

Rosana de Souza Coelho

"Raciocina... mas obedece!": poder e desejo nas relações de trabalho



*Porto Alegre
2011*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

ROSANA DE SOUZA COELHO

“RACIOCINA... MAS OBEDECE!”:
PODER E DESEJO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

PORTO ALEGRE

2011

Rosana de Souza Coelho

“Raciocina... mas obedece!”: poder e desejo nas relações de trabalho.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Edson Luiz André de Sousa

Aprovado em / / .

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Analice de Lima Palombini – UFRGS

Prof. Dr. Eduardo Mendes Ribeiro – Ministério da Saúde

Prof. Dr. Giuseppe Mário Cocco - UFRJ

AGRADECIMENTOS

Ao Edson, que com sua inspiração utópica acolheu minhas inquietações neste percurso, contribuindo para torná-las fonte e motor de criação.

A Marianna, filha amada, pela força e sensibilidade com que me acompanhou nos dias de sol e de tormenta.

Ao Roberto, meu pai, por seu estímulo e admiração pelo que faço, e a Expedita, minha mãe, por todo seu cuidado e dedicação.

A Nane, Roseni, Betinho e Ricardo, manos queridos, pelas boas lembranças dos dias de travessuras.

A Bel, Claudia, Suzanne, Tânia, Clarice, Isabel Poggetti, Alice, Rosangela, Zazá e D. Leda: mais que amigas queridas, minha pequena família em Porto Alegre

Ao Jairo e a Vana, amigos eternos.

Ao Henrique e a Márcia, meus amigos cariocas, pelo prazer dos encontros com voz e violão.

A Lucia Serrano Pereira, pela escuta precisa no momento esperado.

A todos que estão e estiveram comigo no grupo de estudos da APPOA, pelas ricas trocas conceituais e vivenciais, e aos colegas desta instituição pela fecunda transferência de trabalho.

Aos meus pacientes e a todos com quem trabalho e trabalhei nas instituições, por me possibilitarem aprender com eles.

Ao Dr. Jaurès, ao Renan e todo o pessoal da Eninco, pela aposta no início da minha caminhada profissional.

A Rosane Ramalho, por acompanhar com competência a (re)escrita da minha história.

Ao Eduardo Ribeiro e a Analice Palombini, pelas contribuições na qualificação do projeto e por estarem presentes na conclusão deste trabalho.

Ao professor Giuseppe Cocco, pelas valiosas indicações bibliográficas.

And last but not least, aos profissionais de recursos humanos da empresa pesquisada, pela atenção com que me prestaram muitas informações e me forneceram materiais, e aos gestores, sujeitos desta pesquisa, por compartilharem seu trabalho comigo, participações fundamentais para que esta dissertação ganhasse vida.

RESUMO

O objetivo principal desta dissertação é identificar alguns efeitos do exercício do poder e suas relações com o desejo, nos sujeitos que ocupam cargos gerenciais em empresas públicas. A partir da contextualização da ordem econômica dominante, identificamos o trabalho imaterial como forma hegemônica de trabalho na contemporaneidade. Evidenciamos que a ênfase em habilidades relacionais e comunicacionais neste tipo de trabalho, desloca a prescrição das tarefas, característica do trabalho material fordista, para a prescrição da subjetividade. Tomando o conceito de atividade a partir da Clínica da Atividade proposta por Yves Clot, concebemos o ato de trabalhar como resultante da linha de tensão que se estabelece entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Determinamos nosso foco de análise na atividade de gestão e mostramos que, no trabalho pós moderno, a gestão emerge como forma de comando e principal veículo de legitimação da ordem capitalista. Utilizando o conceito de poder em Michel Foucault concebemos o exercício do poder gerencialista como uma tecnologia política cuja racionalidade instrumental se ancora em dispositivos de poder-saber, os quais, em nossa pesquisa, aparecem representados pelos programas de gestão e de qualidade total. A partir do conceito de *mal estar* em Freud, problematizamos o enlace do sujeito com a cultura e as modalidades de laço social nas relações intersubjetivas de trabalho. Identificamos que a racionalidade instrumental no trabalho pós-moderno, sob o signo do poder gerencialista, favorece modalidades perversas nas relações de trabalho. A individualização se intensifica e enseja o enfraquecimento dos laços coletivos, ao mesmo tempo em que a lógica da privatização se alastra reduzindo o espaço público e desvalorizando o papel da política na construção dos laços sociais. A partir do apontamento da diminuição da esfera pública presente na obra de Hannah Arendt, e da utilização do conceito de poder constituinte em Antonio Negri, apontamos o íntimo elo entre poder e política e sua importância no exercício de um poder que questione a ordem dominante, produza rupturas e pontos de esgarçamento, onde o desejo dos sujeitos possam operar como resistência ao poder instituído. Tomando o conceito de utopia em sua vertente inconoclasta, problematizamos a importância da função utópica, não só no exercício do poder e do desejo nas relações de trabalho, mas também enquanto necessidade ética na busca de um outro mundo a partir da crítica do presente.

Palavras-chave: Capitalismo, Trabalho Imaterial, Poder, Desejo, Utopia.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to identify some effects of the exercise of power and its relations with the desire, in subjects who occupy management positions in public companies. From the context of the prevailing economic order, we identified the immaterial labor as the hegemonic form of work in contemporary society. We demonstrated that the emphasis on relational and communication skills in this type of work shifts the prescription of tasks, characteristic of Fordist work material for the prescription of subjectivity. Taking the concept of activity from the Clinic of Activity proposed by Yves Clot, we conceived the act of working as a result of line of tension that is established between prescribed work and real work. We determined our focus of analysis in the management activity and show that, in the postmodern work, management emerges as a primary vehicle for command and legitimation of the capitalist order. Using the Michel Foucault's concept of power we conceived the exercise of managerial power as a political technology whose instrumental rationality is grounded in systems of power-knowledge, which, in our survey, are represented by programs management and total quality. From the concept of malaise by Freud, we discuss the link with the subject's culture and methods of social ties in intersubjective relations work. We identified that the instrumental rationality in the postmodern work, under the sign of managerial power, favors perverse arrangements in labor relations. The individualization intensifies and brings about the weakening of collective ties, while the logic of privatization spreads by reducing the public space and devalues the role of politics in the construction of social ties. From the appointment of the decline in the public sphere in this work of Hannah Arendt, and the use of the concept of constituent power in Antonio Negri's work, we pointed out the intimate link between power and politics and its importance in the exercise of a power that challenges the dominant order, produce disruption and laceration points where the subjects' desire can operate as a resistance to established power. Taking the concept of utopia in his iconoclast shed, we discussed the importance of the utopian function not only in the exercise of power and desire in labor relations, but also as an ethical necessity in the quest for another world from the criticism of this one.

Keywords: Capitalism, Immaterial Labor, Power, Desire, Utopia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 PSICANÁLISE: EM EXTENSÃO	10
3 CENÁRIO SOCIAL: ORDEM DOMINANTE E FORMAS DE TRABALHAR	15
3.1 CAPITALISMO IMPERIAL: NÃO HÁ FORA DA ORDEM?	16
3.2 SOB A HEGEMONIA DO IMATERIAL.....	24
3.3 A ATIVIDADE DE GESTÃO: DE QUE TRABALHO FALAMOS?	30
4 PODER E DESEJO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	37
4.1 ENTRANDO EM CAMPO: UM POUCO DE HISTÓRIA	37
4.2 DO PODER DISCIPLINAR AO PODER GERENCIALISTA	40
4.3 GESTÃO DO MAL ESTAR E MONTAGEM PERVERSA.....	70
4.4 POLÍTICA, PODER E DESEJO: ENLACES	90
5 DESEJO DE UTOPIA	111
6 CONCLUSÕES PROVISÓRIAS	120
7 REFERÊNCIAS	123

1 INTRODUÇÃO

“O escrever é isso aí: interlocução. Quais os interlocutores nesse ato aparentemente tão pessoal, solitário, reservado, silencioso? Os possíveis leitores que, parecendo tão distantes, já me estão espionando, indiscretos e metidos; os amigos a quem vou mostrando o que escrevo; os muitos autores que vão enriquecendo a listagem de minhas referências bibliográficas; os que estão com a mão na massa das práticas que busco entender. Por fim, porque influenciado por todos os demais, eu, escrevente em diálogo comigo mesmo e ao mesmo tempo primeiro da fila (em vez de ficar tranquilo em meu canto)”

Mário Osório Marques

O desejo de realizar esta pesquisa é fruto de nossos estudos acerca da liderança e do poder nas relações de trabalho, da nossa prática clínica, bem como do trabalho em consultoria institucional com grupos de profissionais que ocupam cargos gerenciais, experiências que vinham nos suscitando questões acerca da delicada relação que estes sujeitos estabelecem com seu trabalho. Dizemos delicada, pois estando no topo da pirâmide organizacional são estes atores que, por um lado, reproduzem a ordem dominante, mas por outro – e justamente para que possam reproduzi-la – são os que precisam introjetar mais fortemente esta ordem.

Pesquisar o campo em que se trabalha é sempre uma aventura arriscada, pois se a prática nos ajuda a “estofar” os conceitos que algumas vezes podem parecer por demais abstratos, ela também pode nos trazer uma “pretensão cega” em relação ao saber sobre o objeto pesquisado. Tal questão ainda se acentua quando o campo de pesquisa é o trabalho com seus múltiplos atravessamentos.

Por isso, buscamos construir um patchwork de várias vozes e convidar a ciência política, a filosofia, a ergologia e a sociologia para conosco tematizar e articular poder e desejo nas relações de trabalho. Alguns convidados nos visitaram uma só vez, porém outros, como por exemplo, Gaulejac, nos fizeram várias visitas, tamanha foi a contribuição que nos deram para que esse trabalho se realizasse.

Assim, o exercício de leitura dos textos e da escrita desta dissertação exigiu, por si só, um exercício de alteridade: adentrar “mundos” diversos da nossa formação para dialogar com conceitos outros foi um exercício que, muitas vezes, tensionou o saber psicanalítico, percurso necessário, ainda que inquietante, para que encontrássemos pontos de diálogo que pudessem dar conta, em alguma medida, da complexidade do campo que escolhemos pesquisar. Nossa intenção foi justamente buscar no diálogo com estes saberes, quer com eles concordando ou não, recursos teóricos para realizar um trabalho de escrita que pudesse deslizar entre a cena subjetiva e a cena social, não as pensando, claro, como cenas distintas, mas como cenas que se superpõem.

O fato de haver poucos estudos e publicações de psicanalistas, no Brasil e no exterior, que versam sobre o tema do trabalho, também foi algo com que convivemos. A certa originalidade em relação ao tema somou-se, então, a ansiedade em relação ao “novo”. René Kaës (1991) já apontara isso em um livro publicado na França, em fins da década de 80 e intitulado “A Instituição e as Instituições – Estudos Psicanalíticos”. O livro, que chegou ao Brasil em 1991, é uma coletânea de textos de psicanalistas franceses que se propõem a pensar a vida das e nas instituições. Em seu prefácio, René Kaës (1991) explicita o objetivo da obra: “colocar em evidência a ordem própria da realidade psíquica, mobilizada pelo fato institucional: mobilizada, trabalhada ou paralisada, e deve-se dizer também, apoiada na instituição” (p.16). É ainda neste prefácio que Kaës problematiza e lamenta que, não obstante os esforços de Freud para pensar o sujeito em seu enlace com a cultura e com as instituições, os psicanalistas ainda se ocupem pouco deste tema. De lá para cá, certamente este panorama se modificou e os psicanalistas têm adentrado mais esta seara, sobretudo em publicações que pensam o campo social e político.

Entretanto, conforme nossa pesquisa, os estudos psicanalíticos sobre as *relações de trabalho* são escassos, ficando a psicanálise, ainda, ocupada em pensar o lugar do psicanalista nas instituições e, mais amiúde, a saúde mental coletiva ou o sofrimento no trabalho, e estes, frequentemente num diálogo mais estreito com a psicopatologia do trabalho dejouriana. Estudos que, sem dúvida, são muito importantes, mas que dizem de um fazer em pesquisa psicanalítica que situa-se no âmbito da saúde no trabalho, conforme nosso entendimento.

Desta forma, nossa expectativa é grande no sentido de que a psicanálise possa, efetivamente, se fazer presente lá onde o sujeito experimenta suas angústias mais cotidianas, onde a materialidade de sua existência o convoca incessantemente a lidar com a face mais crua do real e a posicionar-se enquanto sujeito do desejo nas suas relações com o Outro e com o outro.

Tendo em vista o que situamos acima, após apresentarmos nosso método de pesquisa no capítulo 2, compomos o capítulo 3 em subcapítulos. No primeiro, intentamos situar o leitor sobre as configurações da ordem capitalista pós-moderna, *locus* onde se encenam as relações de trabalho cotidianas. O subcapítulo seguinte identifica o trabalho imaterial como forma hegemônica de trabalho na contemporaneidade, buscando delinear suas principais formas e seu impacto no ato de trabalhar. Por fim, no subcapítulo 3, explanamos sobre a atividade de gestão e o que a caracteriza, uma vez que foi esta a atividade que tomamos como foco de pesquisa e análise.

No capítulo 4, os sujeitos de pesquisa entraram em cena e vislumbramos questões de poder e desejo. Fizemos uma breve contextualização da empresa pesquisada e no subcapítulo 4.2 discorremos sobre os efeitos do poder gerencialista à luz do conceito de poder em Foucault. Nosso objetivo foi mapear os discursos de poder-saber presentes neste modelo, suas incidências na prática gerencial e nas relações de trabalho. No subcapítulo 4.3, refletimos sobre o mal estar que decorre das relações de poder na contemporaneidade, sobre seu caráter inevitável e sobre as formas de *gestão* desse mal estar nas relações de trabalho. No subcapítulo final, nos ocupamos em contextualizar o trabalho na esfera pública contemporânea e em pensar o enlace entre política, poder e desejo. Trabalhando com o conceito de poder constituinte proposto por Antonio Negri, sublinhamos a importância de resistências que produzam efeitos de ruptura e corte em saberes instituídos e que, reconhecendo a inevitável tensão entre vida coletiva e desejos singulares, engendrem novas formas de trabalhar no laço social.

O capítulo que encerra esta dissertação é aquele onde falamos de utopia. Nele, investigamos a utopia dos trabalhadores que ocupam cargos gerenciais, no que diz respeito ao seu trabalho e a cultura do serviço público. Refletimos sobre os efeitos dos saberes instituídos no pensamento e no desejo utópico, problematizando a importância do desejo de utopia para que a potência do ato criador não se perca no ato de trabalhar.

Esta é, caro leitor, uma breve introdução do percurso que trilhamos, e que neste momento o convidamos a percorrer conosco.

2 PSICANÁLISE: EM EXTENSÃO

*“Por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o poder.”
Michel Foucault*

Na aula inaugural no Collège de France em 1970, publicada no livro “A Ordem do Discurso”, Foucault cita o que reproduzimos em epígrafe. Esta citação, antecede imediatamente outra, em que Foucault reconhece à psicanálise o mérito de ter mostrado a incidência do desejo no discurso; e à história, os ensinamentos sobre a presença do poder como aquilo pelo que se luta. Ali, ele afirma:

Nisto não há nada de espantoso, visto que o discurso – como a psicanálise nos mostrou – não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; é, também, aquilo que é o objeto do desejo; e visto que – isto a história não cessa de nos ensinar – o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo por que, pelo que se luta, o poder do qual nos queremos apoderar (FOUCAULT, 2005, p.10).

Assim, acompanhados do que postula Foucault, nesta pesquisa investigamos as relações de trabalho na pós-modernidade a partir do mapeamento dos atravessamentos discursivos dos sujeitos de pesquisa que elegemos, a saber, profissionais que ocupam cargos gerenciais em uma empresa pública do ramo de serviços, que atua em todo o estado do Rio Grande do Sul. Nosso objetivo maior foi identificarmos alguns efeitos do exercício do poder e suas relações com o desejo.

Para tal, apoiamos-nos, principalmente, no conceito de poder em Foucault, de poder constituinte em Negri e na noção de poder gerencialista em Gaulejac; e no conceito de desejo tal como ele é concebido pela psicanálise, tanto por Freud quanto por Lacan, bem como por psicanalistas contemporâneos como Birman, Calligaris, Lebrun e outros.

Trabalhando com a pesquisa do tipo qualitativa, utilizamos a interpretação como método próprio da psicanálise (MEZAN, 1993; ELIA, 2000; ROSA, 2004a; POLI, 2008) em sua abordagem “extra muros” ou “em extensão”. Tal abordagem visa, pela via da ética e das concepções da psicanálise, o sujeito enredado nos fenômenos sociais e políticos e não estritamente ligado à situação do tratamento psicanalítico (ROSA, 2004a, p.331).

Remontando à Freud, vemos que a psicanálise enquanto método de pesquisa aparece relacionada a sua própria definição:

PSICANÁLISE é o nome de (1) um procedimento para investigação de processos mentais que são quase inacessíveis por qualquer outro modo; (2) um método (baseado nesta investigação) para o tratamento de distúrbios neuróticos e (3) uma coleção de informações psicológicas obtidas ao longo dessas linhas, e que gradualmente se acumula numa nova disciplina científica (FREUD, 1923 [1922], 1976, p.287).

Vemos que, para Freud, investigação/pesquisa, tratamento e metapsicologia caracterizam a psicanálise. Em seu texto “A Questão da Análise Leiga” (1926), Freud vai afirmar novamente que, em psicanálise, investigação e cura coincidem.

Contudo, Freud (1930 [1929] 1974) também evidenciou sua cautela e suas dúvidas quanto à dimensão em que a psicanálise pode operar na modalidade em que ele denominou de “psicanálise aplicada”:

Eu não diria que uma tentativa deste tipo, de transpor a psicanálise para a comunidade cultural, seja absurda ou que esteja fadada a ser infrutífera. Mas teríamos de ser muito cautelosos e não esquecer que, em suma, estamos lidando apenas com analogias e que é perigoso, não somente para os homens, mas também para os conceitos, arrancá-los da esfera em que se originam e se desenvolvem (FREUD, 1930 [1929] 1974) p. 83)

Tal cautela freudiana, é comentada por Michel Plon no texto “A Face Oculta da Análise Leiga” (1999), onde o autor discute as críticas tecidas ao termo “psicanálise aplicada” e argumenta que, não obstante os alertas do próprio Freud sobre o risco da aplicação direta da teoria e da técnica psicanalíticas a outros campos que não o estritamente clínico, ele nunca deixou de propor e mesmo estimular incursões da psicanálise para além deste campo, por acreditar, sobretudo, no potencial que ela possui para isso.

No mesmo sentido, nos artigos onde discute a metodologia e a fundamentação teórica da pesquisa psicanalítica dos fenômenos sociais e políticos, Miriam Debieux Rosa (2004a; 2004b) nos lembra que Freud fez uso recorrente de fenômenos coletivos para compreender processos individuais. Evoca a construção teórica que Freud faz em um de seus últimos textos, “Psicologia das Massas e Análise do Eu” (1921), onde, ao analisar duas instituições artificiais – a Igreja e o Exército - ele retoma a idéia de construção de ideais e relaciona narcisismo e sociedade como referências que articulam sujeito e laço social (idem, 2004a, p.333).

Na opinião de Plon (1999) – com a qual concordamos e assumimos na confecção deste trabalho –, para além de uma aplicação de uma teoria já dada a um material bruto, a psicanálise proporciona a possibilidade de isolar os elementos da subjetividade empregados nas práticas sociais para esclarecer aquilo que, nessas práticas, pode escapar à análise sociológica ou econômica, com vistas a enriquecer, por sua vez, nosso conhecimento dessa subjetividade que tais práticas podem encobrir.

Na conclusão do seu artigo, Plon (1999) destaca o que para ele é a potencialidade da “psicanálise aplicada”, inclusive, nos fornecendo pertinentes exemplos no que tange ao campo das instituições e das relações intersubjetivas no trabalho, os quais, sublinhamos, são pouco explorados por pesquisadores que se servem do método psicanalítico de pesquisa. Nas palavras de Plon:

Localizar o que existe – modalidades e efeitos – em termos de relações transferenciais e da ação da organização pulsional no campo dos processos políticos, no lugar mesmo em que a sociologia weberiana desenvolveu sua concepção do carisma e do grande homem, como dimensão da legitimidade para governar; analisar os modos de funcionamento da subjetividade, da banalização do mal e do sofrimento; localizar as formas de evitação da castração, tanto como motores postos a serviço do bom funcionamento e da boa “gestão”, daquilo que as empresas modernas, impregnadas de um saber psicológico a toda prova, chamam de “recursos humanos”: eis aí alguns exemplos de procedimentos novos que participam de um remanejamento desse campo, ao qual deveríamos poder “esperar” chamar daqui para frente, ou de novo, com toda clareza, de *psicanálise aplicada* (PLON, 1999, p.105, grifo do autor).

Entretanto, ao adotarmos a interpretação como método, procuramos utilizá-la nesta dissertação de forma que nossa análise não tomasse como foco a estrutura ou o sintoma isoladamente, pois, entendemos, poderia resultar em uma análise que terminasse por “psicanalisar o social”. Antes, procuramos privilegiar uma articulação entre sujeito e social que pudesse nos revelar características do laço social nas relações de trabalho contemporâneas. Birman (2007) esclarece – e com ele estamos de acordo – que o campo de pertinência teórica da psicanálise remete para o registro simbólico, por um lado, e para o confronto das forças pulsionais pelo outro, por isso

não se trata, absolutamente, de interpretar os problemas sociais a partir de certas características psíquicas dos agentes sociais, mas de procurar pensar em como a ordem simbólica e política do social é a condição de possibilidade para produção de sujeitos que funcionam segundo certas regularidades psíquicas e não conforme outras, também possíveis (BIRMAN, 2007, p.295).

A interdisciplinaridade aqui se fez mister. Quanto a isso, as observações de Sousa & Endo (2009) nos foram precisas, pois quando os autores se debruçam sobre a controvérsia em torno do termo psicanálise aplicada, eles assinalam a importância de, hoje, não nos restringirmos ao debate de elaborações psicanalíticas sobre os fenômenos sociais e políticos, mas de olharmos também para as produções de não psicanalistas nesses âmbitos, quer com a psicanálise eles dialoguem ou não:

O problema que permanece implícito aí, e que foi prematuramente reconhecido por Freud, é que, para se avançar no debate em torno da psicanálise aplicada, fundamentalmente de caráter interdisciplinar, é necessário sair do território exclusivo do saber-fazer psicanalítico e penetrar competentemente em outros campos, para depois, com olhos críticos, voltar às elaborações psicanalíticas para ratificá-las ou criticá-las (SOUSA & ENDO, 2009, p. 81-82).

Seguindo os autores supra citados e entendendo que o inconsciente, objeto da psicanálise, não se manifesta somente na prática clínica *stricto sensu*, mas está “presente” nas mais variadas manifestações humanas (PLON, 1999; ELIA, 2000; ROSA, 2004a, 2004b), trabalhamos nesta pesquisa, como propôs Freud (1927), conjugando teoria, prática e pesquisa, sustentando-nos na transferência e utilizando a escuta e a interpretação como métodos de pesquisa.

Tal método implicou que não priorizássemos a interpretação (teoria), mas que a colocássemos em interação constante com a observação do fenômeno. Procuramos não partir de um objeto dado a priori, mas produzir o objeto no próprio procedimento metodológico, como nos recomenda Rosa (2004a).

Considerando que o sujeito do inconsciente está presente em todo enunciado e “emerge” em qualquer discurso, nossa escuta buscou na linguagem a articulação entre a libido e o simbólico. Para isso, utilizamos como instrumentos de coleta de dados a entrevista aberta, cujos dados foram colhidos através de questões pertinentes ao nosso tema e onde procuramos reconstruir, a partir desta escuta, nossa questão de pesquisa (ROSA, 2004a; POLI, 2008). Desta forma, intentamos realizar uma análise que contemplasse os laços sociais e que, tomando como expressão os laços discursivos, deslizesse entre a elucidação do discurso e das práticas sociais – para problematizar os modos como esses discursos afetam a subjetividade –, e a escuta do sujeito, procurando elucidar os modos pelos quais ele é afetado (ROSA, 2004b).

Utilizamos a transferência como instrumento de observação e compreensão (Bleger, 1980), tanto nas entrevistas realizadas, quanto nas observações feitas, procurando situar nossa

escuta desde um lugar que rompesse com noções reificadas e apriorísticas sobre o sujeito em suas relações de trabalho. Seguindo as orientações teórico-metodológicas de Rosa (2004a) e Poli (2008), nos posicionamos transferencialmente buscando romper “(...) as barreiras de um sujeito indicado a partir de seus predicados, sujeito psicológico ou sociológico, para resgatar a experiência compartilhada com o outro, escuta como testemunho e resgate da memória” (ROSA, 2004a, p.344). Escuta que supõe a presença do pesquisador como outro desejante, tanto em sua face de resistência quanto de “borda organizadora do gozo sem limites” (idem, 2004a, 344).

Logo, trabalhamos os dados colhidos através da transferência instrumentalizada, entendendo esta como propõe Iribarry (2003):

A transferência instrumentalizada é o processo por meio do qual o pesquisador se dirige ao dado da pesquisa situado pelo texto dos colaboradores, relaciona seus achados com a literatura trabalhada e procura, além disso, elaborar impressões que reúnem as suas expectativas diante do problema de pesquisa e as impressões dos participantes que forneceram suas contribuições na forma de dados coletados. (IRIBARRY, 2003, p. 129).

