr/pdf/jh_fouccirc_03.pdf> Acesso em: 19 nov. 2012.

HEHN, Herman F. **Peopleware**: como trabalhar o fator humano nas implementações de sistemas integrados de informação (ERP). São Paulo: Editora Gente, 1999.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas**: um survey com empresas brasileiras de manufaturados – tese apresentada ao curso de doutorado em administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de doutor em administração, 2006.

KILIMNICK, Zélia Miranda; SANTANNA, Anderson de Souza; CASTILHO, Isolda Veloso de. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos**: pesquisa de metáforas e âncoras de carreira, associados à representação de competências profissionais. Disponível em <http://cepead.face.ufmg.br>. acesso em 29/09/2008.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção da subjetividade. Rio de Janeiro: D, P& A, 2001.

LÓPEZ-RUIZ, Osvaldo Javier. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**. Capital humano e empreendedorismo como valores sociais. Rio de Janeiro: Azougue Editorial, 2007.

LUZ, Talita Ribeiro da. **Telemar Minas**: competências que marcam a diferença. Tese de doutorado – Centro de Pós Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

MANO, Cristiane, A nova cara da empresa global. **Revista Exame**. Edição 924, ano 42 nº 15 de 13/08/2008.

MONCEAU, Gilles. Analyser ses implications dans l'institution scientifique: une voie alternative. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 13-30, jan-mai 2010 a. Disponível em: <http://www.revispsi.uerj.br/v10n1/artigos/pdf/v10n1a03> Acesso em 9 abr. 2010.

MORIN, Edgar. **O Método 3: o Conhecimento do Conhecimento**, Europa América, 1996. Sulina, 2002.

MORIN, Estelle M.; SANT'ANNA, Anderson de Souza; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de; FONSECA, Sonia Teresa Diegues. Os sentidos do trabalho: implicações pessoais e organizacionais. In: **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. SANT'ANNA Anderson de Souza e KILIMNIK Zélia (org.) – Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

NUNES, P. H. F. **A Influência dos recursos naturais na transformação do conceito de território**. Questiones Constitucionales, num. 15, Julio-Diciembre, 2006.

PAGÈS, Max; BONETTI Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Pró-reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas – **Padrão PUC Minas de Normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias/Elaboração: Helenice Rêgo dos Santos Cunha. Belo Horizonte: PUC MINAS, agosto 2008.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. Tradução de Maria Cecília França. São Paulo: Ática, 1993.

REVEL, Judith. **Foucault: conceitos essenciais**. São Carlos: Claraluz, 2005. 170
ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. Variações sobre um antigo tema: a maternidade para mulher com uma carreira profissional bem sucedida. In: FÉRES-CARNEIRO, Terezinha. **Família e casal: efeitos da contemporaneidade**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2005. p. 122-137.

ROLNIK, Suely. Subjetividade Antropofágica. In: **Texturas de psicologia: subjetividade e política no contemporâneo**. São Paulo. Casa do Psicólogo, 2002. p.11-27.

ROMAGNOLI, Roberta Carvalho. **A resistência como invenção: por uma clínica menor**. Vivência. Natal, v. n 32, 2007. p 97-107.

ROSNEY, Joel de. **O homem simbiótico: perspectivas para o terceiro milênio**. Petrópolis/RJ. Vozes, 1997.

RUGGIE, John Gerard. **Apenas negócios**. São Paulo: Planeta sustentável, 2014.

SACK, R. **Human territoriality: Its theory and history**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

SANTANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Tese de doutorado – Centro de Pós Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

SANTOS, Carolina Maria Mota. **As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras**. Belo Horizonte, 2012. Tese de doutorado – Programa de Pós Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2012.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SIQUEIRA, Moema Miranda (org.). **Desafios na gestão**. Curitiba: CRV, 2013.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; SANTOS, C. M. M.; PATRUS-PENA, Roberto. Estresse, doença do tempo: um estudo sobre o uso do tempo pelos executivos brasileiros. **Estudos e Pesquisas em Psicologia** (online), v. 14, p. 65-88, 2014.

VASCONCELOS, Amanda de; FARIA, José Henrique de. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia e Sociedade**. Florianópolis, v. 20, n. 3, dez. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822008000300016&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 24 out. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM OS EXECUTIVOS E GESTORES

Data:	Idade:	Sexo:
Nome Fictício:		

Cargo que você considera mais relevante até então ocupado na sua carreira profissional:

1º. escalão	Considerando este o Presidente da Empresa
2º. escalão	
3º. escalão	
4º. escalão	

Tipo de empresa:

Nacional	
Multinacional brasileira	
Multinacional estrangeira	

Formação:

	Área	No seu país	No exterior
Graduação			
Especialização			
Mestrado			
Doutorado			

Cargo atual:

Funções exercidas/ tempo de serviço (aproximado) em cada uma delas

Gerencial	
Assessoramento	
Gerencial e assessoramento	
Técnica	
Outra*	

*Qual?

- 1) Conte um pouco sobre a sua trajetória profissional (Qualificação profissional; implicação no trabalho).

- 2) Conte um pouco sobre as particularidades do seu trabalho (Diversidade cultural; territorialização; poder).
- 3) Quais foram os principais desafios que você enfrentou no seu trabalho?
- 4) Quais foram as principais oportunidades que você aproveitou no seu trabalho? (Reconhecimento)
- 5) Quais são as facilidades que você encontra no seu trabalho? (Competência; benefícios)
- 6) Quais são as dificuldades que você encontra no seu trabalho? (Competência; resultados.)
- 7) Que efeitos você acha que o seu trabalho promove? (Vida familiar; saúde, reconhecimento; poder)
- 8) Você considera que aplica algum conceito de gestão na sua vida privada? Quais? Exemplifique
- 9) Relacionamento afetivo:

Solteiro (a)	
Casado (a)	
Separado (a) /divorciado (a)	
Viúvo (a)	

- 10) Você considera que o seu relacionamento afetivo atual é estável? Fale sobre ele (tempo, divisão de espaço, despesas).

- 11) Possui filhos?

Sim	
Não	

Quantos?

Que idade tem seus filhos?

Moram com você?

Você possui enteados?

Moram com você?

- 12) Quantas horas dedicadas por dia a seus filhos?

- 13) Quantas horas dedicadas por dia ao trabalho? Incluindo compromissos fora do local de trabalho.

14) Quantas horas dedicadas por dia ao lazer?

15) Quantas horas dedicadas por dia à saúde?

16) Quantas horas dedicadas à gestão da sua casa?

17) Se você viaja a trabalho, quantos dias no mês se ausenta da sua cidade?

Viagem no Brasil _____ Viagem no Exterior _____

18) Considerando o mês, em média, em quantos finais de semana você trabalha? Inclua o trabalho em casa e fora da empresa em eventos, internet (relatórios, consultas técnicas obrigatórias, projetos)

Zero	
Um	
Dois	
Três	
Quatro	

19) Como foi a história de conciliação de sua vida profissional e pessoal?

20) Você já contemplou a possibilidade de buscar outro trabalho?

Nunca	
Poucas vezes	
Com frequência	
Quase sempre	
Sempre	

21) Quais motivos te levam a esta decisão? (Tanto permanecer quanto sair do trabalho).

22) Considerando o mês, em média, em quantos finais de semana você trabalha? Inclua o trabalho em casa e fora da empresa em eventos, internet (relatórios, consultas técnicas obrigatórias, projetos).

Zero	
Um	
Dois	
Três	
Quatro	

23) Há mais alguma informação ou comentário a respeito da sua prática que você queira acrescentar?