Apontando a diversidade de modos de se trabalhar os dados coletados, Iribarry (2003) argumenta que o ensaio “reflete, não contenta, não classifica” (p. 10) e lembra que o “ensaio metapsicológico segue a tradição da metapsicologia freudiana, pois está situado como um texto produtor de modelos conceituais” (p. 11). Adotando esta proposição do autor, tecemos um texto a partir da transcrição dos dados coletados em campo e que contemplou o encontro dos conceitos com as narrativas dos sujeitos de pesquisa, “um ensaio metapsicológico”, no dizer de Iribarry (2003), no qual procuramos transformar a experiência com os dados, de forma a identificar e realçar marcas no discurso, posições e efeitos de sentido, como também o sugerem Domingues & Rosa (2010).

Para finalizar, pensamos ser de suma importância que a psicanálise hoje assuma o desafio de construção de espaços que propiciem, cada vez mais, o exercício da psicanálise em extensão, tendo em vista a prática efetiva e cada vez mais comum de psicanalistas em instituições públicas e privadas. Isto porque reconhecemos com Poli (2008) que

Nestas práticas “extra-clínicas” (a “psicanálise extramuros”) [há] uma função de interrogação da doutrina, de corte no saber constituído, de reinvenção dos pontos de ignorância, da qual nós analistas somos tributários e que nos interessam sobremaneira como espaços de alteridade (entre opositor, juiz e endereço de transmissão) constitutivos do nosso campo (POLI, 2008, p. 7).

3 CENÁRIO SOCIAL: ORDEM DOMINANTE E FORMAS DE TRABALHAR

Trabalho, Work, Lavoro, Travail, Trabajo, Werk.

Assim como a língua se realiza na fala, discriminando radicalmente o universo humano do reino animal, o trabalho humano distingui-se do trabalho animal por seu caráter de intencionalidade. Neste sentido, ele é a ação e a interação do homem com outros homens para transformação da natureza em cultura, num duplo movimento de criação de si e do mundo.

Embora a palavra trabalho esteja referida à ação, sabemos que a linguagem cotidiana muitas vezes lhe confere um conteúdo associado a sofrimento, tortura, fadiga, incômodo, como por exemplo, nas expressões “vieram aqui passar trabalho” ou “a última enchente deu muito trabalho” (ALBORNOZ, 1986, p. 10).

Em nossa língua a palavra trabalho deriva de *tripalium* (do latim tardio "*tri*" (três) e "*palus*" (pau) - literalmente, "três paus"), instrumento feito de três paus, algumas vezes munidos de pontas de ferro, no qual os agricultores batiam o trigo, as espigas de milho e o linho, para rasgá-los e debulhá-los (ALBORNOZ, 1986, p. 10).

A maioria dos dicionários, contudo, registra *tripalium* apenas como instrumento de tortura, o que teria sido originalmente, ou se tornado depois. (idem, p. 10). Como instrumento de tortura, o *tripalium* teve sua origem em Roma e era uma espécie de tripé formado por três estacas cravadas no chão na forma de uma pirâmide, no qual eram supliciados os escravos. Daí derivou-se o verbo do latim vulgar *tripaliare* (ou *trepaliare*), que significava, inicialmente, torturar alguém no *tripalium*¹.

Assim, a língua e a história situam o homem, na medida em que ele é aquele que opera o *tripalium*, tanto no lugar de quem é “torturado” quanto no de quem “tortura”, sujeito e objeto em sua relação com o mundo.

O advento da sociedade moderna funda uma ética baseada principalmente no valor do trabalho. Porém, os interesses da classe social burguesa, e a sua dependência do desenvolvimento da produção e expansão do comércio, exigem a captação de mão de obra livre e que tenha como valor principal a dedicação ao trabalho, com vistas a aumentar a produtividade e a prosperidade dos negócios.

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Tripalium>. Acesso em 18/01/2001.

É na modernidade, com o nascimento e a expansão do capitalismo, que o trabalho passa a ser reconhecido como fato social determinante da humanização do homem. A ideia predominante aqui é a de que através do trabalho o homem modifica a natureza, inventa a técnica, cria uma nova realidade e altera o curso das coisas, reconstruindo a si mesmo e à sociedade em que vive. Se num primeiro momento a natureza se apresentou ao homem como destino, será o trabalho a condição de superação dos determinismos.

A pós-modernidade e a hegemonia do capitalismo trazem novas concepções do trabalho: o poder econômico como lógica predominante, o culto da produtividade, o ideal de perfeição profissional, a exigência de domínio da tecnologia, o status e o sucesso social como sinônimo de felicidade.

Novos desafios se impõem ao homem na relação consigo e com outros homens.

3.1 CAPITALISMO IMPERIAL: NÃO HÁ FORA DA ORDEM?

“ (...) Eu não espero pelo dia / Em que todos / Os homens concordem
Apenas sei de diversas / Harmonias bonitas / Possíveis sem juízo final
Alguma coisa / Está fora da ordem / Fora da nova ordem / Mundial
[Fora da Ordem, Caetano Veloso].

Durante um encontro de um grupo de estudos², uma participante fala da situação na empresa onde ela trabalha, uma empresa pública de serviços. Conta-nos que uma colega lhe procurou e, aflita, queria ajuda para “escapar” de um convite feito pelo chefe, para que fosse a uma festa em comemoração a metas atingidas por sua equipe e na qual, ela e seus colegas de setor, receberiam um prêmio. Prêmio que a funcionária não identifica como resultado de seu trabalho, mas como uma forma da empresa promover e manter a adesão à suas metas. A moça resiste, diz que não vai, ao que o chefe insiste e, por fim, lhe diz: “Se tu não fores, vai se arrepender ... porque a festa será muito boa”. Ela continua argumentando que não quer, que não pode ir. O chefe pega o telefone e, na sua frente, diz a quem está do outro lado da linha para reservar três convites, o da moça e de suas duas filhas. O que até então era um convite, configura-se claramente em uma ordem. “Por que tanta questão em que a moça vá a esta festa?”, indaga outro participante do grupo. “Porque nada pode estar fora da ordem!”, lembramos todos do refrão da música de Caetano Veloso.

² Trata-se do grupo de estudos que coordenamos na Associação Psicanalítica de Porto Alegre e cujo tema é liderança e poder nas relações de trabalho.

Podemos pensar que a palavra ordem adquire, neste contexto, um duplo sentido: não só uma ordem que o chefe dá à moça e a qual ela parece se ver obrigada a cumprir, mas também uma ordem que penetra no tecido social e encharca suas fibras, impondo suas cores e matizes às relações de trabalho contemporâneas.

A concepção de uma ordem mundial, expressa como uma formação jurídica, e que tem como projeto unir o poder econômico ao poder político, para materializar uma ordem convenientemente capitalista é o mote das análises e propostas de Hardt & Negri em *Império* (2001) e em *Multidão* (2005).

Nossa proposição de que esta ordem conforma as relações de trabalho contemporâneas está ancorada nas principais reflexões destes autores, e será o pano de fundo para investigarmos a relação entre poder e desejo nestas relações.

O que os autores nomeiam como “Império” é algo diferente do “imperialismo” que caracterizou o moderno sistema de Estados-nação, e que foi fundamental para o colonialismo europeu e a expansão econômica. No imperialismo moderno, um centro de poder era delimitado pelo seu território, e exercia controle sobre os territórios externos “através de um sistema de canais e barreiras que facilitavam e obstruíam o fluxo de produção e circulação” (Hardt & Negri, 2001, p.12). Daí resultou o parcelamento dos territórios e a consequente definição das identidades locais para excluir tudo o que representasse o estrangeiro.

O Império nasce do crepúsculo da soberania moderna, e se caracteriza como uma ordem mundial que não surge espontaneamente, nem é ditada por uma potência única com um centro de racionalidade transcendente (Hardt & Negri, 2001, p.12).

A globalização se define em nível constitucional e visa projetar uma configuração única supranacional de poder político: “O Império é a substância política que, de fato, regula essas permutas globais, o poder supremo que governa o mundo.” (Hardt & Negri, 2001, p.11).

O que os autores constatam é que o processo de globalização vem ocasionando uma gradual diminuição da soberania dos Estados-nação, embora não a sua ineficácia. Fatores primários que regem a produção e a troca – dinheiro, tecnologia, pessoas e bens – permeiam fronteiras nacionais, o que resulta num Estado-nação com poder cada vez menor de regular os fluxos desses fatores e impor sua autoridade sobre a economia.

Assim, Hardt & Negri (2001) argumentam que economias em rede, avanço tecnológico, informatização, são processos que configuram o capitalismo pós-moderno e dão sustentação à globalização da produção fazendo crer, para alguns, que as relações econômicas tornaram-se mais independentes do controle político e que, em conseqüência, a soberania

política está em declínio (p.12). Para os autores, ao invés disso, o que está em jogo, principalmente no terreno político, é uma nova forma de soberania “composta de uma série de organismos nacionais e supranacionais, unidos por uma lógica ou regra única. *Esta nova forma global de economia é o que chamamos de Império*”, eles afirmam. (idem, 2001, p. 12, grifo nosso).

Mas, se as abordagens econômicas encontram aqui um solo fértil, interessa-nos destacar, junto com Hardt & Negri (2001), que estas precisam ser consideradas como estando articuladas ao contexto histórico e social e, principalmente, como parte das relações políticas de mando e dominação.

A soberania do Estado-nação era a pedra angular do imperialismo que as potências européias construíram na idade moderna” (idem, p. 12). No Império, o centro territorial de poder não se baseia em fronteiras ou barreiras fixas, mas “é um aparelho de *descentralização e desterritorialização* do geral que incorpora gradualmente o mundo inteiro dentro de suas fronteiras abertas e em expansão” (idem, p.12, grifo dos autores).

Ausência de fronteiras, “ocupação” da totalidade do espaço, exercício de poder sem limites: características que compõem o *conceito* de Império não como um regime histórico nascido da conquista, mas como uma *ordem* que “suspende” a história para assim determiná-la, cristalizá-la:

(...) o Império se apresenta, em modo de governo, não como um momento transitório no desenrolar da História, mas como um regime sem fronteiras temporais, e, neste sentido, fora da História ou no fim da História. (...) O poder de mando do Império funciona em todos os registros da ordem social, descendo às profundezas do mundo social. O Império não só administra um território com sua população mas também cria o próprio mundo que ele habita. Não apenas regula as interações humanas como procura reger diretamente a natureza humana. (...) Finalmente, apesar de a prática do Império banhar-se continuamente em sangue, o conceito de Império é sempre dedicado á paz – uma paz perpétua e universal fora da História. (HARDT & NEGRI, p. 14-15).

E é enquanto uma *tendência*, uma forma única de poder capaz de preservar a atual ordem global de maneira duradoura, que transforma “a moderna geografia imperialista do mundo” (p.15) e configura novas formas de realização do mercado global, que o Império possibilita reconfigurações no modo capitalista, ou melhor, exige um novo equilíbrio entre os processos de acumulação do capital e as estruturas de poder.

Em seu belo livro “O Poder Constituinte – ensaio sobre as alternativas da modernidade” (2002), Antonio Negri afirma:

(...) A trajetória histórica do desenvolvimento do capitalismo nada mais é que um processo ininterrupto de absorção da sociedade pelo capital, da acumulação primitiva à sociedade “pós industrial”, processo em que o capital se constitui como trama de toda relação, como base de todo dispositivo, como finalidade de toda iniciativa (...) (NEGRI, 2002, p. 355-356).

Quanto a isso, um primeiro ponto a destacar e reconhecer é a amplitude do domínio do capital. Seus “tentáculos” alcançam todas as partes do globo, “abraçam” qualquer lógica que lhe seja estranha, capturando-a e fazendo-a sua. Assim,

(...) o capital já não domina apenas regiões limitadas da sociedade. À medida que o domínio impessoal do capital se estende por toda a sociedade, muito além das paredes da fábrica, e em termos geográficos por todo o planeta, o comando capitalista tende a tornar-se um ‘não lugar’, ou, na realidade, um todo lugar. Não existe mais um lado de fora do capital, nem tampouco um lado de fora da lógica do biopoder, (...) e esta correspondência não é uma coincidência, já que o capital e o biopoder funcionam intimamente juntos (HARDT & NEGRI, 2005, p. 142).

A identificação do caráter expansionista do capital repousa nas análises marxistas em textos como “O Capital” e “Grudrisse”. Nestes, Marx já apontava que a tendência a criar o mercado mundial está inclusa no conceito de capital, no qual todo limite aparece como barreira a ser derrubada. Paradoxalmente, o caráter indócil do capital tanto constitui “um ponto de crise” quanto “sua tentativa inadequada, mas necessária para matar uma sede insaciável” (HARDT & NEGRI, 2001, p.242).

Seguindo as análises de Marx, Hardt & Negri (2001) afirmam que o movimento incessante de ocupação de novos mercados traduz-se por ações que o capital põe em marcha e pode ser entendido a partir de dois eixos.

O primeiro diz respeito à necessidade de realização do capital, ou seja, à necessidade de produção de mais-valia (obtida através da relação desigual entre o valor do salário do trabalhador e o valor de sua produção) para que ele possa reinvestir-se. Por sua vez, esta operação deve resultar em uma relação quantitativa e desigual entre o trabalhador como produtor e o trabalhador como consumidor de mercadorias:

O capital, em si, demanda que capitalistas renunciem aos prazeres e se abstenham tanto quanto possível de “desperdiçar” a mais-valia com seu próprio consumo. (...) De um lado, se é para haver lucro, os trabalhadores precisam produzir mais valor do que consomem. De outro, se deve haver acumulação, a classe capitalista e seus dependentes não podem consumir toda a mais-valia (HARDT & NEGRI, 2001, 243).

Ou seja, o que os autores resgatam das análises marxistas e apontam aqui é a contradição lógica de um sistema, que ao mesmo tempo em que incentiva a produtividade e o consumo, precisa limitar esse consumo e garantir um excedente para retroalimentar-se e sobreviver. Por outro lado, para evitar a desvalorização resultante da superprodução, a “saída” é a ampliação da esfera de circulação de mercadorias para além do “mercado interno”, para além de suas fronteiras: “A única solução efetiva é o capital olhar para fora de si mesmo e descobrir mercados não capitalistas onde permutar mercadorias e realizar seu valor. A expansão da esfera de circulação fora dos domínios capitalistas substitui a desigualdade desestabilizadora” (HARDT & NEGRI, 2001, p. 244).

O outro eixo de análise do caráter expansionista do Império e do Capital – e é o que nos interessa reter e desenvolver – é o que Hardt & Negri (2001) referem como “capitalização”, processo pelo qual o capital precisa converter a mais-valia de volta em capital. Para garantir o ciclo de produção e reprodução, é necessário que a mais-valia realizada seja convertida em “capital constante” (máquinas, matérias-primas, etc.) e em “capital variável” (força de trabalho).

Na lógica voraz de expansão do capitalismo imperial, o capital constante não precisa, necessariamente, ser “internalizado” pelo capital. “O exterior continua fora”, dizem Hardt & Negri (2001, p. 245). E exemplificam: “ouro e diamantes podem ser perfeitamente extraídos no Peru ou na África do Sul, ou a cana-de-açúcar na Jamaica e em Java, enquanto essas sociedades e essa produção continuam a funcionar por meio de relações não capitalistas” (idem, 2001, p. 245-246).

Porém, a aquisição de capital variável (força de trabalho) implica um imperialismo capitalista, uma vez que para sustentar a relação produtividade-consumo no domínio capitalista, não basta, por exemplo, o aumento da jornada de trabalho. É preciso a criação e contratação contínua de novas forças de trabalho entre grupos e países não capitalistas. Aqui reside, para Hardt & Negri (2001) o principal motor do processo de acumulação capitalista. Ancorados na leitura crítica de Rosa Luxemburgo, eles afirmam:

Luxemburgo vê isto [a capitalização do próprio ambiente não capitalista] como a verdadeira novidade histórica da conquista do capital: “Todos os conquistadores buscaram o alvo de dominar e explorar o país, mas nenhum deles interessou-se em roubar do povo sua força produtiva e destruir sua organização social (HARDT & NEGRI, 2001, p. 246, apud LUXEMBURGO, 1968, p. 372).

Logo, no processo de capitalização, o capital não só precisa ter livre permuta com sociedades não capitalistas e se apropriar de suas riquezas, mas transformá-las em sociedades

capitalistas: “o que se exporta é *uma relação, uma forma social que gerará a si mesma*, ou fará uma réplica de si mesma. Como um missionário ou um vampiro, o capital toca o que é estrangeiro e o torna próprio” (Hardt & Negri, 2001, p. 246, grifamos). Uma vez que o lucro só pode ser gerado pelo contato, pelo compromisso, pelo intercâmbio e pelo comércio, “não há exterior para o mercado mundial: o globo inteiro é o seu domínio” (HARDT & NEGRI, 2001, p. 209).

A ideia de que o movimento do capital se realiza através da internalização de tudo que lhe é externo também é apontada por Cocco (2009) a partir do conceito marxista de subsunção. Através deste conceito, diz o autor, Marx tentava dar conta da relação que o capital, enquanto relação social de produção, mantinha com o conjunto das outras relações sociais de produção (idem, 2009, p. 144).

Cocco (2009) lembra que Marx elencou duas tipologias dessa relação: a “subsunção formal”, que diz respeito à subordinação do trabalho ao capital de um modo de trabalho que lhe é preexistente, ou seja, que existia antes da relação capitalista; e a “subsunção real” que se caracteriza pelo pleno desenvolvimento do modo de produção capitalista.

Retomando e relendo esta díade conceitual marxista à luz do capitalismo contemporâneo, Cocco (2009) vai afirmar que este “caracteriza-se como a época da subsunção real de toda a sociedade sob a dinâmica de valorização do capital (...)” (idem, p. 146). Em suas palavras:

Na subsunção formal, o comando capitalista é imposto do exterior: é um comando disciplinar, de um ponto (um centro) determinado (como o panóptico benthamiano) que alcança até a periferia. A subsunção real é diferente disso, dado que é uma situação global na qual já não há fora! Nesse caso, o comando está dentro, é uma tecnologia de poder que circula no interior das redes e de seus funcionamentos tanto quanto dos próprios cérebros e comportamentos dos homens (...) (COCCO, 2009, p. 147).

Na verdade, o capitalismo foi desde sempre um processo contraditório e antagônico, voraz e iníquo. Tais características estão no seu DNA.

David Harvey (1992) já mostrara seu caráter processual e o quanto a sua lógica expansionista e imperialista abarcava todas as áreas da vida cultural:

O capital é um processo, e não uma coisa. É um processo de reprodução da vida social por meio da produção de mercadorias em que todas as pessoas do mundo capitalista avançado estão profundamente implicadas. Suas regras internalizadas de operação são concebidas de maneira a garantir que ele seja um modo dinâmico e revolucionário de organização social que transforma incansável e incessantemente a sociedade em que está inserido. O processo *mascara e fetichiza*, alcança crescimento

mediante a *destruição criativa*, cria novos desejos e necessidades, explora a capacidade do trabalho e do desejo humanos, transforma espaços e acelera o ritmo da vida. Ele gera problemas de superacumulação para os quais há apenas um número limitado de soluções possíveis (idem, p.307, grifos nossos).

Reinventar-se para permanecer exatamente o mesmo, destruindo-se criativamente: eis a pacífica e sedutora proeza do capitalismo.

A voracidade com que ocupa espaços e a surdez com que nega seus limites e seus efeitos, encobre os paradoxos nocivos que ele produz na relação capital/trabalho, *naturalizando-a* e *banalizando-a*. Estes dois poderosos soníferos, entorpecem a percepção de que as relações entre a economia financeira e a economia libidinal são por demais estreitas, mas que “entre a lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas não são iguais” (GAULEJAC, 2007, p. 25).

Viviane Forrester, mais contundente e um tanto pessimista quanto ao mundo do trabalho, vai nos dizer que tal cenário é o resultado das rotinas de um sistema que, assentando-se em bases carcomidas, torna-se cada vez mais permeável à violência e à perversidade, nos mantendo entorpecidos na “violência da calma” (FORRESTER, 1997, p.18).

“Toda a atividade econômica é fundada na diferença. Se a diferença for válida, se o lucro for possível, então a atividade econômica é aceita”, assinala Enriquez (2007, p. 47), identificando o predomínio da lógica e da conduta econômicas na atividade do *rapt*, atividade profundamente destrutiva, manifestação de um poder que tende a se exercer sobre a totalidade das atividades do outro.

À medida que a lógica capitalista se expande, suas contradições se tornam mais aparentes, fazendo com que as *justificações* que lhe dão corpo precisem ser mais eficazes, a fim de garantir a adesão de todos (Boltanski & Chiapello, 2009)³. Elas precisam ser legitimadas, para serem absorvidas e exaladas.

Ou seja, é preciso que a lógica capitalista seja interiorizada de tal forma que se acredite nela como condição de reprodução e perpetuação dos efeitos que lhe são favoráveis, concebendo-a como algo *desejável* ou ainda, sentindo-a como a única ordem possível.

³ O que Boltanski & Chiapello definem como justificações são argumentos e regras que se apresentam como “injunções sistêmicas”, que devem ser cumpridas porque explicam e justificam o sistema capitalista. Para os autores, tais injunções “(...) têm como efeito permitir que as pessoas não achem insuportável o seu universo cotidiano, o que constitui uma das condições para que um mundo seja duradouro. legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela” (idem, 2009, p. 42).

Aqui, lembramos da fina ironia de Zizek (1996):

Hoje ninguém mais considera seriamente as possíveis alternativas ao capitalismo, enquanto a imaginação popular é assombrada pelas visões de futuro “colapso da natureza”, da eliminação de toda a vida sobre a Terra. Parece mais fácil imaginar o “fim do mundo” que uma mudança muito mais modesta no modo de produção, como se o capitalismo liberal fosse o “real” que de algum modo sobreviverá, mesmo na eventualidade de uma catástrofe ecológica global... (ZIZEK, 1996, p.7)

Contudo, se não há “lado de fora”, *apenas estar* “do lado de dentro” é pouco. Pensamos que pôr em discussão o não-discutido e formular o não-formulado (Harvey, 1992), pode produzir efeitos outros que cutuquem o conforto imaginário da queixa (des)implicada ou da ventriloquia inocente.

Karl Mannheim (1976) distingue ideologia e utopia pela relação que mantêm com a ordem social existente. Enquanto a ideologia a reforça, persevera positivamente nela, a utopia a nega incessantemente. E esta negação é a seiva vital que faz com que a utopia sobreviva: “A nova ordem precisa ser negada para que a utopia permaneça; o não-existente continua a ser o objetivo a perseguir” (idem, p. 282). Assim, a função da utopia é perseguir o não-existente numa relação com a realidade que não é a do vir-a-ser, mas a da experiência que se suporta em um desejo de (re)escrever o agora.

A irrupção do refrão da música de Caetano, em meio ao tema que nos ocupava no grupo de estudos, produziu um corte de sentido, evocou novos olhares, lembrando o que diz Tânia Rivera: “a arte faz vacilar aí a percepção imediata das coisas, convocando assim uma potência interpretativa” (RIVERA, 2002, idem, p.25).

Embora a lógica capitalista espere que todos os homens concordem, situarmo-nos nas fibras de seu tecido paradoxal para poder esgarçá-lo pode dar lugar a harmonias que não busquem necessariamente a perfeição e a juízos que não precisem ser finais.

Nosso desejo é de que este trabalho contribua para isso.

3.2 SOB A HEGEMONIA DO IMATERIAL

No item anterior delineamos e apontamos alguns efeitos do que entendemos tratar-se da ordem econômica no capitalismo contemporâneo.

Aqui, ajustando nosso foco, pretendemos identificar como as dinâmicas produtivas foram se metamorfoseando ao longo da história, e que contornos foram dando às formas do trabalho na pós-modernidade, tendo em vista o declínio da industrialização.

Como lembra Giuseppe Cocco (2000), a crise do fordismo desestruturou as dimensões espaciais do ciclo de produção e reprodução do capital, fazendo com que “setores inteiros das forças de trabalho saíssem dos pólos de industrialização metropolitana para desenvolver micro-atividades industriais (formais e informais) nos territórios” (COCCO, 2000, p.95).

Com a intenção de manter o potencial competitivo, reduzindo custos e/ou restabelecendo a disciplina da Organização Científica do Trabalho, instalou-se um processo que refletia e correlacionava “a conflitualidade operária e a precocidade e intensidade dos esforços conjuntos de automatização e descentralização”, lembra Cocco (2000, p. 96). E o autor complementa: “O sonho do capital nos anos 70 era exatamente o de ter uma fábrica sem operários” (idem, p. 96). Soma-se a isso a crescente desvalorização do trabalho da fábrica e a heterogênesse das dinâmicas dos movimentos sociais.

Fumagalli (2008) também aponta que a crise protagonizada pelo paradigma fordista começa no final dos anos 60 e atinge seu ápice em meados dos anos 70. Trata-se, antes de tudo, da “crise da produtividade material que deriva da exploração das economias de escala estática (de dimensões e de automatizações rígidas) e crise da demanda estandardizada, assim como dos efeitos negativos derivados da rigidez produtiva e tecnológica do fordismo” (FUMAGALLI, 2008, p. 267).

Na avaliação de Cocco (2000) os efeitos desta “fuga do fordismo” leva à experimentação de outras alternativas, todas elas caracterizadas pela necessidade de desenvolver formas de acumulação mais flexíveis. Logo, concomitantemente à “fuga da fábrica”, emergiam movimentos sociais decorrentes do maio de 68 que amplificavam as pressões sociais para a extensão do *Welfare State*.

A novidade dessas lutas sociais estava em evitar a lógica do conflito do tipo reivindicativo para abrir-se às práticas de autovalorização, isto é, à prática imediata dos objetivos. Além dos sucessos e insucessos dessas lutas (que foram particularmente eficazes no nível da moradia), o que é interessante é que elas

focalizavam a mesma evolução apontada pelas dinâmicas microconflituais nas grandes fábricas (COCCO, 2000, p. 96).

Tais movimentos resultaram em microconflitualidades que destruíram a disciplina taylorista, recompondo formas de luta e formas organizacionais (Cocco, 2000). Como resultado, novas formas de empresariado, mas também de precarização do trabalho se intensificaram (COCCO, 2000; FUMAGALLI, 2008).

Assim, o que vemos emergir é o chamado “modelo de especialização flexível” (Cocco, 2000; Fumagalli, 2008) motivado, por um lado, pela abertura dos mercados internacionais incrementada pelo consumo e, por outro, pela inovação tecnológica (primeiro a robótica e depois a informática).

Hardt & Negri (2005) esclarecem que as expressões *fordismo* e *pós-fordismo*⁴, empregadas por certos economistas, designam a mudança de uma economia caracterizada pelo emprego estável de longo prazo, típico dos operários de fábrica, para outra marcada por relações de trabalho flexíveis, moveis e precárias: “*flexíveis* porque os trabalhadores devem se adaptar a diferentes tarefas, *móveis* porque estão constantemente mudando de emprego e *precárias* porque nenhum contrato assegura o emprego estável a longo prazo”. (HARDT & NEGRI, 2005, p. 154, grifos dos autores).

Tais mudanças na economia trazem mudanças estruturais na organização científica do trabalho, trazendo à baila a discussão sobre as consequências da acelerada diminuição do trabalho assalariado e a dedução, daí decorrente, da perda da centralidade do trabalho. Esta discussão polariza-se entre autores que, fazendo a crítica da caducidade das teorias marxistas, apostam que o trabalho “perde”, na contemporaneidade, sua centralidade e, em decorrência seu “valor maior” enquanto produtor da subjetividade (Gorz, 1987; Antunes, 2000; Sainsaulieu, 2001); e aqueles que identificam *uma nova centralidade do trabalho vivo* resultante de uma difusão social do trabalho, ou seja, resultante dos efeitos das mudanças do trabalho e de sua reorganização científica (terceirização, cooperativas de trabalho, etc.) no

⁴ Fordismo: “Conjunto de métodos de racionalização da produção elaborados pelo industrial norte-americano Henry Ford, baseado nos princípios de que uma empresa deve dedicar-se apenas a um produto. [...] para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, a mais elevada possível e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade por operário. O trabalho deveria ser também altamente especializado, cada operário realizando determinada tarefa” (SANDRONI, 2000, p. 128-129).

Taylorismo: “Conjunto das teorias para o aumento da produtividade do trabalho fabril, elaboradas pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Abrange um sistema de normas voltadas para o controle dos movimentos do homem e da máquina no processo de produção” (SANDRONI, 2000, p. 306).

tecido social e na produção de subjetividade (COCCO, 2000; NEGRI & HARDT, 2000; LAZZARATO & NEGRI, 2001; HONNETH, 2008).

Para Cocco (2000), importa relativizar a pertinência do modelo de especialização flexível – enquanto modelo paradigmático do pós-fordismo – e seus impactos na marginalização do trabalho, e pôr em relevo que o processo de rearticulação e recomposição do trabalho “parece objetivar-se em uma reconcentração do trabalho e em uma nova centralidade do trabalho vivo” (idem, p. 99). É neste sentido também, afirma ele, que a reterritorialização (difusão territorial dos processos produtivos) emerge como dimensão de um trabalho vivo “com características de profunda socialização que norteiam a recomposição do trabalho, a nova centralidade do trabalho vivo” (COCCO, 2000, p. 100).

Assim, segundo o autor, a passagem ao pós-fordismo resulta destas transformações na natureza da produção industrial, ensejadas pela capacidade cada vez menor de concentrar “um conjunto de funções complexas em um processo de concepção-inovação-criação amplamente socializado” (Cocco, 2000, p. 101). Soma-se a isso o fato deste novo regime de acumulação não conseguir mais padronizar suas dimensões industriais.

Tais características conferem um caráter de heterogeneidade ao pós-fordismo, possibilitando defini-lo, como “o regime de acumulação que implica a co-presença de diferentes configurações produtivas, desde as formas de tipo proto-industrial até o toyotismo”⁵ (COCCO, 2000, p. 101; FUMAGALLI, 2008, p. 267).

Novas formas de organização científica do trabalho trazem novas formas de trabalho no cenário pós-fordista.

Hardt & Negri (2005) nos lembram que diferentes e numerosas formas de trabalho coexistem em qualquer sistema econômico, mas há sempre um tipo de trabalho que exerce hegemonia sobre os outros.

Para estes autores, a forma hegemônica de trabalho, em uma dada sociedade e em um dado momento histórico, funciona como um vórtice que gradualmente transforma as outras

⁵ “O Toyotismo é um estágio superior de racionalização do trabalho que não rompe, a rigor, com a lógica do Taylorismo e Fordismo. (...) No campo da gestão da força de trabalho, o toyotismo realiza um salto qualitativo na “captura” da subjetividade do trabalho pelo capital, se distinguindo do taylorismo e fordismo por promover uma via original de racionalização do trabalho; desenvolvendo, sob novas condições sócio-históricas (e tecnológicas), as determinações presentes nas formas tayloristas e fordistas, principalmente no que diz respeito à racionalidade tecnológica. Poderíamos até afirmar que o toyotismo é o modo de organização do trabalho e da produção capitalista adequado à era das novas máquinas da automação flexível, que constituem uma nova base técnica para o sistema do capital, e da crise estrutural de superprodução, com seus mercados restritos. Entretanto, cabe salientar que o toyotismo é meramente uma inovação organizacional da produção capitalista sob a grande indústria, não representando, portanto, uma nova forma produtiva propriamente dita” (ALVES, 2007).

formas, fazendo-as adotarem suas qualidades centrais. Importante ressaltar, junto com os autores, que falar em hegemonia neste contexto não traduz uma dominância em termos quantitativos, mas diz da maneira como essa forma hegemônica exerce um poder de transformação sobre as outras: “A hegemonia aqui designa uma tendência” (HARDT & NEGRI, 2005, p. 148).

Com efeito, os séculos XIX e XX viram o apogeu do trabalho industrial, embora este permanecesse minoritário em termos quantitativos. Sua hegemonia na economia global, na medida em que “arrastava” as outras formas de produção (agricultura, mineração, etc.) para os seus paradigmas, “forçava” a industrialização: não somente as práticas mecânicas, como também os ritmos de vida do trabalho industrial foram gradualmente transformando todas as outras instituições sociais (família, escola, forças armadas). Não que as diferenças entre o trabalho industrial e as outras formas de trabalho citadas acima tenham efetivamente desaparecido, mas o fato do trabalho industrial tornar-se hegemônico conferia elementos comuns entre ele e estas outras formas de trabalho (HARDT & NEGRI, 2005).

Consoante a este momento histórico, a pós-modernidade evidencia a perda da hegemonia do trabalho industrial e o surgimento, em seu lugar, do “trabalho imaterial”, ou seja, “trabalho que cria produtos imateriais, como o conhecimento, a informação, a comunicação, uma relação ou uma reação emocional” (HARDT & NEGRI, 2005, p.148).

Com esta afirmação, os autores não estão dizendo que a produção se tornou primordialmente imaterial. Muito pelo contrário, reconhecem que o trabalho imaterial constitui uma minoria do trabalho global e se concentra em regiões dominantes do planeta, mas que se tornou “*hegemônico em termos qualitativos*, tendo imposto uma tendência a outras formas de trabalho e à própria sociedade” (idem, 2005, p. 151, grifo dos autores).

Gorz (2005) também confere hegemonia ao trabalho imaterial afirmando que, na modernidade, o trabalho material se torna “periférico”, “um momento subalterno” no processo de produção sendo que “o coração, o centro da criação de valor, é o trabalho imaterial” (2005, p. 19).

Reconhecendo a coexistência de vários modos de produção, Gorz (2005) vai atribuir o caráter de imaterialidade ao próprio capital que forja, assim, novas formas de trabalho:

O capitalismo moderno, centrado sobre a valorização de grandes massas de capital fixo material, é cada vez mais rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado também de “capital humano”, “capital conhecimento” ou “capital inteligência”. Essa mutação se faz acompanhar de novas metamorfoses do trabalho. O trabalho abstrato simples, que, desde Adam Smith, era considerado como a fonte do valor, é agora

substituído por trabalho complexo. O trabalho material, mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, é substituído por trabalho dito imaterial, ao qual os padrões clássicos de medida não mais podem se aplicar (GORZ, 2005, p.15).

Logo, podemos dizer que o trabalho material, mensurável em unidades de produtos e por unidades de tempo, vai sendo assimilado a um trabalho complexo, caracterizado e “mensurado” pela sua *imaterialidade* (COCCO, 2000; NEGRI & HARDT, 2000; LAZZARATO & NEGRI, 2001; HARDT & NEGRI, 2005; GORZ, 2005, grifo nosso).

Preconizado por Marx nos *Grundrisse*, manuscrito datado de 1857/1858, o tema do trabalho em sua forma imaterial e que resulta em General Intellect (Intelectualidade de Massa), foi retomado primeiramente por Maurizio Lazzarato e Antonio Negri na década de 90. Circunscrito a um programa teórico e empírico, o conceito de trabalho imaterial foi desdobrado em diversos artigos publicados na revista francesa *Futur Antérieur*, escritos no âmbito do debate francês sobre reestruturação produtiva, crise do fordismo e transformações do trabalho⁶.

Numa leitura fiel ao materialismo-histórico marxista, Lazzarato & Negri em “Trabalho Imaterial – Formas de Vida e Produção de Subjetividade” (2001), postulam que a forma de trabalho imaterial não pertence só aos operários mais qualificados, mas a cada sujeito produtivo na sociedade pós-industrial, inclusive, virtualmente, ao jovem desocupado e ao trabalhador precário.

O destaque se coloca nas dimensões intersubjetivas do trabalho que passam a “determinar” as objetivas, típicas do processo de trabalho industrial, ou seja, “a transformação da matéria pelo trabalhador individual (inclusive quando ele continua no chão de fábrica) depende das dinâmicas imateriais: comunicativas, linguísticas, afetivas (...)” (COCCO, 2007). Dinâmicas que põem em relevo, ainda, a face social e política do trabalho (COCCO, 2000; NEGRI & HARDT, 2000; LAZZARATO & NEGRI, 2001, NEGRI, 2002; ROSENFELD, 2006; GRISCI & BESSI, 2006; BESSI, 2007; GRISCI, 2008, COCCO, 2009).

De fato, o que acontece em nível das dinâmicas de produção e reprodução das forças de trabalho é que a transição para uma economia predominantemente informacional e comunicacional, tanto em trabalhos que envolvam tarefas concretas (produção fabril) quanto em trabalhos que digam respeito a operações analíticas (identificação e resolução de

⁶ Conforme Cocco (2001) na introdução do livro “Trabalho imaterial – formas de vida e produção de subjetividade” de Antonio Negri e Maurizio Lazzarato. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

problemas, atividades estratégicas de intermediação e negociação), homogeneíza os processos laborais e, conseqüentemente, equipara as exigências em termos de conhecimentos e aptidões tanto de trabalhadores braçais quanto intelectuais.

Hardt & Negri (2001) ressaltam que o computador, enquanto “ferramenta universal e central” pela qual deve passar toda e qualquer atividade, faz com que o trabalho torne-se cada vez mais abstrato, ao mesmo tempo em que confere destaque a tarefas nas quais a comunicação e a circulação da informação têm lugar privilegiado, incrementando assim o nível de “implicação subjetiva” e a “autoria” dos trabalhadores (Cocco, 2000, p.99-100). Ou seja,

enquanto as grandes empresas tendem a se estruturar ao longo de redes de integração virtual, a nova organização do trabalho solicita sempre mais a subjetividade operária, isto é, sua capacidade independente de intervenção, sua imaginação, sua criatividade, bem como sua flexibilidade (COCCO, 2000, p.100).

Em consonância ao que propõe Cocco (2000), Gorz (2005) destaca que, principalmente para as grandes empresas, o valor do trabalho recai nas “qualidades de comportamento, as qualidades expressivas e imaginativas, o envolvimento pessoal na tarefa a completar” (p. 17). O desempenho, afirma Gorz (2005) citando Veltz (2001)

depende sobretudo dos aspectos sistêmicos e das relações entre os indivíduos, (...) não é a soma do trabalho dos indivíduos que conta, mas a qualidade e pertinência das comunicações amarradas em torno do sistema produtivo, (...) o desempenho não é mais definido na relação com essas tarefas; ele tem a ver diretamente com as pessoas (GORZ, 2005, p.18 apud VELTZ, 2001).

Em suma, o valor do trabalho objetivado no desempenho repousa na “implicação subjetiva” (Cocco, 2000; Gorz, 2005) do trabalhador ao realizar sua tarefa, e nas suas relações de trabalho, traduzindo-se, como lembra Gorz, naquilo que o jargão administrativo e gerencial denomina como “motivação” (GORZ, 2005, p. 18).

Assim, é como atividade abstrata ligada à subjetividade que o “trabalho imaterial” vem se tornando hegemônico na sociedade pós-industrial, fazendo com que a prescrição inerente à organização científica do trabalho *tenha como foco de organização e comando não mais as tarefas, mas a subjetividade do trabalhador* (Lazzarato & Negri, 2001; Gorz, 2005 apud Lazzarato, 1992; grifo nosso).

Como nos lembra Gorz (2005), o que é prescrito é a subjetividade, ou seja, aquilo que o trabalhador pode produzir ao “se dar” à sua tarefa (Gorz, 2005 apud Lazzarato, 1992). No

pós-fordismo, “trabalhar é produzir-se” (Gorz, 2005). E pensamos: se a relação trabalho e capital na era fordista caracterizava-se pelo acento na tarefa e traduzia-se pelo imperativo “Faça!”, o pós-fordismo tomando como principal “matéria prima” a subjetividade, tem como imperativo “Seja!”.

3.3 A ATIVIDADE DE GESTÃO: DE QUE TRABALHO FALAMOS?

Dissemos anteriormente que a cada (re)invenção o capitalismo (re)inventa novas formas de trabalhar e que, na contemporaneidade, a predominância de uma economia informacional resulta na tendência do trabalho se tornar cada vez mais imaterial.

Sob a hegemonia do imaterial, novas formas de organização do trabalho se delineiam, cristalizam processos, moldam as relações dos homens com seu trabalho e destes entre si.

O trabalho é mesmo esse campo complexo e sobredeterminado, onde os homens são guiados pelo fio da história.

Nenhuma situação humana, sem dúvida, concentra, “carrega” com ela, tantos sedimentos, condensações, marcas dos debates de história das sociedades humanas com elas mesmas, quanto as situações de trabalho; os conhecimentos colocados em obra, os sistemas produtivos, as tecnologias utilizadas, as formas de organização, os procedimentos escolhidos, os valores de uso selecionados e, por trás, as relações sociais que se entrelaçam e opõem os homens entre eles, tudo isto cristaliza produtos da história anterior da humanidade e dos povos (SCHWARTZ, 2003, p. 31).

Contudo, se a história tende a se materializar em uma determinada organização científica do trabalho, que prescreve normas e formas de trabalhar, acreditamos que sem a *atividade do sujeito* não há trabalho.

O que estamos concebendo como atividade aqui se apóia, principalmente, na proposta teórica de Yves Clot (2006), de olhar o trabalho como uma *atividade dirigida*. Tal concepção permite “estender a definição da atividade aos movimentos da subjetividade” (p. 8), ou melhor, são as relações entre atividade e subjetividade que estão no centro da análise (idem, 2006, p.2).

No âmbito desta proposta, há uma distinção importante entre tarefa e atividade, embora, em alguma medida, elas tenham sempre uma correspondência: “A tarefa é aquilo que *deve ser* feito, a atividade é o *que se faz*”, diz Clot (2006, p. 65, grifos do autor).⁷

A “Clínica da Atividade”, como nomeia Yves Clot, tem o caráter de uma “psicologia do desenvolvimento da ação” (Clot, 2006, p. 127)⁸ e se distingue sobremaneira das análises feitas pela psicologia organizacional e do trabalho. Estas centram sua atenção na tarefa prescrita, para adequá-la constantemente ao que dela exige a organização científica do trabalho. O potencial inventivo, criativo ou mesmo as ações que visam uma adequação do trabalho prescrito ao trabalho real feitas pelo trabalhador é tomado, via de regra, como algo da ordem do erro ou da transgressão ao que lhe é antecipadamente previsto executar.

Vale dizer que, na prática, há sempre uma defasagem, um *gap* entre o trabalho prescrito (definido por técnicos especializados, engenheiros, etc.) e o trabalho real (aquele que é executado pelo trabalhador), sendo que a organização do trabalho “sabe” disso. Mesmo assim, a defasagem que aparece entre estas instâncias é, paradoxalmente, negada e reconhecida como algo da ordem de um déficit da gestão ou incapacidade do trabalhador.

Na concepção de Clot (2006), a análise da atividade recai sobre o poder de ação dos trabalhadores para transformar seu vivido em recursos de vivências para novas experiências, o que envolve, necessariamente, a análise da relação estabelecida pelo sujeito com as situações de trabalho e o seu potencial de ação sobre elas:

a análise psicológica do trabalho é sempre análise de um sujeito, de um grupo ou de vários, numa situação ou num meio. Ela concerne àquilo que os homens fazem com as provações pelas quais passam e das soluções que eles encontram, ou não encontram, a fim de enfrentá-las (CLOT, 2006, p. 127).

Ou seja, para a “Clínica da Atividade”, trabalhar é exercer uma atividade concebida como a elaboração, por parte do sujeito, de sua própria tarefa: “Trata-se menos de interessar-se pela recomposição ou pela repetição de saberes e de procedimentos já conhecidos do que pela construção e pela atualização constante da representação ocorrente de uma situação” (CLOT, 2006, p. 24).

É no campo da *clínica do trabalho* que a análise da atividade se acha concernida. Clot (2001) reconhece a influência da psicodinâmica do trabalho na clínica da atividade e sublinha

⁷ Clot se refere à ergonomia e aos conceitos de trabalho prescrito, aquele delineado por técnicos e especialistas no âmbito da organização científica do trabalho, e de trabalho real, aquele que efetivamente o trabalhador realiza no ato de trabalhar.

⁸ Clot constrói sua teoria em um diálogo com a filosofia, a psicologia, a ergologia, e a psicopatologia do trabalho.

que, em ambas, trata-se de uma clínica do real⁹ que se ocupa e se preocupa “em olhar o trabalho das mulheres e dos homens como um *desafio psíquico* decisivo para o sujeito” (idem, p. 1, grifamos). Indo além de uma concepção amorfa da atividade de trabalho, e incluindo neste conceito “os conflitos do real”, Clot (2001) entende que

a atividade não é somente aquilo que se faz. O real da atividade é também o que não se faz, aquilo que não se pode fazer, o que se tenta fazer sem conseguir – os fracassos - aquilo que se desejaria ou poderia fazer, aquilo que não se faz mais, aquilo que se pensa ou sonha poder fazer em outro momento (CLOT, 2001, p. 03).

A ideia da atividade como um desafio psíquico e *locus* de conflitos diz daquilo que, ao trabalhar, o sujeito “não dá conta” através de um saber prescrito pela organização do trabalho e, muitas vezes, nem pela experiência prática que ele tem acumulada.

Na ergologia de Yves Schwartz também encontramos elementos para ampliar os contornos do conceito de atividade com o qual estamos trabalhando.

É o enigmático e o irrepitível, que se imbricam na atividade, o que queremos destacar em Schwartz (2007). Enigma que se situa no real da atividade, no confronto desta com a tarefa prescrita, confronto que se coloca para o sujeito e lhe demanda um posicionamento. Daí decorre o irrepitível que, para Schwartz (2007), está no cerne da atividade. A atividade, assim, é descrita por ele como

(...) sempre um “fazer de outra forma”, “um trabalhar de outra forma”. Não é uma palavra de ordem projetada no futuro: está dentro da realidade, é uma espécie de obrigação mesma de qualquer atividade de trabalho humano já incluir uma dimensão de transformação (SCHWARTZ, 2007, p. 35).

Aliada às concepções de Schwartz, Fonseca (2003) considera que “o trabalho nunca é totalmente expectativa do mesmo e repetição” (p.8). Para a autora, trabalhar contempla atividades que acontecem numa “equilíbrio instável” (p. 7) onde

o trabalho efetivamente realizado (...) não pode ser reduzido a aspectos operatórios, pois inclui equívocos, limitações, variabilidade, criação, transgressões e também mobilização subjetiva, é ato de transformação do mundo e do sujeito (FONSECA, 2003, p.8).

A atividade, assim, pode ser pensada como repertório de potencialidades subjetivas que se atualizam singularmente no ato de trabalhar. O que aparece em nível do sujeito,

⁹ O que Clot (2001) se refere aqui como real diz respeito às condições e situações reais de trabalho, ou seja, aquelas que escapam ao que está prescrito em procedimentos, normas e técnicas e que, por isso mesmo, coloca o sujeito a mercê de algo que ele tem que lidar para realizar sua tarefa.

pensamos, é algo que o ultrapassa, algo de “insabido”, mas que lhe convoca a uma posição, a criar, criar-se.

Uma vez traçados os contornos do conceito de atividade com que estamos trabalhando, cabe-nos situar que a atividade que tomamos como foco de análise é a de gestão.

Gestão ou, mais correntemente, gerenciamento (*management*, tanto em inglês quanto em francês), evoca a ideia de arranjar, instalar, providenciar. Etimologicamente, *management* vem do “manège” (equitação), lugar onde se criam os cavalos e se aprende a montá-los. Os giros, as voltas e as meias-voltas são igualmente figuras sobre a arte de conduzir os cavalos e de se comportar bem (GAULEJAC, 2007, p. 48).

Como sabemos, a organização do trabalho é representada por níveis hierárquicos, numa forma piramidal onde os cargos de gestão estão no topo e as práticas que lhes são inerentes são os fios condutores da lógica que estrutura as relações de trabalho.

Em linhas gerais, gestão pode ser definida nos termos de Chanlat (2000) como “o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado” (CHANLAT, 2000, p. 81).

Sob um ângulo mais agudo, tais práticas acham-se circunscritas a uma série de atividades que acontecem sempre em meio a escolhas e decisões, como na perspectiva de Fonseca (2003): “toda gestão supõe escolhas, arbitragens, valores em nome dos quais as decisões se elaboram e concretizam” (FONSECA, 2003,p.8).

Em Gaulejac (2007) temos uma definição de gestão que articula o operacional e o estratégico (por exemplo, ações de planejamento), assinalando seu caráter ao mesmo tempo processual e relacional. Para este autor, gerir envolve um conjunto de técnicas destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações, compreendendo diversos aspectos:

a)práticas de direção da empresa: 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; b) discursos sobre os modos de organizar a produção, de conduzir homens que a isso contribuem, de ordenar o tempo e o espaço, de pensar a empresa como uma organização racional; c) técnicas, processos, dispositivos que conciliam as atividades, fixam os lugares, as funções e os estatutos, definem regras de funcionamento (GAULEJAC, 2007, p. 35-36).

Entendemos com Gaulejac (2007) que o gerenciamento no capitalismo contemporâneo é a garantia da organização concreta da produção, através de atividades que exigem a ligação e a combinação de elementos heterogêneos como o capital, o trabalho, matérias primas,

tecnologia, regras, procedimentos. É “na ordem da gestão cotidiana que o gerenciamento produz mediações entre esses diferentes elementos e favorece a integração entre lógicas funcionais mais ou menos contraditórias”, diz Gaulejac (2007, p. 39).

Boltanski & Chiapello (2009) também comungam desta visão, destacando a importância dos discursos gerenciais para a eficácia que, no sistema capitalista, as empresas buscam através da gestão: “De fato, pode-se considerar a história da gestão empresarial como a história da sofisticação permanente dos meios de dominar aquilo que ocorre na empresa e em seu ambiente” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 109).

Contudo, para fazer funcionar esta máquina complexa e gerar os resultados esperados, é preciso que o gestor¹⁰, mais que qualquer outro trabalhador, interiorize fortemente a contradição capital/trabalho (GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

É o que se apresenta como necessário ao principal objetivo prescrito do trabalho de gestão: fazer com que outras pessoas façam o que precisa ser feito de acordo com normas, diretrizes e políticas definidas *a priori*.

Em nível das relações capital e trabalho, vê-se que, na contemporaneidade, a ideologia gerencialista vem ocupar o lugar vago deixado pela ética protestante que legitimou o capitalismo em seu nascimento (GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009).

É neste cenário que a gestão ganha destaque, exigindo daqueles que a exercem forte identificação com o negócio da empresa, interiorização da lógica do lucro e adesão irrestrita às normas e valores do sistema capitalista. Tais profissionais, afirma Enriquez, precisam tornar-se “sequestrados da crença” (Enriquez, 1990). E as “regras do jogo”, para muitos sujeitos, são jogadas sob um alto custo psíquico que resulta do conflito entre o que lhes demanda a lógica capitalista e o que eles efetivamente acreditam, principalmente em decisões que envolvam diretamente o posto de trabalho de outras pessoas¹¹.

Assim, é importante destacar que estes mesmos atores não escapam aos efeitos colaterais da lógica paradoxal que sustenta o capitalismo: condição salarial submetida às imprevisibilidades da carreira, risco de desemprego, pressão extrema para resultados do trabalho e competição feroz. Costa-Gravas nos fez pensar sobre o assunto no inquietante filme *O Corte* (Le Couperet, 2005), onde um executivo de uma multinacional francesa que foi demitido, colocou um anúncio fictício em um jornal recrutando executivos que tinham uma bagagem profissional próxima a sua. A estratégia era eliminar os concorrentes até que ele

¹⁰ O que chamamos aqui de gestor refere-se aos trabalhadores que ocupam cargos ditos gerenciais tais como diretor, gerente, chefe, cujo trabalho prescrito pela organização científica do trabalho é gerir processos e pessoas.

¹¹ Conforme nossa experiência de trabalho com estes profissionais, bem como o que exemplifica Gaulejac (2007) na introdução de seu livro “Gestão como Doença Social” com uma verossímil vinheta organizacional.

conseguisse uma nova colocação no mercado de trabalho. Assim, os que a este anúncio respondiam, encontravam a morte pelas mãos do próprio executivo, até o momento em que ele, já empregado, se vê como “presa” de uma mesma estratégia.

Percebemos que uma vez que estes trabalhadores estão submetidos ao trabalho prescrito, também eles “equilibram-se” entre o que prescreve a organização do trabalho e o trabalho real, *lócus* da atividade, onde o sujeito vive o ato de trabalhar, o que não é sem efeitos em nível da subjetividade.

Reencontrando Yves Clot, ouvimos que a prescrição da subjetividade traduz-se hoje pelo engajamento de si e pela disponibilidade para a empresa, o que intensifica e confronta os trabalhadores “*a um real do qual eles podem dificilmente se subtrair*” (CLOT, 2001, p. 2, grifo nosso)¹².

Ainda que o autor reforce a ideia-chave de que a atividade sempre escapa ao que é prescrito, existindo mesmo “contra” esta prescrição, ele não deixa de reconhecer que a atividade nunca está livre da dimensão prescrita.

De fato, entendemos que é nesta “linha de tensão” que o sujeito se apropria de sua atividade, a qual por vezes pode se converter em um amálgama entre trabalho prescrito e trabalho real. Uma espécie de híbrido do que é “objetivo” e do que é “subjetivo” no ato de trabalhar, diríamos nós, e que resulta num para além da prescrição da atividade, alcançando a prescrição da subjetividade. Clot (2006) endossa nosso entendimento quando diz que:

(...) Ninguém tem o poder de aniquilar a atividade pessoal do trabalhador. Na melhor das hipóteses, ela é deslocada ou alienada. Mas possui sua autonomia e nunca é a simples medida das ações exteriores que hoje se exercem sobre ela. (...) Mesmo brutalmente proibida, nem por isso ela é abolida. E, em certo sentido, reside de fato aí, por outro lado, o drama. Pois ela se volta então contra aquela ou aquele que trabalha, a ponto de eles mesmos deverem se impedir de toda iniciativa (...) Aí onde era proibida a iniciativa, ei-la obrigatória sob a forma de uma solicitação sistemática da mobilização pessoal e coletiva. A prescrição da atividade se transforma em prescrição da subjetividade (CLOT, 2006, *idem*, pp. 14-15).

A menção de Clot (2006) a uma transformação da prescrição da atividade em prescrição da subjetividade faz reverberar em nós o que dissemos sobre a ordem capitalista e

¹² Tais afirmações são feitas por Clot (2001) referindo-se aos trabalhadores dos postos operacionais que estariam cada vez mais desassistidos pela organização do trabalho e pelos cargos dos escalões acima, asserção que, vale dizer, consideramos pertinente. Contudo, não podemos deixar de sublinhar, a partir do que viemos sustentando teoricamente, que não há escape da lógica do sistema capitalista. As diferenças de poder hierárquico certamente existem e produzem efeitos distintos, mas um enquadre maniqueísta só nos faria ter que ver entrar pela porta dos fundos o “mal” que expulsamos pela porta da frente. E, ainda, conforme o que argumentamos na companhia de Gaulejac (2007) e de Boltanski & Chiapello (2009) a respeito da gestão de pessoas na contemporaneidade.

as teses e efeitos do trabalho imaterial, convidando-nos a pensá-los no âmbito da atividade de gestão, no exercício do poder e na sua relação com o desejo.

Algumas questões rompem a cena: Considerando a hegemonia do trabalho imaterial, qual seu impacto no trabalho prescrito e no trabalho real da gestão e, mais especificamente, da gestão em sua dimensão de “gestão de pessoas”?; Quais conflitos são experimentados entre o trabalho prescrito e o real da atividade de gestão?; Como se posicionam os sujeitos em relação a eles?; Dada a hegemonia da ordem capitalista, existem diferenças e peculiaridades na gestão do trabalho na esfera privada e na esfera pública?; Quais seriam elas?; Quais discursos de poder-saber produzem o poder gerencialista e sustentam seu exercício?; Entendendo que o poder molda formas, forja ordens, cristaliza fazeres, mas também produz “cortes” e enseja o novo, como se posicionam os sujeitos entre o instituído e o instituinte das relações de trabalho contemporâneas?; Como se acha implicado o desejo no exercício do poder?.

Contamos que a “entrada em campo” nos possibilite delinear algumas respostas, ainda que provisórias.

4 PODER E DESEJO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

4.1 ENTRANDO EM CAMPO: UM POUCO DE HISTÓRIA

Nosso primeiro contato presencial com a empresa pesquisada aconteceu no segundo semestre de 2009. Deu-se através de uma pessoa que lá trabalha e que foi nosso aluno em um curso de extensão cerca de dois anos antes.

Na época deste contato, não conhecíamos praticamente nada da empresa, de sua cultura e dos profissionais que lá trabalham o que, para nós, facilitou explorar mais livremente as questões que norteiam a nossa pesquisa, tendo em vista o fato de que já vínhamos trabalhando com outras empresas públicas de serviços.

Marcamos uma reunião com um dos gestores, da qual participou também uma profissional que ocupa um cargo técnico. Neste momento colocamos o objetivo de nossa pesquisa, explicitando nossa temática e como pretendíamos trabalhar do ponto de vista metodológico.

Obtivemos uma breve informação sobre a origem da empresa, a abrangência de seus serviços, os níveis hierárquicos que a compõem e sua relação com outras instâncias governamentais. Investigamos sobre o interesse e abertura à nossa proposta, sendo que a oportunidade de se colocarem como sujeitos de pesquisa foi reputada como “importante” para eles, conforme verbalizou o gestor que participava da reunião: “Acho que vai ser importante para nós” (sic). Foi-nos indagado também sobre nossa trajetória profissional, qual a universidade e a pós graduação que cursávamos. Finalizamos com o compromisso verbal de podermos realizar nossa pesquisa com eles.

Ao final do primeiro semestre do ano seguinte, após a autorização por escrito fornecida pelo gestor com o qual estivemos no primeiro contato, realizamos outra reunião, agora com técnicos do setor de Recursos Humanos, com o objetivo de obter uma relação com o nome dos gestores e seus contatos para agendarmos as entrevistas. A reunião transcorreu em um clima agradável, contando com a disponibilidade dos profissionais em nos fornecer as informações. Decidimos elencar gestores dos quatro níveis hierárquicos – unidade, departamento, superintendência e diretoria – contemplando as áreas operacional, técnica e administrativa.

Cerca de uma semana após esta reunião, recebemos esta relação e iniciamos o contato com os participantes por telefone, os quais tinham sido previamente informados de que haveria este contato através de e-mail enviado pela gerência de recursos humanos. Como era de se esperar, alguns se dispuseram francamente e facilmente a participar, enquanto outros, ressabiados, faziam-nos muitas perguntas ao telefone, as quais, depois de respondidas, eram encaminhadas com a solicitação de que informássemos nosso e-mail ou telefone para posterior contato. Contato este que, em todos os casos, nunca aconteceu. Outros demonstravam interesse durante o contato telefônico, emitindo opiniões a respeito do tema e da pertinência do mesmo, relacionando-o com seu trabalho e com a cultura da organização. Entretanto, quando agradecíamos pelo interesse e lhes dizíamos que somente poderíamos considerar o que estavam dizendo em uma entrevista pessoal e gravada, empecilhos em relação à disponibilidade de tempo ou excesso de trabalho apareciam.

Após alguns contatos, conseguimos agendar as entrevistas para a semana seguinte à realização dos contatos telefônicos. Contudo, nesta semana recebemos telefonemas da maioria dos gestores com a solicitação de que transferíssemos as entrevistas, pois, devido a um incidente no local de trabalho¹³, um setor inteiro teve que se mudar para outro local às pressas.

Enquanto aguardávamos a reorganização no novo local de trabalho, realizamos as entrevistas com aqueles que trabalham em outros prédios e/ou cidades próximas à capital. Cerca de duas semanas após, retomamos contato e concluímos a realização das entrevistas. Realizamos oito entrevistas, sendo contemplados dois participantes de cada nível hierárquico mencionado anteriormente.

A EMPRESA¹⁴ (sociedade anônima de economia mista) foi criada pelo Estado do Rio Grande do Sul, seu maior acionista, em meados da década de 60, com a finalidade de realizar estudos, projetos, construção, operação e exploração de SERVIÇOS¹⁵ para suprir necessidades básicas da população gaúcha.

No material publicado em comemoração aos seus 40 anos de existência, vemos que a EMPRESA surge em meio a um Brasil que vive um momento político conturbado, tendo em

¹³ Fomos informados posteriormente que houve uma visita da Delegacia Regional do Trabalho a partir de uma denúncia de que o teto ameaçava desabar sobre os profissionais que trabalhavam em um andar do prédio onde se encontram a maioria dos profissionais das áreas técnica e administrativa. Houve então a interdição do local por parte da DRT.

¹⁴ Para preservar a identidade da empresa bem como dos participantes da pesquisa, iremos utilizar a palavra EMPRESA em caixa alta toda vez que nos referirmos à instituição pesquisada, bem como quando ela for citada pelos sujeitos de pesquisa.

¹⁵ Idem explicação na nota anterior.

vista o forte viés autoritário do regime vigente. Contudo, o acelerado processo de urbanização iniciado no Estado Novo (1937-1945) vai se tornando mais agudo e “força” o governo a ocupar-se com a população que migra substancialmente do campo para a cidade, ocupando irregularmente o espaço urbano e demandando melhores condições de sobrevivência nas cidades.

Ainda no material pesquisado por nós, os relatos de trabalhadores que participaram de sua fundação nos fazem saber do enorme prazer e empenho com que abraçaram esta oportunidade e que, não obstante todas as dificuldades pertinentes a um trabalho que se inicia (carência de recursos financeiros, falta de mão de obra, etc.), a EMPRESA muito rapidamente se estabeleceu como uma prestadora eficiente dos serviços a ela conferidos, contribuindo para elevar a qualidade de vida da população urbana do Rio Grande do Sul. Importante ressaltar também que, desde sua fundação, os serviços oferecidos são efetivamente prestados mediante uma relação de contratação por outra INSTÂNCIA GOVERNAMENTAL¹⁶ sendo que, até o ano de 1970, tais serviços só poderiam ser prestados pela EMPRESA. A partir deste ano, conforme legislação, a INSTÂNCIA GOVERNAMENTAL obteve a prerrogativa de contratar o mesmo serviço via iniciativa privada ou prestá-lo por conta própria.

De acordo com os participantes da pesquisa, os efeitos desta lei, em termos da gestão da empresa e do seu papel no seio da sociedade gaúcha foram lentos, ou seja, o que ouvimos nas entrevistas com os gestores informam que a preocupação com a eficiência do serviço e com o aprimoramento de técnicas de gestão de processos e de pessoas, veio se intensificando à medida em que, na prática, a referida lei foi se consolidando através da iniciativa de algumas INSTÂNCIAS GOVERNAMENTAIS para criarem seu próprio SERVIÇO ou para contratarem-no via iniciativa privada.

Uma vez contextualizada brevemente a organização em que realizamos as entrevistas, vamos ao encontro dos sujeitos que lhe dão vida.

¹⁶ Idem nota 14.

4.2 DO PODER DISCIPLINAR AO PODER GERENCIALISTA

*“Eles jogam um jogo. Eles brincam de não jogar um jogo.
Se eu lhes mostrar que vejo que estão jogando,
vou transgredir a regra, e eles me punirão.
Devo jogar o jogo de não ver que estou jogando o jogo”.*
Ronald D. Laing

Neste tópic, nos ocuparemos com questões de poder interagindo com o que ouvimos em nossa pesquisa. Buscaremos desvelar seus meandros, identificar suas forças, conhecer seus modos, problematizar seus efeitos.

O corpo do indivíduo moderno deve ser dócil e mudo, nos diz, de saída, Foucault.

Considerando essa máxima, ele percorre, em *Vigiar e Punir* ([1975] 1984), a história dos suplícios nos séculos XVI e XVII, investigando a questão do “porque” dos saberes, debruçando-se sobre eles e tomando-os enquanto peças de relações de poder inclusas em dispositivos políticos.

Nos conta Foucault que na passagem do século XVIII ao XIX a pena impingida pelo suplício dá lugar à disciplina: o corpo supliciado, alvo principal da repressão penal, deixa de ser o objeto privilegiado do poder e “a execução pública é vista então como uma fornalha em que se acende a violência” (FOUCAULT, [1975] 1984, p. 15).

O espetáculo da punição através do suplício, ganhando um cunho negativo, deixa de ser encenado. A punição vai se tornando cada vez mais velada, deixando o campo perceptível e adentrando a consciência abstrata. Sua eficácia ganha em fatalidade e perde em visibilidade: “a certeza de ser punido é que deve desviar o homem do crime e não o abominável teatro; a mecânica exemplar da punição muda as engrenagens”, diz Foucault (*idem*, p. 15).

Assim, o objeto da punição desloca-se do corpo para a alma. O castigo atua sobre o coração, o intelecto, a vontade, as disposições, para se determinar até que ponto a vontade do réu entrou em jogo no crime (*idem*, p. 20-21).

O que o filósofo vai mostrar neste percurso é que as medidas punitivas passam a se situar no âmbito de uma “economia política”, visando produzir efeitos “positivos” e “úteis” e submetendo o corpo simultaneamente a uma dinâmica econômica e política. Ouçamos Foucault:

Este investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e dominação; mas em

compensação sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e submisso (FOUCAULT, [1975] 1984, p. 28).

Trata-se de uma “tecnologia política do corpo” que opera em nível de uma “microfísica do poder”. Tomando lugar nos aparelhos e instituições, presentifica-se “entre os grandes funcionamentos e os próprios corpos com sua materialidade e suas forças” (FOUCAULT, [1975] 1984, p. 29).

Aqui, entendemos que as análises de Foucault ganham toda a sua originalidade e relevância, pois situam o poder não como aquilo que se *tem*, mas como o que se *exerce* em níveis variados e em pontos diferentes da rede social, estando integrados ou não ao Estado. Ou seja, Foucault procura não privilegiar a ideia de que o poder tem uma direção descendente, mas, antes, utiliza-se de uma *démarche* inversa: procura analisar como os micro-poderes, que têm tecnologias e histórias específicas, se relacionam com o nível mais geral do poder constituído pelo aparelho de Estado. Esta microfísica

supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos (...) (FOUCAULT, 1984, p. 29).

O poder não é um privilégio adquirido ou conservado por determinada classe social, mas antes o efeito do conjunto de posições estratégicas:

Esse poder, por outro lado, não se aplica pura e simplesmente, como uma obrigação ou uma proibição aos que “não tem”; ele os investe, passa por eles e através deles; apóia-se neles, do mesmo modo que eles, em sua luta contra esse poder, apóiam-se por sua vez nos pontos em que ele os alcança (idem, p. 29).

Com Foucault, o poder não se limita a uma relação de dominação, mas acontece como “jogos estratégicos entre liberdades”. Não falamos de “poder”, mas de “poderes” que se “atualizam” como “jogos estratégicos que fazem com que uns tentem determinar a conduta de outros, ao que os outros tentam responder não deixando sua conduta ser determinada ou determinando em troca a conduta dos outros” (FOUCAULT, [1984] 2004, p. 285).

Na análise foucaultiana do poder reside a ideia de que os poderes não estão localizados em um ponto específico da estrutura social, mas são formados por redes ou dispositivos aos quais ninguém escapa, ou seja, não existe exterior possível, limites ou fronteiras.

Rigorosamente, não existe o poder. Ele não é um objeto, uma coisa, mas uma *relação*. Não é aquilo que possuímos ou o que nos possui. “O poder não é algo que nos senhoreia, mas algo que fazemos”, dizem Hardt & Negri (2001, p. 184), numa clara inspiração foucaultiana.

É de uma “relação de forças” que fala Foucault em sua abordagem do poder, como por exemplo em “Genealogia e Poder” (1976):

Dispomos da afirmação que o poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação, como também da afirmação que o poder não é principalmente manutenção e reprodução das relações econômicas, mas acima de tudo uma relação de força (FOUCAULT, 1984, p. 175).

Forças que são constitutivas e imanentes ao seu campo de domínio, como ele postula em uma de suas últimas obras:

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de forças imanentes ao domínio onde se exercem e são constitutivas de sua organização; o jogo que através de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de forças encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou, ao contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais (FOUCAULT, 1988, p. 88-89)

O desenvolvimento da sociedade capitalista no século XVII vai requerer outra “economia das ilegalidades”, reestruturar e afirmar estratégias e técnicas de punição “em que uma economia da *continuidade* e da *permanência* substituirá a da despesa e do excesso” (idem, 1975, p. 81, grifos nossos).

Fazem-se necessárias novas técnicas. A escala do controle incide sobre o detalhamento do corpo, deslocando seu objeto do comportamento ou da linguagem do corpo para sua *economia*, a coação incide mais sobre as forças do que sobre os sinais.

A estes métodos, que visam e permitem o controle minucioso das operações do corpo, impondo-lhe uma relação de docilidade e utilidade, ele nomeia “disciplina”:

O momento histórico das disciplinas é o momento em que nasce uma arte do corpo humano, que visa não unicamente o aumento das habilidades, nem tampouco aprofundar sua sujeição, mas a formação de uma relação que no mesmo mecanismo o torna tanto mais obediente quanto é mais útil, e inversamente. (...) A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos “dóceis”. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência) (FOUCAULT, [1975] 1984, p.127).

Assim, a racionalidade capitalista viabilizou-se em uma lógica calcada no detalhe, no controle do tempo e no esquadramento dos gestos, caracterizando as disciplinas como técnicas minuciosas, cuja importância era o investimento político do corpo para assegurar o ordenamento das multiplicidades humanas através de uma nova microfísica do poder que penetrasse em todo o tecido social e moldasse as suas instituições (FOUCAULT, 1975).

Para tal, a lógica disciplinar que governa as diferentes instituições – igreja, quartel, escola, fábrica – se torna cada vez mais unívoca em seu objetivo de “fabricar” indivíduos, tomando-os ao mesmo tempo como objetos e instrumentos de exercício de poder (Foucault, 1975, p. 153). Toda uma arquitetura é investida com vistas a possibilitar vigilâncias hierarquizadas e potencializar o efeito do dispositivo disciplinar.

Na fábrica, instituição capitalista por excelência, o controle é intenso e contínuo ao longo de todo o processo de trabalho, não se efetuando só sobre a produção, mas levando em conta “a atividade dos homens, seu conhecimento técnico, a maneira de fazê-lo, sua rapidez, seu zelo, seu comportamento” (FOUCAULT, 1975, p. 156).

A vigilância se torna um elemento indissociável do processo de produção com vistas ao lucro. Enquanto intrínseca ao processo de produção, torna-se um operador econômico decisivo para o exercício do poder disciplinar.

Este poder disciplinar, “poder indiscreto”, visto que está em toda parte – ainda que, na fábrica, “incorporado” na figura do chefe –, é ao mesmo tempo “discreto”, pois funciona em grande parte em silêncio. Utilizando-se dos olhares calculados, ele compara, diferencia, hierarquiza, homogeneiza e exclui forjando saberes sobre o sujeito. Forjando o sujeito.

A este efeito produtivo do poder Foucault confere um caráter de “positividade”, se contrapondo às noções de que o poder se baseia somente na repressão, em uma “negatividade”.

Em “Vigiar e Punir” (1975) ele afirma:

Temos de deixar de descrever sempre os efeitos de poder em termos negativos: ele “exclui”, “reprime”, “recalca”, “censura”, “abstrai”, “mascara”, “esconde”. Na verdade o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais da verdade. *O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção* (idem, p. 172, grifos nossos).

E a produtividade das relações de poder-saber é mais uma vez apontada em “Verdade e Poder” (1979):

O que faz com que o poder se mantenha e que seja aceito é simplesmente que ele não pesa só como uma força que diz não, mas que de fato ele permeia, produz coisas, *induz ao prazer, forma saber, produz discurso*. (...) (FOUCAULT, 1979, p.8, grifos nossos).

Rabinow & Dreyfus (1995) destacam que, na obra foucaultiana, o saber é um dos componentes de definição da atuação do poder no mundo moderno.

Contudo, lembram os autores, “o saber não está numa relação superestrutural com o poder” (p. 222), embora tenha sido uma condição essencial para a formação e o desenvolvimento da sociedade tecnológica e industrial. Tampouco poder e saber se encontram em uma relação de exterioridade ou de identidade, afirmam eles.

Pensamos que poder e saber se produzem mutuamente na medida em que todo poder objetiva impor uma visão como universal e, para isso, “extraí” sua força da normalização totalizante que qualquer saber veicula.

Foucault ([1975] 1984), em seus termos, caracteriza esta imbricação:

Temos antes que admitir que o poder produz saber (e não simplesmente favorecendo-o porque o serve ou aplicando-o porque é útil); que poder e saber estão diretamente implicados; que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder (idem, p. 30).

O solo onde brotam os saberes e os poderes é a história. Por isso, autores como Hardt & Negri (2001, 2005) e Cocco (2009) tecem uma distinção entre o exercício do poder na modernidade e na pós-modernidade.

Se a sociedade moderna se caracterizou por um poder que se manifestava definindo parâmetros do pensamento e de práticas, arbitrando e sancionando padrões de normalidade ou de desvio, a pós-modernidade testemunha um poder onde o controle se intensifica e fica cada vez mais interiorizado. Poder exercido em um cenário onde o desenvolvimento tecnológico acopla a máquina ao homem, e as prescrições visam tornar o corpo cada vez mais potente

no objetivo de um estado de alienação independente do sentido da vida e do desejo de criatividade. A sociedade de controle¹⁷ pode, dessa forma, ser caracterizada por uma intensificação dos aparelhos de normalização de disciplinaridade que animam internamente nossas práticas diárias e comuns (...) (HARDT & NEGRI, 2001, p. 42).

¹⁷ Como lembram Hardt & Negri (2001) a passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle não é articulada explicitamente na obra de Foucault. Aderimos, com os autores, a este termo tomado de empréstimo de Deleuze (1992).

Por isso, Foucault (1988) se ocupa menos em “avançar em direção a uma ‘teoria’ do que em direção a uma ‘analítica’ do poder: em direção à definição do domínio específico formado pelas relações de poder e pela determinação dos instrumentos que permitem analisá-lo” (idem, 1988, p. 91). Logo, é em nível das micropráticas, das tecnologias políticas, dizem Rabinow & Dreyfus (1995), que Foucault remete suas análises sobre o poder.

Para o filósofo, as tecnologias políticas não se reduzem às instituições particulares – hospital, escola, fábrica, prisão –, porém nestas as primeiras encontram uma localização que lhes permita “investi-las” para fazer funcionar o poder (RABINOW & DRYFUS, 1995).

Destacamos anteriormente, que o gerenciamento no capitalismo contemporâneo é a garantia da organização concreta da produção nas empresas através da coordenação de elementos heterogêneos que compõem o sistema capitalista tais como o capital, o trabalho, matérias primas, tecnologia, regras e procedimentos.

Sob este prisma, podemos concebê-lo, seguindo Gaulejac (2007), como

Um conjunto de microdispositivos que não aparecem como fruto de uma concepção centralizada, de um sistema de dominação preestabelecido, mas como um conjunto de tecnologias, de regulamentos, de procedimentos, de arranjos e de discursos que emergem em dado momento histórico (GAULEJAC, 2007, p. 107).

Propomos tomá-lo como uma *tecnologia política*, no sentido foucaultiano do termo.

Assim, se o modelo industrial concebeu organizações piramidais e hierárquicas, a ordem pós-moderna se ampara em um modelo policentrado e reticular, o qual tem na gestão uma “figura do poder” (Enriquez, 2009) cuja repressão é mais sutil, mais apoiada em discursos e em injunções paradoxais (Boltanski & Chiapello, 2009). “O mestre fala e os outros trabalham”, diz Enriquez (2009, p.68), lembrando-nos que o aparelho repressivo, no capitalismo pós-moderno, só entra em jogo quando a palavra falha.

O primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica dos sujeitos são basilares no modelo gerencialista:

Espera-se dos empregados uma implicação subjetiva e afetiva. Essa implicação não é canalizada sobre as pessoas, mas sobre a própria organização. É a empresa que é ‘personificada’. Os empregados dela esperam o reconhecimento. Experimentam por ela sentimentos tão intensos quanto a paixão, a raiva e o despeito (...) (GAULEJAC, 2007, p.108).

Um dos maiores “encargos” dos *managers* é apresentar o trabalho como interessante, desafiador, realizador, para mobilizar a assunção de responsabilidades no atingimento de

resultados. O respeito pelas normas e regras cai para segundo plano, elevando a competição – seja interna, seja externa à empresa – a valor maior.

Assim, a gestão mobiliza e solicita, principalmente, desejos. Da mesma forma que Foucault nos fez ver um deslocamento da representação do corpo supliciado do século XVII ao corpo dócil e útil que emerge no capitalismo, a representação do corpo que “sustenta” o ritual do poder pós-moderno não diz tanto respeito à economia da necessidade, mas (pre)ocupa-se com a “economia do desejo exaltado” (Gaulejac, 2007; Enriquez, 1990; 2009).

Economia financeira e economia libidinal nunca estiveram tão claramente vinculadas: o corpo é concebido, de um lado, como uma máquina de trabalho e de outro, como mecânica do desejo (Enriquez, 1990). “Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento”, diz, com propriedade, Gaulejac (2009, p.109).

Para ser eficaz, esse poder precisa instituir saberes que se formulem em diretrizes bem definidas, e fundar dispositivos tais como projetos e programas específicos. É então que entram em cena os programas de gestão de pessoas e de processos, bem como os programas de qualidade total. Oriundos e mais comuns na iniciativa privada, tais programas vêm se alastrando pela esfera pública.

O assinalamento da indiferenciação progressiva entre o que é característico do privado e do público não é novidade. Suas possíveis causas e conseqüências já foram identificadas por Arendt (1997; 2007) em seus estudos sobre a condição humana e a gênese da política, inclusive no que diz respeito ao papel do trabalho na sociedade moderna. Voltaremos a eles mais detidamente em breve.

Por hora, o que gostaríamos de acentuar é a relevância do papel do capitalismo nesta indiferenciação entre as duas esferas, para pontuar com Neves (2005) que a identificação e compreensão da importância do envolvimento do trabalhador com seu trabalho, vem servindo como mote para que o Estado reproduza as relações de trabalho dominantes na sociedade.

Com efeito, o momento em que nos encontramos com os sujeitos de pesquisa para a realização das entrevistas, evidenciou grande mobilização na implementação de políticas, diretrizes e práticas de gestão iniciadas há alguns anos atrás.

Percebemos que o engajamento e o envolvimento eram grandes com vistas a consolidar ações, as quais, conforme o material escrito que tivemos acesso e a informação dos participantes, iniciaram-se em 2004. Programas de gestão de processos e de pessoas, bem

como a participação em programas de qualidade, que até então eram restritos à atividade técnica para validar a qualidade do serviço prestado, se estenderam em nível administrativo.

Em todas as entrevistas, iniciamos pedindo aos gestores que falassem de maneira ampla sobre seu trabalho, mas que pudessem dar ênfase em suas tarefas, em seu papel na empresa, e nos informar sobre os trabalhos desenvolvidos no nível hierárquico que estavam gerenciando. Isso nos possibilitou conhecer a estrutura organizacional e ver claramente que novos níveis hierárquicos foram criados especialmente para implementar políticas de gestão, conforme nos conta Patrícia¹⁸:

“a NIVEL HIERARQUICO¹⁹ surgiu justamente de uma verificação do programa de melhoria de gestão da EMPRESA, né, nas nossas unidades de SERVIÇO. Então, se verificou a necessidade, em termos estrutural da companhia, de ter mais bem estruturada tanto a área de NIVEL HIERARQUICO como a área de TI.. A partir daí, se começou a crescer, né?... E tem uma série de questões aí que a gente tá querendo, alguns nichos de mercado que a gente tá querendo entrar...”²⁰

A mesma informação nos chega quando entrevistamos Kelvin:

“Estou na NIVEL HIERÁRQUICO que tem um objetivo maior, vamos dizer assim, de poder, de uma forma mais tranquila, de uma forma mais fora das questões do dia-a-dia, atribuições operacionais e etc., buscar, vamos dizer assim, novas tecnologias, novas metodologias; buscar, então, um lado mais de um até um-, de até uma interface de busca de otimização dos processos dentro da empresa, dos- de instrumental, equipamentos, metodologias... programa de melhoria de gestão nas unidades organizacionais, mais no dia-a-dia, as unidades de SERVIÇO²¹, né, implementando práticas de gestão com base na fundação nacional da qualidade”.

¹⁸ Para preservar a identidade dos sujeitos de pesquisa os seus nomes foram trocados.

¹⁹ Aqui também optamos por resguardar o sigilo utilizando a expressão “nível hierárquico” quando o entrevistado mencionar sua unidade, departamento, superintendência ou diretoria.

²⁰ Como nossa técnica de coleta de dados foi a entrevista aberta, transcrevemos as entrevistas arbitrando alguns signos que pudessem representar as pausas longas, as pausas curtas, elevação do tom de voz e o corte abrupto durante a fala dos entrevistados, com vistas a reter estas formas de comunicação e transmiti-las ao leitor. Entendemos que estas representações podem dar mais autenticidade ao material transcrito, embora elas não sejam, em nenhum momento, tomadas por nós como parâmetro de análise. As convenções de transcrição utilizadas foram as seguintes:

(.): um ponto entre parênteses indica que há uma pausa curta intra ou interturnos.

(...): três pontos entre parênteses indicam que há uma pausa longa intra ou interturnos.

Letra maiúscula (ex.: PALAVRA): indica fala com intensidade acima da fala que a contorna.

- (**hífen**): indica corte abrupto da fala (ex.: **pala-**).

... : encaixe de outro recorte da fala do entrevistado na continuidade de sua argumentação.

²¹ Idem nota 14.

Logo no início das entrevistas, tivemos a informação de que a empresa vem “sofrendo” uma concorrência maciça e paulatina com a esfera privada, tendo “perdido” inclusive o contrato de prestação de serviços com algumas cidades do Rio Grande do Sul.

Isso nos fez pensar que a grande mobilização em torno da implementação de programas de gestão e incremento dos programas de qualidade, que antes se limitavam à área técnica visam, por um lado, garantir a sobrevivência da empresa e, por outro, adequá-la a novos parâmetros de qualidade e produtividade vigentes e, sobretudo, mais difundidos na esfera privada.

Nossa percepção se corrobora em outra passagem da entrevista com Kelvin, um dos principais gestores envolvidos neste processo, quando perguntamos sobre quais seriam, para ele, as particularidades do trabalho no serviço público:

“Nós- nós temos algumas questões, que é o que a gente busca, inclusive, dentro de um programa de melhoria de gestão que a gente instituiu desde 2004, aproximadamente, que é, justamente, dar o caráter de uma visão e uma cultura dentro da empresa de trabalhar por resultados. Tá, por que a gente- (.) Nós na empresa temos ainda uma (.) uma- que é um pouco- NÓS TEMOS UMA SIMBIOSE né, empresa- serviço público, mas, ao mesmo tempo, nós temos todo um trabalho e todo um serviço prestado pra população, que é fundamental... que não é bem aquela linha do- da repartição pública, que é o fazendo ou não fazendo aquela coisa toda, eu sempre tive que mostrar, mas a gente de alguma forma, a cultura da empresa se escudou nisso: que eu prestando ou não prestando um bom serviço, é (...), vamos dizer assim, os nossos clientes, os nossos usuários estariam conosco. Isso vem de um período inicial, lá de quando a empresa iniciou e durante um bom tempo, né... vou fazer um parênteses aqui: esse serviço, ele é um serviço de responsabilidade da INSTÂNCIA GOVERNAMENTAL. Então, já começa um pouquinho- nós não somos bem aquele serviço público na acepção da palavra, né, por quê? Por que nós somos contratados, né, eu não sou um serviço que é do Estado para a população, eu sou um serviço em que eu sou terceirizado, mas mesmo assim, no passado nós éramos a única opção (.)... aí criaram essas empresas estaduais e só através dessas empresas que havia os financiamentos, que havia os recursos e aí então nós nos (.) formamos, enquanto empresa, numa linha de que nós éramos a única opção. E de um tempo pra cá, principalmente pro final dos anos 90, e, agora, nesse século, nós temos que ser a melhor opção, né... Então, a sociedade ela não sabe bem- ela quer um bom serviço, não interessa se é do Estado, se é privado, etc, mas ela tem o poder hoje de comparação, serviços que hoje estão privatizados, outrora foram do estado, estatais e tem a

empresa nesse meio, né? Então, nós percebendo isso, nós criamos um programa de melhoria de gestão, para, justamente, para implantar essa cultura por resultado, ou seja, nós temos que ser percebidos como a melhor opção, nós temos que dar resultados, sob pena- ou seja eles não vão ficar mais conosco... porque nós somos do Estado ou porque (.) vai haver algum tipo de demissão de funcionário.”

Na entrevista com Getúlio, gestor de um nível hierárquico que também foi implantado recentemente, a comparação com a iniciativa privada, evocada como “modelo ideal”, recaí na crítica à burocracia do serviço público:

“Bom, como não poderia deixar de ser, a nossa grande dificuldade, vamos dizer assim, por sermos uma empresa pública, qualquer necessidade de aquisição de um software, de uma cadeira, de uma consultoria, de um serviço, qualquer ação, ela é muito dificultada. Eu chego a dizer, às vezes, que parece que a lei da, por exemplo, da licitação é feita pra não fazer licitação, de tão complexo que é, de tantas (.) que tem naquela legislação. Então, os nossos passos, como eu digo, são paquidérmicos. Se fossemos uma empresa privada, é aquele software que eu quero, é X, compra! (.) Conosco não.”

Julgamos importante sublinhar, que nossa escuta nas entrevistas com estes e outros profissionais, evidenciou o envolvimento e a gratificação pelas ações empreendidas. A satisfação pelo trabalho realizado e a identificação com o serviço prestado se mantinham “acesos” mesmo após 20, 30 anos de trabalho na empresa. A verbalização de suas conquistas traduzia a perseverança naquilo que acreditam e que desejam realizar profissionalmente, mas que nem sempre fora possível em outros momentos de trabalho. A preocupação com a qualidade do serviço e com a eficiência no atendimento ao cliente permeiam suas “falas”, sendo a oportunidade de chegada e/ou estada no nível hierárquico atual sentida como favorável a estas realizações. Na grande maioria das entrevistas que realizamos, percebemos um genuíno interesse dos profissionais em compartilhar conquistas conosco, e de “sustentar” suas posições de destaque nas mudanças que vêm ocorrendo.

Mais de um deles comentou sobre como se sentem gratificados e reconhecidos quando recebem visitas de profissionais de outras empresas, públicas ou privadas, interessadas em conhecer o sistema de gestão implantado e aprender com eles sobre os métodos e processos utilizados, para posterior implantação em suas empresas.

Mas aqui, chamou-nos a atenção que a lógica utilitária e a racionalidade pertinentes ao “modelo gerencialista”, próprios da ordem capitalista e mais comuns na iniciativa privada, parecem “colonizar” a passos largos esta empresa pública.

De fato, o que se apresenta em nível micropolítico são reflexos de ações macropolíticas que têm seu “carro-chefe” na proposta de implantação de programas de gestão no serviço público. Estas propostas estão no contexto das reformas empreendidas pelo Estado, cujo discurso manifesto sustenta a necessidade de dar mais qualidade ao serviço público.

Grischke & Hypólito (2008) comentam que no Brasil, tais reformas começaram a ser pensadas no governo de Fernando Collor de Melo, iniciado em 1989. Para o então presidente, o Estado era um obstáculo à modernização do país: “O discurso de Collor emerge de um cenário marcado pela crise fiscal do Estado e num momento de fortes críticas à máquina estatal, dita como espirante e cujos serviços prestados são de baixa qualidade”, lembram os autores (idem, 2008, p. 3).

Porém, a reforma do Estado só veio a ser efetivada, de fato, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995, com o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”. O modelo gerencial proposto, também conhecido como “nova administração pública”, se pautaria pelos seguintes princípios: orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente; ênfase no controle dos resultados através de contratos de gestão; separação entre os órgãos formuladores de políticas públicas e os órgãos executores dessas mesmas políticas; distinção entre unidades descentralizadas de atividades exclusivas do estado e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo; transferência para o setor privado ou público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos; adoção de controle sobre as unidades descentralizadas envolvendo controle social direto, contrato de gestão com indicadores de desempenho e formação de quase-mercados com competição administrada; terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado (GRISCHKE & HYPOLITO, 2008 apud PEREIRA, 1997).

Trabalhos publicados algum tempo depois como o de Siqueira Filho (2003), e outros mais recentes como o de Bezerra et al (2009), exaltam a iniciativa da implantação do modelo gerencialista no Estado, argumentando que o mesmo visa dar conta da queixa de uma estrutura estatal estagnada, engessada e burocrática e, portanto, sem foco no bem-estar social. A necessidade de fazer frente ao clientelismo e ao patrimonialismo²² também consta como justificativa para implantação do modelo gerencial.

²² Conforme Humberto Falcão Martins (1997), o termo patrimonialismo “tem servido para designar, num sentido amplo, a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado” e, ainda “(...) a administração pública brasileira, em particular, e o Estado brasileiro, em geral, foram fundados sob a influência de um ethos fortemente patrimonialista na herança cultural lusitana” (p. 171-172).

Contudo, a pertinência destas argumentações se desmancha diante de um olhar mais acurado por resultar de análises que deixam na penumbra o jogo de forças presente nas relações de poder que sustentam qualquer ato na ordem social.

Abordando a questão sob este ângulo, Grischke & Hypólito (2008), citando Arruda, (2005) ressaltam que a Reforma foi baseada nos postulados neoliberais, apresentando-se como uma estratégia para readaptar a estrutura administrativa do país às imposições da nova ordem do capitalismo em nível mundial e para garantir seu acesso ao cenário internacional.

Assim, desde uma perspectiva que não disjunte o histórico e o social, pensamos que a Reforma, colocando no centro do palco o gerencialismo, tem como estratégia readaptar a estrutura administrativa em consonância aos ditames do capital através da instrumentalização dos trabalhadores.

José Mario Neves em “A Face Oculta da Organização – A Microfísica do Poder na Gestão do Trabalho” (2005), ilumina este ponto ao fazer uma abrangente análise do contexto histórico-social em que emergem as práticas gerenciais no serviço público.

Neves (2005) sublinha que a internacionalização do capital financeiro vem, paulatinamente, enfraquecendo o controle das comunidades locais e impondo seus interesses aos Estados, ponto também já assinalado por nós.

Em termos do serviço público no Brasil, as análises do autor se desdobram a partir de considerações acerca dos efeitos da argumentação central que ensejou a Reforma, e que se situam na “crise do Estado de bem-estar” – formulação clássica para explicar a crise fiscal e fundamentar estratégias políticas que possam superá-la –, bem como no suposto “combate” ao clientelismo e patrimonialismo. É o que podemos ver literalmente em parte do texto da Reforma destacado por Neves:

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado Liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Na medida, porém, que o Estado assumiu a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, foi se percebendo que o custo dessa defesa podia ser mais alto que os benefícios de controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vem sendo substituídas por um novo tipo de administração: a administração gerencial (NEVES, 2005, p. 37 apud BRASIL, 1995, p. 20).

E, mais adiante, o texto da Reforma traz um detalhamento dos princípios deste novo tipo de administração: “O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização

de estruturas, descentralização de funções, incentivo à criatividade” (BRASIL, 1995, p. 23 apud NEVES, 2005, p. 26).

Se não prescindirmos de uma análise que leve em consideração os vários interesses em jogo e suas correlatas questões de poder, podemos considerar que, na prática, a suposta necessidade de superação da forma burocrática de administrar o Estado, com o objetivo de torná-lo mais eficiente, gerou um conjunto de medidas e “justificações” (Boltanski & Chiapello, 2009) que pretendem fundamentar a substituição da “forma de administração burocrática” pela “forma gerencial”, tornando-a uma prática hegemônica.

Em suas considerações, Neves (2005) alude à falácia de uma “crise do Estado de bem-estar”, uma vez que, segundo o autor, este estado de bem-estar nunca existiu em nosso país²³. Logo, para ser viabilizado, tal discurso foi “encampado” pela expressão “esgotamento da estratégia estatizante” (idem, p. 35), tendo sido abstraído convenientemente deste diagnóstico as forças e os interesses sociais em jogo.

O que Neves assinala, com pertinência, é que o processo da “Reforma Administrativa” parece “traduzir para o Estado a nova relação de forças que caracteriza a globalização, através de uma redistribuição do ‘fundo público’ da forma mais favorável ao capital” (NEVES, 2005, p. 39).

Assim, o que nos interessa apontar é que sob o manto da eficiência tecido para melhor servir ao cliente-cidadão está um modelo que preza pela quantificação, a padronização e a normatização de processos e, como veremos mais adiante, cujos efeitos se estendem às relações de trabalho.

Voltando ao nosso *locus* de pesquisa, evidenciamos a implementação e manutenção destes aspectos do modelo gerencialista através de programas e processos de gestão que privilegiam a interface com o cliente, aquisição e desenvolvimento de sistemas de padronização para a mensuração de resultados, e o *feedback* do serviço prestado ao cliente, com vistas à melhoria constante, percepções que “colhemos” em uma visita a um dos níveis hierárquicos na ocasião da entrevista com Getúlio quando ele nos contou que

“...foi criado formalmente uma unidade de negócio... com o objetivo de cuidar da padronização do atendimento e do relacionamento em níveis tanto de procedimentos, em todas nossas 340 operações, como futuramente, inclusive, padronizando layout, padronizando- queremos então a semelhança dos bancos, que- quando mudam- definem um layout de agência, digamos assim, todas as agências num período de tempo, 18 meses, 24

²³ Para maior conhecimento das considerações feitas por Neves (2005) a respeito do Plano Diretor da Reforma do Estado remetemos o leitor ao capítulo II do livro supra mencionado.

meses, passam a adotar, aquela (.) não é linguagem visual, aquela identidade visual. Até nesse ponto nós queremos chegar, nós estamos criando normas na empresa(.) de atendimento, normatizando os processos. Então, este NÍVEL HIERARQUICO, tem como atribuição padronizar, criar os padrões, normatizar o atendimento e o relacionamento com o cliente...”

O material escrito ao qual tivemos acesso, nos informa que tais políticas de qualidade, inicialmente dirigidas estritamente à atividade técnica, hoje se estendem também em nível administrativo e mobilizam o corpo funcional distribuído pelo estado do Rio Grande do Sul, ainda que nem todos os níveis hierárquicos tenham aderido completamente. Conforme informado por alguns de nossos entrevistados e pela superintendência de recursos humanos, a lógica da terceirização também se faz presente em atividades de limpeza e conservação e na locação de peças e equipamentos para a realização dos serviços prestados pela empresa.

Importante salientar que não questionamos aqui o mérito de uma maior qualidade na prestação dos serviços públicos, e muito menos a legitimidade de maior preparação de seus profissionais, ações, por si sós, louváveis e necessárias. Importante também destacarmos novamente a informação de que o negócio que a empresa gere circunscreve-se em âmbito predominantemente técnico, e que ela presta um serviço que diz respeito diretamente à qualidade de vida da população gaúcha, o que faz com que seja necessária a utilização de procedimentos de controle, de testagem, de aperfeiçoamento constante dos resultados para aprimorá-los.

Mas, julgamos importante examinar o que se acha sob a fachada da racionalização e da eficiência preconizadas pelo modelo e pelo discurso gerenciais, questioná-los enquanto “políticas de hegemonia”²⁴.

A esse respeito, é de um “modelo quantofrênico” que nos fala Gaulejac (2007), o qual não está a serviço de medir para melhor compreender, mas de compreender apenas aquilo que pode ser medido. A fascinação pelo pragmatismo leva ao “culto” à eficácia da ação, desprezando qualquer proposta que tenha como parâmetro a reflexão.

Sua perspectiva é funcionalista, a qual se ancora, como sabemos, nos modelos da física, da cibernética ou da biologia e onde os conflitos são considerados como disfunções. Amparado no modelo da fisiologia, o funcionalismo zela pelo bom funcionamento das partes para que estas possam contribuir para a manutenção e harmonia do conjunto ao qual elas pertencem.

²⁴ Tomamos emprestado esta fecunda expressão de Edson Sousa.

Gaulejac (2007) nos esclarece:

A abordagem funcionalista não questiona a ordem subjacente às diferentes funções estudadas no seio da organização. Ela procura não tanto analisar a realidade do funcionamento do indivíduo e da organização e sim encontrar os meios de melhor adaptar um ao outro. Estamos em uma perspectiva mais normativa do que explicativa, mais adaptativa do que compreensiva (...) (GAULEJAC, 2007, p. 70).

O universo no qual reina a gestão é eminentemente experimental, com ênfase na aplicação de métodos e técnicas. A discussão sobre o “como” tende a eliminar o foco no “porque”, fazendo com que os trabalhadores possam, quando muito, discutir sobre os meios, mas não questionar finalidades.

Em consonância ao que mencionamos há pouco sobre a incidência de programas de gestão na empresa pesquisada, na continuidade das entrevistas, vários pontos característicos do modelo gerencialista “emergiram” quando formulamos questões mais específicas sobre o cotidiano do trabalho dos gestores, como por exemplo, na entrevista com Leandro, o gestor de uma das unidades que conjuga a gestão técnica e administrativa, na qual os programas de gestão já estão efetivamente implantados.

Logo de início, fizemos uma pergunta ampla sobre suas estratégias na gestão de pessoas. Sua resposta veio na forma de uma descrição detalhada dos resultados obtidos pela unidade em um programa de certificação da qualidade:

“Como é que funciona nossa gestão na unidade X? A gente participa do programa de melhoria de gestão aqui da EMPRESA, a gente já tem, é (...) o privilégio, assim, de nós participar, assim, desse programa de qualidade, tanto o gaúcho, que é o PGQP, quanto o que é específico das unidades das empresas de SERVIÇO do Brasil, e nós tivemos a grata (...) a satisfação de participar do maior prêmio que é o troféu bronze. Concorremos o prata e pela pontuação acima, fomos pro ouro e agora a gente tá concorrendo o troféu platina, que é o último, em que consiste esse prêmio?. Eles utilizam os oito critérios de excelência empresarial, é aqueles que são definidos pela Fundação Nacional de Qualidade, né. Então a gente (...) preenche-se alguns requisitos, faz um relatório daquilo que nós desenvolvemos na Unidade, daí vem uma vez por ano, que a gente tá por receber visita do examinador, eles vão verificar aquilo que nós colocamos no relatório, nossas práticas de gestão, se aquilo realmente aconteceu se tá evidenciando, se a coisa flui como deve ser feita... Nós gostaríamos de ter ganhado o ouro, é prata pensando ir pro ouro, pra (...) galgando uns degraus a mais, mas tudo bem, sinal que nossa gestão tá boa. E agora a gente tá indo pro platina que é 750

pontos, a exigência é maior, mas vamos estar trabalhando pra isso, a gente tá ali, organizando a nossa evidência, aquelas coisas toda pra ter tudo estruturado...

A unidade de Leandro comporta 122 funcionários, então, ao ouvi-lo falar dessa mobilização, nos ocorre perguntar se todos participam do processo referido acima:

“Não, não. Até porque não dá pra parar, né! Então dá uma média, assim, de 40, 30, 40 empregados que dá pra ouvir, a gente leva o máximo possível pra não tá comprometendo o serviço ... A gente procura um de cada setor, até pra ter uma disseminação daquilo que é proposto e tal, pra que a gente consiga atingir os objetivos”.

É de forma entusiasmada e assertiva que Leandro conta os “feitos” de sua unidade, revelando orgulho pelas metas atingidas, mas numa leitura, mesmo que superficial, não podemos deixar de ver o viés “quantofrênico” e funcionalista que ele elege para nos apresentar o seu trabalho de gestão.

Fica claro aqui, para nós, que o reconhecimento do seu trabalho e o de sua equipe repousa, quase que exclusivamente, nos indicadores, nas metas atingidas através de métodos e processos “científicos” e validados por uma autoridade externa, representada pelos examinadores, que também são aqueles que definem os “critérios de excelência empresarial”. E, da mesma forma, parece se dar a “participação” dos demais funcionários da unidade, ou seja, muito mais do que “participar”, a grande maioria apenas “é participado” sobre as metas que outros definiram mas que serão eles que terão que cumprir.

O ideal da “qualidade total” que se destaca na fala de Leandro, mas que reaparece direta ou indiretamente em outras entrevistas, também é outro saber que compõe e se associa fortemente ao modelo gerencialista.

Envoltos em um imaginário²⁵ de perfeição, os preceitos da “Qualidade Total” são por demais sedutores para que possam ser contestados ou sequer problematizados²⁶. E a imaginação é um solo fértil para o exercício do poder, pois este “fascina as imaginações. Ele atua, através de sua objetivação fantasiosa, pela poeira que deposita cotidianamente nos cérebros”, lembra belamente Enriquez (1990, p. 287) citando Pascal.

²⁵ A noção de imaginário que utilizamos aqui é a formulada por Lacan e que se inscreve em sua teoria do “estádio do espelho”, momento lógico onde o “eu” se precipita e se identifica com uma imagem de completude, de totalidade (Escritos, ([1949] 1998). E também no Seminário 2: “O eu, em seu aspecto mais essencial, é uma função imaginária” (Lacan, [1954] 1985).

²⁶ No âmbito dos Programas de Qualidade Total, alguns processos têm uma etapa que se chama “descarte” onde os envolvidos devem jogar fora tudo o que não está sendo utilizado, materiais e ferramentas obsoletas, etc., sendo orientados a fazerem primeiro a seguinte pergunta: “Agrega valor?”. Presenciamos uma cena em uma empresa que passava por um destes processos e onde as pessoas, depois de um tempo de início do programa, começaram a fazer a seguinte “brincadeira”: seguravam no braço do colega de trabalho e perguntavam: “Agrega valor?”. Como nos mostrou Freud (1905), o humor é mesmo um poderoso veículo de descarga do intolerável.

Por isso, o “discurso do comprometimento” é um poderoso “ingrediente” na adesão a estes preceitos. Ele é o “motor” da identificação a determinados ideais pessoais e coletivos, permitindo velar e minimizar o impacto das estratégias, dos modos de organização e do contexto econômico. Se ele é que garante o sucesso, logo, sua ausência remete ao fracasso.

Inspirados em Gaulejac (2007), pensamos que a ideia de qualidade, principalmente quando lhe atribuímos o adjetivo “Total”, insufla a representação de um mundo ideal onde o conflito e a falha foram (ou devem ser) para sempre banidos, “mundo fantasmático, em que o desejo²⁷ é satisfeito e a falta é suprimida” (idem, p. 105).

Em consonância ao exposto acima, outro ponto a destacar no modelo gerencialista é o seu “gosto” pela otimização. É preciso “ser positivo” e praticar a “abordagem solução” (Gaulejac, 2007) que consiste em só evocar problemas que possam ser solucionados e, de preferência, que essa evocação já venha seguida de propostas de solução, referencial que aparece, mesmo que de forma oblíqua, na fala de Patrícia:

“E aí todo mundo que entra aqui... eu comento a mesma coisa. A primeira entrevista pra ver se vai vir trabalhar comigo e eu comento sempre a mesma coisa. Olha, o meu departamento é o seguinte. Tu vai buscar conhecer o nosso trabalho. Se tu olhar e disser assim: como é que essa mulher faz isso dessa forma. Que coisa horrível. Por favor. Pára e sugere. Olha, crítica pra construção, não crítica pra destruição, né?. Crítica pela crítica, não. E isso tem me dado resultado assim”.

E de forma mais direta, quando perguntamos a Getúlio sobre suas estratégias de gestão:

“Exemplo do que eu faço. Primeiro: eu procuro exercer liderança, de que forma? Delegando, responsabilizando, incentivando. Frases que eu uso com eles, por exemplo: por favor, me surpreendam! Eu dou uma demanda e digo: por favor, me surpreendam, me tragam soluções!”

Ainda mais um ponto a destacar, e que aparece logo na sequência desta fala de Getúlio, é a crença na eficácia de ações empíricas como “formadoras” de comportamentos desejáveis, onde a demonstração experimental se impõe como uma lógica de verdade melhor ou superior a outras formas de saber:

“Vou te dar um outro exemplo: (.)... eu entro no NIVEL HIERARQUICO, e tinha rastro de café pingado no chão, eu poderia chamar a responsável e dizer: olha aqui, ó!

²⁷ Tanto Vincent De Gaulejac quanto Eugène Enriquez, autores com os quais trabalharemos neste capítulo, são sociólogos clínicos e utilizam o conceito freudiano de desejo para sustentar suas análises. Conforme Gaulejac (2007) e Enriquez (1990; 1997; 2009).

Manda- providencia a limpeza. Ou poderia chamar a pessoa da limpeza e mandar limpar, e eu entendi e acho que esse é o procedimento, posso até não estar certo, posso estar errado, eu naquele dia tinha vindo de uma reunião da diretoria, tava de terno e gravata, que eu normalmente eu uso ... eu fui, peguei no banheiro panos umedecidos, panos não, papel umedecido, papel seco, na frente de todos os [funcionários], fui limpando e secando, e eu entendo que isso é uma ação de liderança, nunca mais teve chão pingado, porque quem pingou, limpou. Então, eu entendo que é dessa forma que a gente exerce liderança: delegando, responsabilizando, cobrando, incentivando, dando exemplo”.

Mesmo que pareça titubear e pedir uma “confirmação” de sua fala (“... e eu entendi e acho que esse é o procedimento, posso até não estar certo, posso estar errado...”) diante do olhar e da escuta do outro (o entrevistador), a introjeção do modelo pragmático e funcionalista (corrigir o que não está bem) marca presença e se petrifica em um saber onde a reflexão sobre o impacto das ações é solapada pela percepção de resultados visíveis somente em nível dos comportamentos, mas que mesmo assim, são entendidos como uma influência positiva para a “aquisição” de condutas desejáveis e “corretas”, e de evitação daquelas que não estariam dentro dos padrões prescritos. Isto porque no discurso gerencialista “o saber se inscreve em uma lógica de predição, ainda que tais predições se verifiquem apenas no quadro da experiência”, pontuamos, mais uma vez com Gaulejac (2007, p. 71).

Mas não é só de empirismo que se “alimenta” a prática gerencial.

Examinando a literatura empresarial destinada a executivos, Boltanski & Chiapello (2009) observam que esta emerge como um dos principais meios de validação do modelo gerencialista, uma vez que tem como objetivo principal informar aos executivos sobre as últimas inovações em termos de gestão empresarial e direção de pessoal. Estes, precisam “incorporá-lo” com tanta intensidade quanto seja necessária para que possam transmiti-lo e utilizá-lo na gestão de sua equipe.

Analisando a incidência desta literatura nas décadas de 60 e 90, os autores ressaltam que ela se apresenta como suporte capaz de dar acesso mais direto ao “espírito do capitalismo” de uma dada época. E o que os autores denominam de “espírito do capitalismo” é justamente o conjunto de crenças em determinado período histórico que, associadas à ordem capitalista, contribuem para justificar e sustentar essa ordem, ou melhor, *a ideologia que justifica o engajamento no capitalismo* (idem, p. 39).

À luz dos estudos de Boltanski & Chiapello (2009), encontramos na literatura empresarial um saber confinado à prescrição, mas que não se limita a um saber puramente

técnico. É antes “uma literatura normativa que diz como deve ser e não como é” (p.84). A grande homogeneidade dos discursos e a organização geral em torno de um número limitado de temas em dada época histórica, pensamos com os autores, revela seu caráter normativo e prescritivo, bem como a ideologia que subjaz à sua vocação de servir à ordem dominante²⁸.

Com efeito, o que predomina no discurso da literatura nos anos 60, tendo em vista a assimetria entre o acelerado crescimento das organizações e a centralização por parte dos dirigentes (idem, 2009, p.92), é a crítica da burocracia e a exaltação da descentralização e da autonomia, cujo corolário é a “administração por objetivos”:

A cada executivo é concedida alguma autonomia, mas esta continua bem enquadrada: por um lado, pelas descrições de cargo, que possibilitam especificar com detalhes as margens da autonomia concedida; por outro, pela fixação, para cada um, de um objetivo coerente com a política geral da empresa (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 93).

Um recorte desta literatura, oferecido por eles em nota de rodapé de seu texto, ilustra a citação acima e vale a pena ser reproduzido aqui:

Provavelmente nenhum gerente trabalha com tanto empenho e eficácia quanto aquele que dirige seu próprio negócio. É preciso dar mostras de entusiasmo e determinação. (...) Ele conta o resultado, não conta o esforço. O problema da grande empresa, portanto, é criar condições de trabalho nas quais o executivo seja, o máximo possível, seu próprio patrão. As melhores empresas conseguem fazer isso pondo cada executivo numa situação tal que ele seja plenamente responsável por seus atos e seus resultados (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009 apud BOWER, 1968)

A caminhada em direção aos anos 90 enseja questões tanto diferentes quanto idênticas às dos anos 60. A queixa da burocracia é retomada, mas o incremento da concorrência, decorrente da desaceleração do crescimento, e a mudança cada vez mais rápida das tecnologias ganham maior amplitude. Boltanski & Chiapello (2009) asseveram, que nos textos por eles pesquisados, encontram-se cada vez mais conselhos para que se implante “uma organização flexível e inventiva, que saberá ‘surfear’ sobre todas as ‘ondas’, adaptar-se a todas as transformações, ter sempre um pessoal a par dos conhecimentos mais recentes e estar permanentemente à frente dos concorrentes em termos tecnológicos” (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, p. 100).

²⁸ Cabe-nos informar que os autores centram suas análises na grande empresa multinacional privada. Contudo, julgamos que tomar seus estudos como base teórica de nossa pesquisa não é equívoco, uma vez que, como já explicitamos, a ordem capitalista vem diluindo as fronteiras entre público e privado e, com isso, tornando cada vez mais indiferenciadas as características do trabalho nestas duas esferas. Considerando ainda o que vimos observando sobre a adesão ao modelo gerencialista e suas premissas no âmbito desta pesquisa.

Uma atenção obsessiva à adaptação, à mudança e à flexibilidade toma lugar central nas teorias gerenciais a partir dos anos 90 e se articula em torno de algumas ideias-chaves, conforme nos dizem os autores: “empresas *enxutas* a trabalharem em *rede* com uma multidão de participantes, uma organização do trabalho em equipe, ou por projetos, orientada para a satisfação do cliente, e uma mobilização geral dos trabalhadores graças às *visões* de seus líderes” (idem, 2009, p. 102, grifos dos autores).

É aqui que o líder ganha seu papel de protagonista. Através de sua *visão* – que deve ter o mesmo “espírito do capitalismo” para garantir o engajamento dos trabalhadores sem recorrer à força – o líder é responsável por “ofertar”

um *sentido* compartilhado ao qual todos aderem, cada um sabe aquilo que deve fazer sem que ninguém precise mandar. Imprime-se com firmeza uma direção, sem ser preciso recorrer a ordens, e o pessoal pode continuar a autogerir-se. Nada lhe é imposto, pois ele adere ao projeto. O ponto fundamental desse dispositivo é o *líder* precisamente aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter adesão dos outros (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009, grifo dos autores).

E os autores nos fornecem outros extratos da literatura gerencialista que exemplificam o teor de suas análises:

A visão confere sentido; ela aponta para o futuro; transcende os objetivos de curto prazo, inserindo-os num todo. Entusiasmadora, a visão é não só uma missão, mas também um poderoso imã. Assim como os grandes desafios, a visão desperta a capacidade coletiva (BOLTANSKI & CHIAPELLO 2009, apud CROZIER e SÉRIEYX, 1994).

Os bons líderes sabem estimular os outros com sua pujança e o entusiasmo de sua visão, dando aos outros a idéia de que estão fazendo algo importante e de que podem ficar orgulhosos de seu trabalho (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 2009 apud MOSS KANTER, 1991).

Guiados pelo *corpus* de nossas entrevistas, destacamos algumas passagens cujas questões apontadas por Boltanski & Chiapello (2009) sobressaem.

É assim, por exemplo, na alusão ao que interpretamos como um “saber já sabido” ou “que deve se saber” e que, entendemos, se presentifica imaginariamente no “sentido compartilhado” que a visão do líder instila para que “o todo” funcione.

Algo que se revela na fala de Eugênio quando lhe perguntamos como ele delega tarefas e como faz o acompanhamento do trabalho:

“Assim, até pela, tu viu, pela estrutura é muito grande, deve ter perto de mil funcionários, ligados aqui. Então a gente se delega mesmo, tem que delegar, impossível, né.

E é bem vertical assim. É, uma deliberação do diretor vem pra mim, aqui é verificado, né as condições de execução daquilo ali ... E eles sabem o que tem que fazer, né, a questão orçamentária nós definimos aqui também, é toda centralizada aqui. O gerenciamento dos SERVIÇOS é feito por nós aqui também, então isso é uma visão geral de todo o sistema”.

Ao ouvi-lo, chamou nossa atenção a expressão grifada e então lhe perguntamos o que queria dizer com ela. Eugênio respondeu:

“Existe (.) Não existe procedimento, porque a NIVEL HIERARQUICO é muito nova, mas é, tanto nosso regimento interno, né, como algumas normas que nós temos aqui, eles, eles, as atividades são definidas, não existe dúvida quanto a realização, né, não existe choque de (.) ou conflitos assim, né, tá bem definido isso. Só sei que tem um problema- no Chuí, né? Então, o que acontece? Sai daqui vai pro NIVEL HIERÁRIQUICO e resolve. Bem tranquilo ... Eu delego(.) mais com responsabilidade, tanto definindo prazos, né, e a maneira que eu quero que venha o retorno da informação, eu tenho alguns registros aqui, que eu faço o controle daquilo que é mais importante e delego pros nove departamentos. Bem tranquilo assim”.

Continuamos inquietos diante da resposta de Eugênio e procuramos aprofundá-la perguntando se ele define “o que” e “o como”. Ele nos responde:

“Eu defino o quê, qual o objetivo que nós queremos fazer e eles dão as alternativas, pode até retornar pra eu definir qual é mais interessante pra empresa, né, também não é fechado a coisa, senão fica muito ditatorial, né, tem determinadas coisas que não, tem uma maneira de fazer, né, daí já vai direto, mas a gente procura ser bem-, eu gosto muito de hierarquia, né, eu gosto- por exemplo, eu não- jamais eu ligo pra uma NIVEL HIERARQUICO dessas, muito difícil, porque eles tão abaixo dum departamento que tá ligado a mim, normalmente eu gosto que volte via departamento, mas, estrutura bem hierárquica, assim mesmo. Facilita, né, ao menos ao meu ver, porque senão, não tem como, imagina eu tratar com 30, muito difícil, eu trato com seis a rigor, que tão no interior, e com três eu estou aqui juntos, bem mais fácil”.

A forma “redonda” com que Eugênio relata seu trabalho nos faz pensar na questão dos conflitos. Indagando-lhe sobre este ponto, ouvimos: *“Não, não existe!... Não porque cada um tem sua região, e esses aqui trabalham pra atender esses. Então não tem conflito, não existe.”*

Ao nos dizer isso mostrando os níveis no organograma, insistimos, perguntando-lhe se não haveria conflitos que ele tivesse que intervir, p. ex., nos níveis mais inferiores de sua

estrutura e como ele fazia. Eugênio nos responde apontando novamente os níveis no organograma:

“Só eventualmente, quando algum- mas daí é questão de algum curto-circuito, aí né, é, às vezes, eles reclamam que aqui não tá atendendo, e tal, e daí acontece, eventualmente, quando acontece isso. Normalmente eu mando baixar pra um desses aqui de novo, pra eles saberem o que tá acontecendo e ele me trazer o que-... Daí eu retorno pra cá, e resolve, sabe, a maioria, 90% dos casos resolve, às vezes é até um problema de relacionamento, ou da informação não ter chegado daqui, ou ele não ter dado um valor pra aquilo, quando volta pra cá a gente resolve, e evita muito problema.”

Insistimos um pouco mais sobre sua participação na resolução do conflito, perguntando se após o encaminhamento ele não se ocuparia mais com estas questões. Eugênio responde de forma enfática: *“A princípio não, a princípio não, é resolvido!”*. A forma como Eugênio encerra o assunto parece revelar a dificuldade de falar do que não está bem, do que foge ao controle, intencionando deixar claro a este “outro inquisidor” a eficiência do sistema de gestão. Afinal, na “racionalidade quantofrênica” e no funcionalismo do discurso gerencialista não cabem conflitos nem disfunções!

Contudo, algo nos chamou a atenção ao iniciarmos a entrevista com Eugênio, indicando efeitos da relação transferencial. No momento em que nos acomodamos na cadeira à sua frente e tiramos nosso material da pasta, ele nos olha atento. Percebendo sua atenção, explicamos: “Este é nosso roteiro”, referindo-nos a um papel onde estavam escritas as questões que elegemos como norteadoras de nossa entrevista. Eugênio responde de forma assertiva: *“À vontade(.) se tiver que parar, eu paro”*. “Ser controlado” pode não resultar tão prazeroso quanto “controlar”, pensamos. Por mais que se tente controlar o outro, há sempre algo que “escapa” e que “retorna” em nós, não nos deixando esquecer isso. Ou, evocando Lacan e a forma pela qual ele, em muitos momentos de sua obra nomeia o Inconsciente, reescrevemos: *“... não nos deixando esquecer ‘Isso’”*.

Entendemos que aqui, o “saber o que faz” e/ou “ter que saber o que fazer” diz respeito aos saberes prescritos no discurso gerencialista, deixando ver que a delegação se circunscreve praticamente no âmbito do trabalho prescrito, com pouco espaço para a atividade do sujeito.

A contradição inerente a ordem capitalista deposita-se nos discursos, se faz representar por eles, pois ao lado da “expectativa” verbalizada de envolvimento, de participação para encontrar soluções – o que, entendemos, seria da ordem da atividade real, do envolvimento subjetivo –, há uma forma de delegação que deixa pouca margem para uma participação

efetiva, que possa resultar na criação de alternativas e sugestões, uma vez que “o saber o que tem que fazer” não pode ir além do prescrito nos manuais de gestão e de Qualidade Total sem que se traduza em erro, ineficiência ou incompetência. A autonomia, tão propalada pelos discursos gerencialistas das últimas décadas, parece não passar de uma “autonomia controlada” (Neves, 2005), quer seja para “comandados” quer seja para “comandantes”. Talvez para estes últimos, isso fique menos perceptível, tamanha a “desenvoltura” com que sustentam o discurso vigente em resposta à sedutora demanda que o capitalismo lhes endereça e que vem se alojar na dinâmica de seu desejo²⁹.

É o que novamente a fala de Leandro parece revelar, quando lhe endereçamos a mesma questão formulada para Eugênio sobre a delegação:

“Tu traça teus planos, teus planos de ação, assim ó, nós tínhamos um há pouco tempo um que era atingir 100 por cento da SERVIÇOS... Daí tu senta, define, assim ó, o que tu propõe: monta um plano, vamos sentar, conversa. Eu proponho instalar SERVIÇOS por dia. E a gente acompanha. Tem um mural lá na sala dele, que ele colocava, 20 por dia, instalou 18, tem um débito em dois, sabe, então isso é acompanhado. Então, é uma delegação, normalmente a gente define nossas ações nas reuniões... Aquelas mensais. Ocorre, por exemplo, assim, nesse intervalo de 30 dias. Bom, chama o NÍVEL HIERÁRQUICO... que são as áreas que são envolvidas, né ... Sentamos, definimos novas ações pra suprir uma deficiência... Senta com a pessoa, ela monta uma planilha, acompanhamento, sabe? A questão do SERVIÇO... a gente define ali e eu acompanho, uma vez por semana, a gente senta e vê como é que tá: deficiência, dificuldade, alguma coisa, se dá dessa forma esta delegação. Tem aquela que é diária que ocorre, daí tu vai direto na pessoa, preciso disso, vamos fazer isso e tal, mas normalmente é feito em reunião, em conjunto, que a gente usa, sabe. Não é uma até questão de me eximir da minha função aqui de compartilhar, mas eu acho que quando a coisa é mais participativa, a tendência é dar mais certo, há um envolvimento. Até já sei o que tem que fazer, mas eu procuro pegar deles aquilo que eles podem fazer pra contribuir, o que dá mais certo pra chegar assim, quero fazer isso, sabe, a pessoa não tem aquela- o comprometimento. A gente senta, né, mais eu sei se vai- eu vejo que a coisa não(.), tento colocar é debatido”.

²⁹ Nossa alusão é ao conceito de demanda enquanto “suportada” inicialmente na necessidade, mas ultrapassando-a e articulando-se ao desejo do sujeito, tal como a concebe Lacan ([1957-1958] 1999), por exemplo, no Seminário 5: “Ora, o que vemos considerar aqui, pelo lado da demanda, não pode exatamente se confundir com a satisfação da necessidade [pois] o que entra na criação do significado não é uma pura e simples tradução da necessidade, mas uma retomada, reassunção, remodelagem da necessidade, criação de um desejo outro que não a necessidade”(p. 95). E um pouco mais adiante, Lacan nos informa que o termo demanda se origina de *demandare*, se entregar (idem, p.98).

E também na fala de Vivian, que coloca o acento na reunião como forma de motivar e fomentar o comprometimento com as metas para “saber o que fazer” e “entender o todo da coisa”³⁰:

“Sim, o que acontece. A gente procura ter reuniões, né, aqui com as equipes, né. E ter organização, planejamento, controle, né, divisão de tarefas, cada um sabe o que tem que fazer, monitoramento, né, e cobrança mesmo, né, da atividade de cada um. Até essa questão das reuniões é muito importante porque muitas vezes cada um fica com a visão do seu mundinho e não entende o todo da coisa, né. A partir do momento que tem uma reunião, todo mundo tem a visão do que acontece. Até surge uma ideia até de, pode ser alguém que não seja um técnico muito especialista daquela área mas pra resolver o todo, e todo mundo trabalha no mesmo sentido. Aí tu tem (.) Quando todo mundo trabalha no mesmo sentido, o teu desempenho é muito melhor do que cada um indo para um lado, né, sem ter uma maior coesão. Assim, o resultado final é bem mais satisfatório, né. Então, é importante.”

Ou seja, pela leitura dos últimos recortes das entrevistas, vemos que as metas já se acham definidas pelos níveis mais altos através dos “planos de ação”, os quais, lembramos, partem sempre da cúpula das organizações. O trabalho é monitorado a partir destes planos, indicando que os “desvios” e “conflitos”, no efetivo exercício do trabalho, não podem/devem ser levados em consideração para, eventualmente, rever as metas definidas nestes planos. As reuniões apresentam-se mais como dispositivos para conhecimento deles e para dar a ver como cada um se “encaixa” neles. A participação, assim, nos parece ter mais o caráter de uma “convocação” a cumprir determinadas ações já previstas do que um espaço de legitimação da contribuição dos participantes, uma vez que as eventuais discrepâncias dos planos de ação e muito menos suas finalidades não são, pelo menos em alguma medida, (re)discutidas nem antes, nem durante o processo do trabalho.

De novo aqui lembramos a agudez de Zizek (1991) ao sublinhar os efeitos do poder em sistemas que se encerram em uma lógica totalitária:

como sujeito autônomo da reflexão (...) pode-se raciocinar livremente e questionar todas as autoridades, mas enquanto ‘peça da máquina’, do mecanismo social, é-se obrigado a seguir irrestritamente as ordens dessas mesmas autoridades (ZIZEK, 1991, p. 159).

³⁰ Não é por acaso que nossa experiência no trabalho de intervenção institucional encontra, amiúde, muitíssimas queixas sobre “ineficiência” e “improdutividade” das reuniões no ambiente de trabalho. Contudo e, infelizmente, tais queixas, também amiúde, se fazem acompanhar de pedidos de... treinamentos para aprender a fazer “reuniões produtivas”!

Mais do que “formatar” práticas, o discurso gerencialista parece mesmo engendrar uma “lógica prescritiva” que se naturaliza e se legitima num “efeito cascata”, como vemos na fala de Vivian quando também lhe perguntamos como ela delega tarefas e acompanha o trabalho de sua equipe, ainda que ela não utilize os jargões típicos dos programas de gestão:

“Eu, acaba que eu me envolvo assim muito, não nos detalhes, mas coisas importantes eu sempre tenho, assim, tem que ter a notícia do que tá acontecendo, né, porque acaba que eu sou cobrada do NIVEL HIERARQUICO, né. Eu delego, né, praticamente tudo porque eu acho que a gente tem que delegar, e cada vez mais eu- o NIVEL HIERARQUICO também, né, os NIVEL HIERARQUICO, tem que ter a visão do todo e fazer com que a coisa ande como um todo. Não adianta a gente se afogar numa coisa e, que muitas vezes pode até nem ser importante, ou ser, mas enfim, tem que levar tudo junto. Então eu delego mas eu acompanho o andamento, né, por essas reuniões e não só essas reuniões. Muitas vezes eu chamo, né. Eu gosto de resolver as coisas na hora, sabe. Eu não gosto de deixar coisa pra depois porque é muita coisa que a gente tem. Surge um problema, eu já chamo todo mundo que tem que chamar, boto todo mundo junto numa sala e já digo: ó, é isso e isso, tu faz isso, tu faz aquilo. Eu, se eu tenho que ajudar alguma coisa que eu tenho que fazer eu faço, né. Mas na hora, decidir. Aquele negócio de ficar “a não, mas isso não é comigo, mas aquilo, não”, não pode, né. Na hora já tem que chamar todo mundo, definir, encaminhar a solução”.

Ao trazermos estes recortes, onde os gestores nos falam mais explicitamente como realizam as suas tarefas, lembramos que Clot (2001; 2006), abordando a relação entre tarefa e atividade, concebe que a *tarefa* diz respeito ao trabalho prescrito, aquele “que deve ser feito” segundo a organização do trabalho, e que a *atividade* diz respeito ao trabalho real, “aquele que se faz”.

Desta forma, reiteramos, o trabalhar é o “equilibrar-se” entre esses dois pólos, sendo que na atividade é que o sujeito efetivamente trabalha, pois é aí que ele mobiliza potencialidades singulares e dá sentido ao seu trabalho. É na atividade também que os conflitos inerentes ao confronto entre prescrito versus real se atualizam, convocando os sujeitos a se posicionarem, evocando seu “poder de agir” (CLOT, 2001; 2006).

Embora não tenhamos elegido uma questão específica para investigar esse ponto, nossa escuta durante a entrevista e nossa análise dos dados transcritos revelam pouco, ou quase nada, dos “conflitos do real” (CLOT, 2001; 2006), dizemos com pesar.

Apenas em uma passagem na entrevista com Vivian onde ela faz uma queixa às muitas interrupções que surgem durante o seu trabalho, é que temos a oportunidade de investigar como ela reage. Mas quando perguntamos, um pouco mais diretamente sobre isso, ouvimos:

“Não, eu lido bem com isso sim ... Eu recebo isso, né, e a gente ordena, e a gente tem que providenciar informações porque aqui, como é NIVEL HIERARQUICO, muita área nos demanda informação e com prazos assim: me ligam agora tem que saber alguma coisa, ou daqui a dez minutos. Muito assim, surgem pessoas, a maioria das pessoas que vem aqui é sem agenda sem nada. E eu não sei do assunto, não sei de nada. Muitas coisas chegam na minha frente e na hora eu tenho que resolver o problema, né. Então é muita situação estressante assim, sabe...”

Embora verbalize uma vivência de “*muita situação estressante*” em seu trabalho, Vivian se mostra ambivalente quanto à posição a ocupar diante deste conflito, parecendo optar por “aderir” à demanda prescrita, adaptando-se a ela, poderíamos dizer.

Logo, em relação aos conflitos inerentes à dicotomia trabalho prescrito *versus* trabalho real, as falas que ouvimos até aqui indicam que a pregnância da lógica prescritiva que “dá corpo” ao discurso gerencialista, parece resultar, no momento de nossa investigação, numa gestão que “amordaça”, enfraquece e despotencializa a atividade dos sujeitos.

Afinal, como encontrar “brechas” e através delas colocar algo de singular em seu trabalho, quando o valor e o reconhecimento do/no trabalho está na “adesão” a um saber que se mostra tão solidificado, dado *a priori*, transcendente e “inflado” por um imaginário de completude, saber colado à imagem do Outro Institucional?³¹

Em tal cenário, não fica difícil perceber que esta adesão só se torna possível porque a prescrição da atividade se estende à prescrição da subjetividade e produz efeitos nas relações intersubjetivas.

Apontamos em outro capítulo, que o desenvolvimento tecnológico, coroado pela informatização e pelo destaque para aptidões comunicacionais e relacionais, confere hegemonia a um trabalho do tipo imaterial, ou melhor, se traduz na tendência a todo trabalho se tornar cada vez mais imaterial no pós-fordismo.

³¹ Sabemos que por razões de estrutura, o Outro ocupa para o sujeito o lugar onde ato e palavra colocam-se como verdadeiros ou não, e que sua incidência produz efeitos nas escolhas do sujeito ao se manifestar metaforicamente em figuras tais como “Justiça”, “Pátria”, “Deus”, etc. Sabemos ainda, que no plano da realidade também podemos apreender concretamente esse Outro através de seus representantes de carne e osso. Nosso apoio teórico aqui é o conceito laciano de “Outro” para propor a noção de “Outro Institucional”. Conforme também o que trabalhamos no artigo “O Outro Institucional, gozo e angústia nas relações de trabalho”. Revista da Associação Psicanalítica de Porto Alegre, n. 33, p. 181-187, jul/dez, 2007.

Apontamos também que tais aptidões dizem respeito mais diretamente à subjetividade do trabalhador, logo, esta também se acha como “foco” de controle e prescrição.

No leque dos discursos gerenciais, encontram-se teorias cujo objetivo específico é delimitar quais seriam as competências necessárias a determinado cargo, as chamadas “Teorias de Gestão por Competências”. Não é nosso intuito trazê-las de forma pormenorizada aqui, mas achamos importante mencioná-las, tendo em vista sua pertinência para a “leitura” do material das entrevistas.

Em um trabalho de pesquisa no contexto brasileiro, Fleury & Lancombe (2003) informam que o conceito de competência nasceu com McClelland em 1973 e que, segundo este autor, competência é “uma característica subjacente a uma pessoa, que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação” (FLEURY & LANCOMBE, ano 2003, p. 1).

Nesta perspectiva, assinalam que o conceito de competência é pensado como

um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, um conjunto de habilidades humanas) que justificam um alto desempenho, *acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, (...) como um estoque de recursos que o indivíduo detém* (FLEURY & LANCOMBE, 2003, p. 2, grifo nosso).

Zarifian (2000), um dos autores mais citados nos trabalhos que versam sobre o tema, evoca as mudanças ocorridas no mundo do trabalho o que, em seu entender, justificariam a emergência do modelo de competências para a gestão das organizações. Grosso modo, os apontamentos do autor recaem: a) na noção de incidente, o qual demandaria aos trabalhadores estarem sempre mobilizando recursos para resolver novas situações de trabalho; b) na importância da comunicação, que significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns; c) na noção de serviço, de atender bem o cliente e para tanto a comunicação é fundamental.

Fleury & Lancombe (2003) também retomam o conceito de competência citando Fleury & Fleury (2000, p.2). Para estes autores o conceito de competência compreende “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que *agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo*” (grifos dos autores). Ainda segundo os autores, “a introdução da expressão ‘agregar valor’ implica o desenvolvimento e combinação de competências

individuais, organizacionais e essenciais, *alinhadas* à estratégia organizacional” (grifo nosso)³².

E, por fim, consultando um estudo realizado por Bitencourt & Barbosa (2004), cujo objetivo é uma reflexão crítica acerca da importância, aplicabilidade, dificuldades e necessidades relacionadas ao conceito de competências do gestor contemporâneo, encontramos a seguinte afirmação:

As competências pessoais conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para *oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, através de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível, e do preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha* (BITENCOURT & BARBOSA, 2004, p. 240, grifo nosso).

Embora a investigação acerca da utilização da teoria de gestão por competências pelos gestores da empresa pesquisada não estivesse presente no elenco de nossas questões de pesquisa, após a realização das primeiras entrevistas, buscamos esta informação junto aos profissionais de Recursos Humanos. Fomos informados de que vários níveis hierárquicos estão implantando esse programa de gestão e outros já trabalham com este referencial, sendo que o mesmo tem servido de base para programas de treinamento e definição de promoções.

É o que aparece quando Leandro descreve a estrutura que gerencia e na qual, como já dissemos, se encontram efetivamente implantados os programas de gestão e qualidade:

“Aqui no escritório tem encarregados... Como é(.) Como a gente pega? A gente montou um procedimento operacional, como é que é (.) qual é as competências que tem que ter aquela pessoa, então a gente fez um POP, procedimento operacional padrão, como é que se define? É aquela pessoa que se destaca no grupo, né? Tem que ter o conhecimento, ela (.) tem que ter, é, desenvoltura, sabe? Ela tem que conhecer o serviço, né, tem que ter iniciativa, proatividade, e tu acaba vendo no grupo, né? Essa pessoa no contato do dia-a-dia, e daí essa pessoa é galgada a esse ní(.) encarregada do setor, né?”

E na sequência de sua fala, menciona o engajamento dessas pessoas no planejamento dos trabalhos, os quais devem estar “alinhados” com os objetivos maiores da empresa:

“Como funciona a gestão na unidade? É, todo o final de ano nós fizemos nosso planejamento estratégico da unidade. Tá! Então tem um mapa estratégico corporativo, que tá ali(.) Fixado nos murais, que tem os objetivos da empresa, tá! Como ocorre esse

³² Segundo Bitencourt & Barbosa (2004), competências organizacionais e competências essenciais “são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especificidade(s) e especialidade(s) de cada organização” (p.240)

planejamento estratégico? Nós reunimos nosso auditório para 50 pessoas, pegamos o maior número de empregados, representatividade de cada setor, colocamos lá, colocamos nesse seminário, que ocorre em dois dias, e nós montamos nosso planejamento, então, ali. Tu faz análise do teu(.) tuas forças e fraquezas, faz análise do teu ambiente interno, teu ambiente externo, tu define teus objetivos, que é na ocasião, tu(.)- Nossas forças e fraquezas, nosso ambiente externo, que é os riscos, ameaças, então tu vai construindo, né! E daquilo ali, tu vê, mas sempre de olho no objetivo estratégico-corporativo, que não adianta nós querer o (.) o objetivo estratégico é explorar SERVIÇOS (.) nós extrair petróleo ... Tá fora do contexto. Então a gente tem que tá sempre alinhado com o objetivo-estratégico da empresa. E a gente constrói, tem os 5 grandes objetivos estratégicos, definimos, daí cada setor ajuda a participar, eles entendem, eles participam do processo. E aí é isso(.) o que cada setor vai fazer para contribuir, para nós atingir nosso objetivo estratégico.”

Entendemos que, na fala de Leandro, a menção às competências que alguém tem que ter para ser promovido – no caso desenvoltura, iniciativa, pró atividade – indicam sua ênfase em *características pessoais* ou, conforme os termos utilizados pela teoria de gestão por competências, *os conhecimentos, as habilidades e as atitudes* que alguém *tem que ter* para alcançar um “desempenho superior”.

Julgamos não ser coincidência que o discurso da gestão por competências preconize “características pessoais” ou “traços de personalidade” como elementos de base para treinamentos e avaliações e, conseqüentemente, como requisitos indispensáveis à aquisição e permanência nos postos de trabalho. Enquanto elementos que fazem alusão à subjetividade, entendemos que tal discurso se configura como um dispositivo “eficiente” para prescrever a subjetividade uma vez que esta, com a hegemonia do trabalho imaterial, se torna a principal “matéria prima” do trabalho pós-moderno. A subjetividade é alçada a valor maior para que possa, justamente, ser produzida e consumida, pensamos.

Assim como os outros discursos que citamos na companhia de Boltanski & Chiapello (2009), vemos que a teoria de competências apresenta um forte cunho biológico (“uma característica subjacente a uma pessoa” ou “um estoque de recursos que o indivíduo detém”) e funcionalista (uma vez que identifica os mais ou menos aptos), prescrevendo a subjetividade a partir dos mesmos padrões que sancionam a prescrição das tarefas.

E o qualificativo de “científico” que pretensamente todo saber racional se arroga é a mascarada que permite o exercício de dominação consentida onde

O reino da força física acaba sendo substituído pelo do discurso. Daí a questão: a ciência jamais foi considerada uma atividade desinteressada, mas uma prática social de produção, um resseguro, uma busca da ordem. Quem possui o saber tem ou terá poder. Se dispuser de um saber mais elaborado, o homem não precisará mais trabalhar a terra. A ele bastará saber dar ordens a outros homens, para que executem o trabalho. Do domínio da natureza, passamos insensivelmente ao domínio dos homens. Através do discurso, do saber. É por isso que a ciência nunca foi essa troca perfeita que poderia ter sido, ela sempre é um elemento de dominação. Pelo mesmo motivo, ela não deve passar ao domínio público, ser *popularizada*: o saber é poder, a teoria é sujeição (ENRIQUEZ, 2007, p. 69, grifo do autor).

Sob o argumento de “agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (como se as duas esferas fossem distintas!), a “padronização da subjetividade” que subjaz à “ciência gerencialista” (Gaulejac, 2007) não é outra coisa, senão uma estratégia política para definir quem está dentro ou fora do “jogo capitalista”. Jogo contraditório e iníquo, onde a responsabilização do sujeito contribui para reforçar o imaginário do triunfo individualista, ao mesmo tempo em que o saber totalizante o ameaça de diluição, fazendo-o sentir como apenas mais uma peça que pode, ou não, fazer a diferença para que se ganhe a partida.

Entendemos que é a isso que alude Foucault (1995) quando aponta a condição e os desafios do sujeito moderno:

Talvez o objetivo hoje em dia não seja descobrir o que somos, mas recusar o que somos. Temos que imaginar e construir o que poderíamos ser para nos livrarmos deste “duplo constrangimento” político, que é a simultânea individualização e totalização própria às estruturas do poder moderno (FOUCAULT, 1995, p. 239).

E ao lado desta asserção foucaultiana bem que podemos evocar um outro discurso, discurso que tematiza a “servidão voluntária” e que emerge na forma de muitas questões que ainda nos soam atuais. Questões que embora há muito levantadas por La Boétie (1982), ecoam tão inquietantes e enigmáticas quanto o objeto ao qual elas se referem, e que podemos resumir em uma única questão: “Porque os homens servem a um senhor como se fosse a ele próprio?”.

Mas, a abundância de questões que La Boétie (1982) nos coloca, não nos faz menos injustos com o leitor se não trouxermos aqui ao menos uma delas, em suas líricas e belas palavras: “*Em suma, se todas as coisas que têm sentimento, assim que os têm, sentem o mal da sujeição e procuram a liberdade; se os bichos sempre feitos para o serviço do homem só conseguem acostumar-se a servir com o protesto de um desejo contrário – que mau encontro foi esse que pôde desnaturar tanto o homem, o único nascido de verdade para viver*

francamente, e fazê-lo perder a lembrança de seu primeiro ser e o desejo de retomá-lo? (p. 19).

4.3 GESTÃO DO MAL ESTAR E MONTAGEM PERVERSA

“A força do sedutor é de se pretender senhor absoluto, que não teme nenhum obstáculo, que acredita, contra tudo e contra todos, em sua boa estrela: em uma palavra, aquele a quem ninguém pode ofender. (...) É que ele é o senhor do saber, ele ocupa uma posição didática. Ele desperta os seres com seus desejos, para os prazeres do corpo; ele lhes diz que o gozo é possível, deleitável e legítimo; ele os autoriza a viverem sem culpa”
Eugene Enriquez

Dissemos na abertura desta dissertação que o trabalho é a atividade humana por excelência. É através desta “invenção fabricadora” (Enriquez, 2009), que o homem demonstra seu poder sobre as coisas e sobre a natureza, numa relação ao mesmo tempo agressiva e transformadora, formadora de cultura. É esta invenção que torna possível ao homem a realização de seus desejos.

O trabalho, enquanto campo de pesquisa, é ainda pouco explorado pela psicanálise, já ressaltamos.

Fato curioso, pois Ernest Jones (1989), biógrafo do fundador da psicanálise, destaca que o trabalho sempre foi uma fonte de imenso prazer para Freud, e que ele se preocupava com a possibilidade de que alguma enfermidade física o impossibilitasse de trabalhar, fosse em suas atividades clínicas ou no trabalho de pesquisa e escrita: “O trabalho, de um tipo ou de outro, era para Freud pão de todo dia”, sublinha o biógrafo (idem, 1989, p. 392).

Na carta de 6 de março de 1910 endereçada ao amigo Pfister, Freud confidencia:

Não posso conceber qualquer espécie de satisfação em uma vida sem trabalho. No meu caso andam juntos imaginação criativa e trabalho; não tenho prazer em nada mais. Isso seria uma prescrição para a felicidade, não fosse o terrível pensamento de que a produtividade de uma pessoa depende inteiramente dos estados sensíveis. O que fazer num dia em que os pensamentos deixam de fluir e que as próprias palavras não acorrem? Não se pode deixar de tremer diante dessa possibilidade. É por isso que, a despeito da aquiescência ao destino que se torna um homem íntegro, imploro secretamente: nada de enfermidade, de paralisia das capacidades por causa de sofrimento físico. Morreremos vestidos com nossa armadura, como disse o Rei Macbeth (FREUD, 1910 apud JONES, 1989, p. 392).

Em tese de doutorado onde aborda a precarização do trabalho, a psicanalista Lucianne Menezes (2010) ressalta que em toda obra freudiana, desde as publicações pré psicanalíticas

como “Histeria” (1888), até suas obras póstumas como “Esboço de Psicanálise” (1940 [1938]), é possível encontrar expressões em que Freud utiliza a palavra trabalho: *Trauerarbeit* (trabalho do sonho), *Traumarbeit* (trabalho de luto), *Deutungarbeit* (trabalho de interpretação), *psychischer Arbeit* (trabalho psíquico), *intellektueller Arbeit* (trabalho intelectual), entre outras.

Mas em dois de seus últimos escritos – “O Futuro de uma Ilusão” ([1927] 1976) e “O Mal Estar na Civilização” ([1929-1930] 1976) – é que Freud teoriza sobre o trabalho como *Arbeit*, ou seja, trabalho como sinônimo de obra, serviço, emprego, tarefa³³, ainda que ele o aborde de forma ampla, no bojo de suas discussões principais sobre o enlace do sujeito com a cultura.

No texto de 1927, Freud vai situar o trabalho como necessário para a construção da civilização, retomar os argumentos sobre a renúncia das pulsões para que essa construção seja possível e discorrer sobre os efeitos que dela decorrem para a economia libidinal.

Já no ensaio de 1930, ele tece vários comentários enfatizando o trabalho como uma resposta sublimatória ao desamparo e ao mal estar. Em uma passagem em que se refere à flexibilidade que o psiquismo ganha para afastar o sofrimento que provém de fontes externas, quando consegue realizar deslocamentos da libido através do trabalho intelectual, ele escreve:

(...) A tarefa aqui consiste em reorientar os objetivos pulsionais de maneira que eludam a frustração do mundo externo. Para isso, ela [a tarefa] conta com a assistência da sublimação das pulsões. Obtém-se o máximo quando se consegue intensificar suficientemente a produção de prazer a partir das fontes do trabalho psíquico e intelectual (FREUD, [1929-1930] 1976, p. 98).

E ainda, no mesmo texto, em uma robusta nota de rodapé, Freud confere ao trabalho uma importância singular para a economia libidinal e para a vida em sociedade:

(...) o trabalho profissional, comum, aberto a todos, pode desempenhar o papel a ele atribuído pelo sábio conselho de Voltaire. Não é possível, dentro dos limites de um levantamento sucinto, examinar adequadamente a significação do trabalho para a economia da libido. Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto a ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro nesta parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que esta técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da vida em sociedade (...).³⁴ (idem, p. 99).

³³ Conforme dicionário Michaelis.

³⁴ O conselho de Voltaire a que alude Freud é para que cuidemos de nosso próprio jardim.

É também neste ensaio de 1930 que Freud aponta o *trabalhar*, ao lado do *amar* e do *criar* como vias eróticas e sublimatórias pelas quais o homem pode dar lugar às suas exigências pulsionais, constituir destinos para o mal estar produzido pelo desamparo que possam, em alguma medida, resultar em satisfação e prazer (FREUD [1929-1930] 1976).

Contudo, aos nossos olhos pós-modernos, as considerações de Freud sobre o trabalho podem parecer um tanto românticas, uma vez que, como viemos percebendo em nossa caminhada até aqui, é impossível pensar o trabalho na contemporaneidade dissociado dos conflitos inerentes à organização social.

Na verdade, o próprio Freud começou cedo a tematizar a delicada relação entre sujeito e cultura, temática que resultou nas importantes noções de desamparo e mal estar.

Se com o mestre vienense aprendemos que a relação entre a economia financeira e a economia libidinal é por demais estreita, pensamos que no âmbito das relações intersubjetivas no trabalho, uma análise que se apóie no discurso freudiano sobre o desamparo e o mal estar se mostra pertinente, se não esquecermos que no universo da gestão há a necessidade contínua de manejar o importante paradoxo entre autonomia *versus* dependência.

Visitemos Freud, então.

“Nossa civilização repousa, falando de modo geral, sobre a supressão das pulsões”³⁵ (Freud, [1908] 1976, p. 192). Esta frase lapidar de Freud provavelmente “recheia” todo texto que, pelo viés da psicanálise, pretenda pensar o enlaçamento do sujeito ao social.

É no ensaio intitulado “Moral sexual ‘civilizada’ e doença nervosa moderna” ([1908] 1976), que Freud inaugura a sua crítica da cultura. Neste, ele indica que a moral seria a condição de possibilidade das enfermidades nervosas, uma vez que incidiria sobre a economia libidinal dos indivíduos, impondo-lhes restrições insuportáveis que causariam distúrbios na vida psíquica.

Mesmo fazendo referência a autores que atribuem a incidência crescente da doença nervosa às exigências sociais e econômicas – avanços da ciência, imposição de eficiência aos indivíduos, estímulo ao consumo, etc. –, Freud vai considerar estes fatores insuficientes para explicar a peculiaridade destes distúrbios nervosos.

Retomando os pressupostos de “Três ensaios sobre a teoria da sexualidade” ([1905] 1976), Freud afirma que a influência prejudicial da civilização reduz-se principalmente a exigência do recalque da sexualidade perversa polimorfa (pela prescrição de que as relações

³⁵ Substituímos a palavra “instinto”, no original em português, por “pulsão”, tendo em vista a melhor adequação deste termo aos desenvolvimentos teóricos posteriores de Freud, bem como pela conhecida controvérsia em relação a tradução deste termo do inglês para o português na edição das obras completas pela Standard Edition.

sexuais tenham como finalidade a reprodução) e da bissexualidade através de preceitos morais de valorização da ordem familiar. Vale dizer que, embora Freud insista no caráter antagônico entre as exigências restritivas da sociedade sobre a força pulsional dos indivíduos na etiologia das neuroses, ele demonstra uma forte crença de que este antagonismo poderia ser superado através da “cura” pela psicanálise.

Tais considerações são recolocadas e reelaboradas no texto “O Futuro de uma Ilusão” ([1927] 1976) e, principalmente, no célebre ensaio “O Mal Estar na Civilização” ([1929-1930] 1976), onde abordando inicialmente o tema do sofrimento, Freud vai elencar três de suas inevitáveis fontes. Diz ele:

O sofrimento nos ameaça a partir de três direções: de nosso próprio corpo, condenado à decadência e a dissolução e que nem mesmo pode dispensar o sofrimento e a ansiedade como sinais de advertência; do mundo externo, que pode voltar-se contra nós com forças de destruição esmagadora e impiedosas; e, finalmente, de nossos relacionamentos com os outros homens. *O sofrimento que provém desta última fonte talvez nos seja mais penoso do qualquer outro.* (FREUD, [1929-1930] 1976, p. 95, grifo nosso)

Em um tom um tanto pessimista e cético, Freud elege como tema principal o irremediável antagonismo entre as exigências da pulsão e as restrições da civilização, através do qual ele vai alicerçar suas concepções sobre as pulsões de vida e de morte bem como as noções de desamparo e mal estar.

É característico da civilização, diz Freud, o apreço e incentivo pelas atividades ditas culturais, ou seja, as realizações intelectuais, científicas e artísticas, realizações que o homem obtém em sua interação com outros homens. Se na antiguidade o homem erigia seus ideais de onipotência e onisciência corporificando-os nas figuras de deuses; através de suas realizações culturais, com o progresso e desenvolvimento da tecnologia, ele próprio pretende se aproximar destes ideais, ser uma espécie de “Deus de prótese” (FREUD, [1929-1930] 1976).

Contudo, assevera Freud, a emergência da agressividade e destrutividade nas relações entre os homens e a dificuldade de convivência pacífica entre as comunidades, parece indicar que as compensações trazidas pelo progresso e pela tecnologia estão aquém do esperado em termos de prazer. O custo da associação entre os homens para fazer evoluir a vida civilizatória, pago ao alto preço das renúncias pulsionais, resta, quando muito, em um “prazer barato” (FREUD, [1929-1930] 1976).

Acompanhados pela releitura que Birman (2006; 2007) faz do discurso freudiano no âmbito histórico e político para situá-lo em relação à contemporaneidade, apontamos que com

este texto Freud desloca a psicanálise do registro estrito da clínica para o da cultura. Com o conceito de *mal estar* Freud forja uma crítica da cultura e não da civilização *lato sensu*, ou melhor, uma crítica dos impasses que a cultura coloca para o sujeito.

Poli (2003) também assinala que o termo *Kultur*, cunhado pelo psicanalista vienense no título de seu ensaio, dificulta, de forma proposital, a discriminação conceitual entre cultura e civilização, tendo sido intencionalmente utilizado por Freud para justamente oportunizar que “não se distinga por demais os tempos e as composições sociais” (POLI, 2003, p. 41).

Tais considerações nos possibilitam retomar o texto do “Mal Estar” para pensá-lo na atualidade, considerando as condições de emergência da modernidade, cujos elementos, em nossa leitura, ainda se apresentam na pós-modernidade.

Sendo assim, destacamos com Birman (2006; 2007), que a individualidade é a categoria fundamental que define o ideário moderno. Alçado à medida de todas as coisas, o indivíduo perde a caracterização que lhe era atribuída pela concepção holística do mundo e onde ele era “diluído” na totalidade do cosmos. Funda-se enquanto *valor principal*, tendo em vista, no registro econômico e político, a imposição do liberalismo como doutrina predominante. Neste contexto “o discurso da ciência ocupa uma posição estratégica na produção e agenciamento da verdade, substituindo progressivamente os discursos filosófico e teológico” (idem, 2006, p. 41). A tecnologia se estabelece como instrumento por excelência das relações de poder-saber.

Além disso, na caminhada da modernidade em direção à pós modernidade, o que o discurso freudiano, caracterizado pelo descentramento do eu e pelo inexorável dinamismo das forças pulsionais procura apontar, é que o “eu não é senhor em sua própria casa”³⁶, fazendo advir neste campo o desejo como movente do psiquismo (Birman, 2006; 2007). Tributário do desejo do Outro, como postulou Lacan em sua releitura freudiana, o desejo do sujeito está para sempre inscrito no duplo registro do *eu* e do *outro*, do *narcisismo* e da *alteridade*.

Logo, sendo a condição de possibilidade da civilização a reunião do homem com outros homens e a substituição do poder dos indivíduos pelo poder da comunidade (Freud, [1908; 1927; 1930] 1976), a vida em sociedade repousa necessariamente no tensionamento entre os pólos do narcisismo e da alteridade. Ao primado do eu (narcisismo) haverá sempre a sombra do outro, sem o qual o eu não se reconhece, desvelando sua condição de desamparo que produz certo mal estar na relação consigo e com os outros.

Vejamos como Freud articula estes conceitos e noções.

³⁶ Conforme Freud (1917), “Uma dificuldade no caminho da psicanálise”. Edição Standard das Obras Psicológicas de Sigmund Freud. Imago. 1976.

O conceito de narcisismo foi trabalhado por Freud em seus textos “Sobre o narcisismo: uma introdução” (1914) e “O Ego e o Id” (1923), estando circunscrito à sua teoria da libido.

No texto de 1914, nas páginas 91 e 92, ele escreve: “Formamos a ideia de que há uma catexia original do ego, parte da qual é posteriormente transmitida a objetos, mas que fundamentalmente persiste e está relacionada com as catexias objetais (...)”.

Mais adiante, neste mesmo texto, Freud nos diz que o ser humano tem originalmente dois objetos sexuais: o eu e o outro, e que em relação a ambos, existe um “narcisismo primário” (idem, p. 105). Ora, o que Freud postula aqui é justamente a imbricação entre os pólos do narcisismo e da alteridade, sendo seu enlace constitutivo do sujeito. O investimento pulsional, fruto do desejo do sujeito, requer sempre o circuito eu-outro.

Já em “O Ego e o Id” (1923), Freud aborda a relação entre o eu e o outro numa perspectiva econômica e dinâmica, colocando em cena a figura do superego. Este faz severas críticas ao ego, o qual procura desviar-se delas através da repressão, num esforço por mantê-las para além do umbral da consciência: “O ego é, portanto, o responsável pelo fato do sentimento de culpa permanecer inconsciente”, conclui Freud (1923, p.68).

O superego ganha com isso uma independência do ego consciente, aproximando-se do id, o que possibilita, segundo Freud, que o superego vá “beber” nas mesmas fontes do id, sendo influenciado por “uma pura cultura da pulsão de morte” (idem, p. 69) e apresentando sua face sádica.

Pensamos que é importante dar crédito a metáfora energética de Freud, e reconhecer que na própria renúncia há satisfação. Ou seja, quando se renuncia à satisfação, ela se dá por outras vias, num paradoxo onde se observa que quanto mais se é “virtuoso”, mais o sentimento de culpa se faz presente (VIEIRA, 1996).

Assim, à ferocidade do superego corresponde, nas relações sociais, uma agressividade que, ora se coloca do lado do sujeito, ora é endereçada ao outro, mas que se torna o *leitmotiv* da repressão na cultura (Freud, ([1929/1930] 1976). Repressão que, presentificada em regras, normas, preceitos e, principalmente, em altos padrões de perfeição, tem como efeito colateral “engordar” o superego a ponto de torná-lo, por vezes, além de sádico, obsceno (ZIZEK, p. 64)³⁷. Ouçamos mais uma vez Freud (1923):

³⁷ Zizek (1992) faz referência ao que Lacan considera como a lei insensata do superego, remetendo-nos a uma passagem do *Processo*, de Kafka, onde Joseph K. está no tribunal mas o público não o escuta, os juízes ocultam imagens pornográficas entre as páginas do Código e o esbirro estupra a secretária num canto da sala. Como lembra Zizek, a lei, não se obedece por ser justa ou boa: obedece-se porque é a lei.

Do ponto de vista do controle pulsional, da moralidade, pode-se dizer do id que ele é totalmente amoral; do ego, que se esforça por ser moral, e do superego que pode ser supermoral e tornar-se então tão cruel quanto somente o id pode ser. (...) A opinião comum vê a situação do outro lado: o padrão erigido pelo ideal do ego parece ser o motivo para a supressão da agressividade. Permanece, contudo, o fato de que, como afirmamos, quanto mais um homem controla a sua agressividade, mais intensa se torna a inclinação de seu ideal à agressividade contra seu ego. É como um deslocamento, uma volta contra seu próprio ego. Mas mesmo a moralidade normal e comum possui uma qualidade severamente restritiva, cruelmente proibidora. É disso, em verdade, que surge a concepção de um ser superior que distribui castigos inexoravelmente (FREUD, [1929-1930] 1976, pp. 70-71).

Este “jogo econômico” entre prazer e desprazer na busca pela satisfação, e a ideia de que esta também pode se dar pela via do desprazer, foi elaborada por Freud pouco tempo antes com a noção de “compulsão à repetição”. No texto “Além do Princípio do Prazer” ([1920] 1976), Freud explicita esta dinâmica em uma passagem que vale a pena trazer aqui:

É claro que a maior parte do que é reexperimentado sob a compulsão à repetição deve causar desprazer ao ego, pois traz à luz as atividades dos impulsos instintuais reprimidos. Isso, no entanto, constitui desprazer de uma espécie que já consideramos e que não contradiz o princípio do prazer: desprazer para um dos sistemas e, simultaneamente, satisfação para outro. Contudo, chegamos agora a um fato digno de nota, a saber, que a compulsão à repetição também rememora o passado experiências que não incluem possibilidade alguma de prazer e que nunca, mesmo há longo tempo, trouxeram satisfação, mesmo para impulsos instintuais que desde então foram reprimidos (FREUD [1920] 1976, p. 33-34).

Alguns anos antes, em “As Pulsões e seus destinos”, texto metapsicológico de 1914, Freud havia postulado a oposição entre as pulsões do ego (autoconservação) e as pulsões sexuais. Com a “descoberta” do além do princípio do prazer, Freud vai ampliar seu entendimento quanto à natureza das pulsões e caracterizá-las como pulsões de vida e pulsões de morte. Assim, a pulsão é tomada como algo que exerce uma força constante sempre em busca de satisfação. A agressividade, resultante da renúncia das satisfações e da ambivalência de sentimentos³⁸, resta como originária e constituinte do psiquismo, produzindo efeitos nas relações intersubjetivas sob o perene embate entre a pulsão de vida e a pulsão de morte.

São estas considerações teóricas que Freud vai retomar, retrabalhar e sedimentar em “O Mal Estar na Civilização”, abandonando definitivamente a ideia de uma possível harmonia entre as satisfações pulsionais e as exigências da civilização.

Porém, pergunta Freud neste texto, o que leva o homem a obedecer ao superego? É na condição de *desamparo primordial* inerente ao ser humano que Freud situa a existência do

³⁸ Como lembra Freud, tal renúncia é sempre sem garantias o que reedita a frustração e os sentimentos agressivos que “convivem” com sentimentos de apreço e admiração. Por mais que o homem seja virtuoso, “(...) a virtude perde direito a uma certa parte da recompensa prometida: o ego dócil e continente não desfruta da confiança de seu mentor, e é em vão que se esforça, segundo parece, por adquiri-la”. Freud ([1929-1930] 1976, p. 149).

sentimento de culpa que provém do superego. Para o autor é o desamparo que, num primeiro momento, leva o sujeito a temer a autoridade externa e a ela obedecer, obediência que depois é internalizada e aparece como sentimento de culpa que pode emergir apenas do desejo de transgressão (FREUD ([1929-1930] 1976)³⁹.

Importante assinalarmos também que Freud se refere a um sentimento de culpa inconsciente cuja teorização está circunscrita aos seus estudos sobre os afetos, principalmente sobre a angústia, a qual vai ganhando, cada vez mais, um espaço de destaque na obra freudiana, conforme aponta Vieira (2001) em seu estudo sobre o afeto em psicanálise.

O conceito de angústia em Freud está diretamente relacionado ao conceito de castração. Contudo, em sua primeira teorização, era com base em uma metáfora energética que Freud pensava a angústia, sendo esta o resultado do aumento de tensão, de desprazer, supondo então uma possibilidade de descarga⁴⁰.

Esta noção vai sendo reelaborada em seus textos metapsicológicos. Nos “Três Ensaios sobre a Teoria da Sexualidade” (1905) Freud se serve do conceito de libido e abandona a metáfora energética, postulando a angústia como produto da transformação da libido e como resultado do recalque.

Após retomar os casos clínicos do Pequeno Hans (1909) e do Homem dos Lobos (1914), e reformular a concepção da castração como um “perigo” que move os processos inconscientes e não uma “ameaça” vinda do exterior, Freud passa a considerar a angústia como “uma anterioridade lógica e, materialmente, como o elemento que, articulado à castração, alimenta o recalque com sua energia” (VIEIRA, 2001, p. 60).

Mas, a partir de “Inibição, Sintoma e Angústia” ([1926] 1976), onde Freud concebe a angústia como descrita acima, é possível para ele realizar novas articulações conceituais no que se refere à temática do enlace do sujeito ao social, resultando daí a noção de mal estar na cultura:

(...) o sentimento de culpa nada mais é do que uma variedade topográfica da ansiedade; em suas fases posteriores, coincide completamente com o *medo do superego*. E as relações da ansiedade com a consciência apresentam as mesmas e extraordinárias variações. A ansiedade está sempre presente, num lugar ou outro, por trás de todo sintoma; em determinada ocasião, porém, toma, ruidosamente, posse da totalidade da consciência, ao passo que, em outra, se oculta tão completamente, que somos obrigados a falar de ansiedade inconsciente (...). Por conseguinte, é bastante concebível que tampouco o sentimento de culpa produzido pela civilização seja percebido como tal, e em grande parte permaneça inconsciente, ou apareça como

³⁹ Aqui, entendemos que Freud aponta, no plano da subjetividade, as condições de possibilidade do exercício do poder nas sociedades pós-modernas: um poder difuso, invisível, cuja obediência foi paulatinamente sendo internalizada através das práticas de poder-saber, como nos mostrou os estudos de Foucault (1975;1984).

⁴⁰ Concepção adotada por Freud desde o “Projeto para uma psicologia científica” (1950 [1887-1902]) até “Interpretação dos Sonhos” (1900).

uma espécie de *mal estar*, uma insatisfação, para a qual as pessoas buscam outras motivações (FREUD, [1929-1930] 1976, p.159-160, grifos do autor).

É assim que, segundo Freud, o desamparo se impõe como sintoma na cultura, “retornando” na forma de *Unbehagen*, um mal estar inevitável nas relações sociais. Sendo estrutural e perene, ele não encontra nenhuma técnica que o ultrapasse, “marcando a subjetividade humana para todo o sempre, de maneira indelével e insofismável” (BIRMAN, 2006, p.37).

Da expectativa frustrada do sujeito moderno de superar-se através do progresso e da tecnologia, restou ao sujeito pós-moderno tão somente a possibilidade de *gestão do mal estar* na relação consigo e com o outro, na vida em sociedade (BIRMAN, 2006; 2007).

Partindo da referência de Birman à *gestão do mal estar*, as questões de poder problematizadas a partir dos próximos recortes de nossa pesquisa serão tomadas na dimensão das relações intersubjetivas no trabalho, na perspectiva da economia pulsional e dos circuitos do desejo ou, também poderíamos dizer, abordaremos tais questões, indicando que, para a psicanálise, a regulação política no espaço social tem como correlato psíquico a relação dos sujeitos com suas fontes de prazer e gozo.

Talvez, como em nenhum outro campo de produção humana e *do humano*, o poder e a política marquem uma presença tão maciça quanto o campo do trabalho, uma que vez a alteridade se coloca aí de forma radical, irreduzível, sem escapatória, em toda sua “dor e delícia”. É preciso, pois, encontrar formas de lidar com ela.

No elenco de questões de nossa pesquisa procuramos contemplar aquelas que diziam respeito diretamente ao tema do poder, mas procuramos articulá-las de forma aberta para que pudessem, por um lado, conduzir o menos possível a respostas padrões ou “esperadas”, buscando favorecer a associação de ideias de cada entrevistado e, por outro, permitir que pudséssemos pegar determinado “fio” associativo para explorá-lo.

Assim, não concebemos uma ou mais perguntas específicas sobre “como” os sujeitos de pesquisa exerciam o poder, mas procuramos abordar essa questão através do conhecimento de suas “estratégias de gestão”, como se posicionavam em suas relações de trabalho, levando-se em consideração o contexto do trabalho no serviço público.

Entendemos que os recortes que trazemos a seguir contemplam, seja de forma explícita ou velada, os modos de exercício do poder no seio das relações intersubjetivas.

Vejamos a fala de Getúlio quando lhe perguntamos sobre suas estratégias na gestão de pessoas:

“E uma frase que, também, eu sempre- procuro sempre alinhar com o grupo: onde estamos, o que queremos, pra onde vamos. Porque eu defendo, eu tive um chefe há muitos anos atrás chamado [nome do chefe] que um dia disse: bom chefe é aquele que quando sai, ninguém nota. E eu acho que é verdadeiro essa frase, porque se o grupo tá alinhado, se o grupo sabe o que tem que fazer, se o grupo não tem dúvidas, se o grupo tá coeso, é uma equipe. O chefe, eu estando ou não estando, tudo vai seguir no mesmo tom”.

Na fala de Kelvin a questão das características e da gestão dos “recursos humanos” é o que se destaca:

“...a minha particularidade é que o meu recurso humano eu trago por concurso público, eu não busco no mercado com o perfil que eu quero buscar, eu faço um concurso, que aí eu, desculpa, aí é uma (.) exigência de escolaridade. E entram pessoas aqui, às vezes, que é pra uma área, que tem experiência noutra, mas ela entrou por concurso, então a gente também esta, esta questão que da pra suplantar, só que nos exige mais enquanto gestores, esta- este recurso humano a gente lapidá-lo e colocá-lo dentro de uma linha, de uma cultura ...normalmente, eu procuro buscar pessoas que tenham essa visão [de trabalhar por resultado] porque, como esse programa iniciou em 2004, muitas pessoas do interior participaram, então, por exemplo, hoje eu tenho [cita cargos que lhe são subordinados] que depois eles galgaram outros postos, quer dizer, muito bacana, que são pessoas que eu busco que tem essa característica, enfim, entender que a gente pode, entender que é baseado na gestão, ou ferramentas de gestão das melhores empresas do mundo, que a gente pode atingir resultado. Então, normalmente, nos postos mais chave que trabalham comigo, têm pessoas que entendem dessa forma, que aí fica muito mais fácil, depois, pra que isso chegue lá, em todos os setores, né”.

A menção de Kelvin a “pessoas que entendem desta forma” nos evoca uma sub-questão: “E quando alguém que trabalha contigo não está dando esse retorno que tu esperas, como é que tu trabalhas na gestão dessa pessoa?”. Kelvin responde:

“Eu não posso, também, esperar que as pessoas, todas elas tenham totalmente todas as características desejadas, então a gente trabalha, e tem até vários, né, a gente trabalha no sentido de buscar apoiar, gradativamente, tentar implementar essa cultura, gradativamente mostrar que hoje a sociedade mudou, os clientes mudaram, e tal que a gente tem que ir mais em busca. Claro, teve casos aí que a gente, olha, não tá, não tá alinhado com o que nós queremos, vamos fazer uma substituição, teve um ou dois casos em nome dessa gestão, agora, da NIVEL HIERARQUICO, dois ou três casos, a gente tentou, buscou, e tal, mas mesmo

assim não houve, então, se fez isso. Mas, normalmente, a gente vai vendo essa evolução, o pessoal vai sentindo qual é o tipo de cultura que a gente quer implementar e vai, porque a gente tem que ser realista, né, não, não, mais vale, é, gradativamente ir fazendo uma adaptação, porque tu abruptamente trocar, acho que não é por aí também, mas também chega no limite que, às vezes a gente tem que fazer algum tipo de substituição, que é normal também”.

Na fala de Solano, a ênfase em como se dá a substituição de pessoas aparece quando lhe perguntamos sobre as facilidades e dificuldades do trabalho de gestão no serviço público:

“É. Eu acho, assim, uma, digamos assim, uma das facilidades que eu vejo é que as pessoas, é(.) a rotatividade é muito baixa. Então, as pessoas conhecem, conhecem o processo, né, as pessoas conhecem o processo, porque chega aqui, eu tô aqui, é, eu tô aqui há 20 poucos anos... pode ter um problema que ficou sem, sem (.) sem admitir gente, um gap aí, mas, eu acho que uma das facilidades é que as pessoas, as pessoas conhecem o meio, conhecem o sistema, tanto aqui, como no interior, então o pessoal sabe, independente do tipo de gestão, eles sabem como, como é que executa, como dá certo, né. E isso, acho que isso é uma facilidade. A dificuldade, que eu vejo, maior é que quem não quer trabalhar tu não tem muito como cobrar, como cobrar produtividade, né. Pois se não quer fazer é ruim, na iniciativa privada não quer trabalhar demite e pronto, né, aqui não, vai pra um lugar, vai pra outro, assim vai indo (risos). É muito difícil, é muito difícil, é muito difícil, porque pedir demissão é uma coisa, é complicadíssimo... É, então, como tu faz pra cobrar produtividade de quem, de quem não quer nada, né. Via de regra, as pessoas, as pessoas começam a-, ou põe à disposição, ou não importa, tem algum que vem a mudar, pula daqui, pula pra lá. Isso é a regra.”

Ao fazermos a mesma pergunta para Vivian sua resposta incide na motivação e também aponta a dificuldade de demitir pessoas:

“Não, eu vejo assim, que muitas vezes existe o agravante, né, que na iniciativa privada até, nem sempre, mas eu vejo que é mais facilitado assim, quando uma pessoa não, não, tem o desempenho, né, ideal, adequado, tal, a iniciativa privada tem uma maior flexibilidade pra substituir essa pessoa, né, enfim, e acaba ficando os melhores, né, via de regra, né. Claro que tem exceções, mas no serviço público muitas vezes não, a gente tem que trabalhar com a motivação das pessoas, né, e espírito de equipe, todo mundo ver onde que se encaixa, né, na equipe, essa coisa toda. Mas é muito difícil, sabe, porque pra várias pessoas que tu tem comprometidas e motivadas, uma que tenha que não está, muitas vezes contamina

todo o ambiente, né. Então é bem complicado. É um trabalho, assim, contínuo, que tá sempre se buscando e se construindo, né, e a maioria das pessoas se desmotiva muito facilmente, né. Uma coisa, assim, é a pessoa estar estressada, porque aqui muita gente estressada mesmo, com uma carga grande de trabalho e tal, mas outra, é, sobre qualquer motivo, sob qualquer pretexto a pessoa já se desmotivar, né. Poucas pessoas tem uma capacidade de se auto-motivar, sabe, de buscar desafios, de querer aprender, de ver coisas novas, né. Porque sempre vai ter o exemplo de alguém que não tá exercendo suas atividades como deveria, que não é o melhor profissional, mas eu vejo assim, sempre tem que buscar, né, se comparar, se espelhar, enfim, nos melhores, não nos piores. Os piores sempre vão existir, mas tu tem que buscar referências dos melhores, e nem todos buscam, né. Muitas vezes acaba os piores sendo desculpa para piorar o desempenho dos que tão, tão bons, né ...”

E na fala de Patrícia, a resposta para essa pergunta recai na pouca adesão dos participantes, sobretudo os mais antigos, ao novos programas e propostas:

“E o mais difícil que eu vejo na questão do planejamento são as pessoas, né. A gente tem uns obstáculos muito grandes, assim, no lidar com as pessoas, prá fazer o planejamento. Eu acho que de tudo assim que é a questão que mais eu posso te contribuir aí na tua pesquisa com relação a isso é justamente isso: o desafio que é no planejamento de uma empresa pública na questão de pessoas. Por quê?. Porque a pessoa pública, o funcionário público, ele tem uma característica, né, atípica.. tu vai ver que essa área aqui da EMPRESA é um pouco diferente... as pessoas são muito ativas e são muito pró-ativas, né, mais do que outras áreas. Outras áreas têm pessoas mais acomodadas(.) Mas, mesmo assim, assim, mesmo pessoas que têm conhecimento, são especialistas no que fazem, tudo bem. Tu faz quanto tempo isso: vinte e cinco anos. Tá, mas agora, assim, nós vamos planejar isso que tu faz há vinte e cinco anos. É o caos. É o caos. Te digo assim”.

E quando lhe perguntamos a que atribuiria este comportamento, devido a posição de sua unidade no organograma, aparece também o fluxo do poder não só na direção vertical mas também horizontal:

“Eu acho que duas coisas básicas, aqui, aqui na EMPRESA. A primeira é por causa da não cobrança, né. Assim, como as pessoas têm uma certa estabilidade, que não é, não pode ser colocado pra rua. Não é que nem a área privada, que a pessoa não fez, deu. Pega tuas coisas e vai embora. Aqui não, né. Então é muito mais- cobrar, seja pessoalmente, seja, institucionalmente, posições e resultados é muito mais difícil, porque a pessoa sabe que não vai ser punida, que vai ficar tudo igual. Quer dizer, então, a forma de trazer ela pro contexto

não pode ser por aí. Tem que ser outra forma ... Nós temos tentado fazer muito na conversa, né. Tem pessoas que nunca vão ver diferente. Elas sempre fizeram daquela maneira e tu pode até levar ela no roldão, assim, mas não vai fazer, né. E a outra maneira que a gente faz que, infelizmente, dá certo, ou felizmente dá certo, mas que é uma maneira, assim, mais cruel, vamos dizer assim, menos humana, é que a gente bloqueia tudo. A área não quer fazer, que entende que tá errado, que não tem que planejar, que- Não tem problema. Não passa mais nada de recurso para aquela área”.

A comparação com a iniciativa privada sobre a maior liberdade para demitir pessoas, tendo em vistas as particularidades do serviço público, também aparece na fala de Leandro:

“Pois é, assim ó, eu sempre digo assim, que nós quebramos os paradigmas, tem sempre aquele estigma, assim o funcionário público não quer nada com nada, só tem um casaco na cadeira, porque o teu salário tá ali, trabalhando, ou não trabalhando, isso é um problema no serviço público, aquela questão do teu salário, trabalhando, ou não trabalhando tu vai ganhar igual, tem uma certa acomodação, uma tendência natural do funcionário publico é se acomodar nesse sentido, então isso a gente tenta quebrar, né, até pra evitar, porque não é por aí... Olha, isso eu procuro, em toda reunião que dá eu procuro incutir assim ó, que não adianta, tem que fazer a tua parte. Então, sempre procuro colocar assim: a gente tem que fazer a diferença, porque não é, a gente aqui conseguiu, não digo que assim, a gente tem que tá 100%, porque tu mexer com cultura é meio difi- é complicado... É complicado. Isso, essa resistência (...) Uma vez a gente tava num simulado lá em Nova Petrópolis, tinha uma moça da qualidade, da [outra empresa], ela tinha o mesmo problema, que tinha gente que não aderiu, só que lá tinha uma facilidade que eles demitiam, sabe? Tu não quer, tu não quer, tu não te envolve, mas também tu não complica, se não dá eles demitiam, aqui é mais complicado, um órgão público, todas as leis que tem, tem uma sindicância, tem um processo administrativo anterior pra fazer isso aí. E eles tinham também esses problemas, então não é só órgão público que tem, só que lá eles tinham um poder de persuasão deles, né? era mais do que o nosso aqui, porque eles falavam: tu não quer, tchau pra ti. Sabe?...”

E na fala de Getúlio, também em resposta a particularidades no trabalho de gestão no serviço público, aparece mais diretamente o modo de relação com quem “não está alinhado”:

“No caso, especificamente, essas pessoas que tiveram que ser- foi pouquíssimas, tiveram que ser removidas, digamos assim, tiraram e botaram outro no lugar. E remanejaram essa pessoa pra outra área... No caso específico, este que eu falei, não quero falar em nomes,

porque não é este o objetivo... o gestor tava muito resistente as nossas, e quando eu digo nossas, não- eu não invento ligação, eu não invento cliente, eu não invento problema, é o cliente que demanda. Eu tenho- nós que temos que dar a resposta, a solução. O que o cliente demanda e leva pra área responsável tem que fazer isso mas ele diz que não vai fazer. Aí eu ligo pra ele e ele diz: não, não vou fazer. Não vou ficar batendo boca com o gestor, eu levo pra cima, pra isso eu tenho a diretoria. O diretor vai resolver isso. Não é a minha competência, né. Só que esse, especificamente, o efeito que aconteceu, isso teve uma propagação na empresa. Claro que para a pessoa não foi positivo, agora para o processo, o clima mudou.”

“Em primeiro lugar, assumimos o moderno como definição e desenvolvimento de um pensamento totalizador que assume a criatividade individual e coletiva para reinscrevê-las na racionalidade instrumental do modo de produção capitalista do mundo (...)” (NEGRI, 2002, 447).

A esta altura de nosso escrito, as palavras de Negri são, ao mesmo tempo, um ponto de arremate no que viemos dizendo até aqui e um ponto de partida para o que ainda pretendemos dizer.

Elas nos permitem continuar, dizendo que a laicização da sociedade, representada na morte de Deus e do rei traz o fim do sagrado transcendente, mas permite a emergência de outro sagrado: o dinheiro.

O signo monetário tem por característica ser simultaneamente imanente à vida dos homens – ele está próximo deles, circula entre eles e, podemos dizer, neles – e ser transcendente, na medida em que se torna o princípio ordenador de todas as coisas (...) (ENRIQUEZ, 1990, p. 257).

Porém o econômico precisa de mais um sagrado, o *discurso da razão*: somente quando se instrumentaliza, catalogando, definindo, classificando, é que se pode conhecer, nomear e controlar, acompanhar todas as consequências, acalantar a ilusão de ser o “senhor do sentido” (ENRIQUEZ, 1990, p. 300).

É preciso, portanto, encontrar meios de controle para negar o que pulsa, o que resta difícil (impossível?) de controlar, o que teima em se manter vivo, e assim fazendo, claudica e desafia a lógica da plenitude. É preciso, no reino do trabalho, erigir incessantemente discursos que equiparem pessoas e coisas. Dar-lhes um “sentido compartilhado”, mas desde que esse seja único, uníssono. Faz-se necessário que todos sigam a mesma linha (de montagem?).

Certamente não é à toa que, desde o advento da gestão moderna, o substantivo “recursos” é, sem qualquer constrangimento, o mesmo que nomeia materiais e pessoas, ainda que, ao nomear estas últimas, eufemisticamente, venha acompanhado da palavra “humanos”.

Os efeitos do economicismo e da instrumentalidade em nível dos “recursos humanos”, pensados por Gaulejac desde uma perspectiva clínica, leva o sociólogo a explicitar uma queixa: “A gestão se perverte quando *favorece* uma visão do mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa” (idem, 2007, p.63, grifo nosso).

Porém, entendemos que aqui Gaulejac articula os termos gestão e perversão de forma um pouco equívoca.⁴¹

Para nós, a gestão, enquanto *tecnologia política*, é antes “produto”, efeito de um *laço social perverso*, ao mesmo tempo em que possibilita sua manutenção. E dizendo isso, que fique bem claro, não estamos falando que os sujeitos que ocupam cargos de gestão são perversos *per se*, mas de uma *modalidade de relação perversa* que emerge em determinados contextos, favorecida por “traços” de um dado momento histórico e cultural. Falamos ainda da reflexão que fazemos junto com Birman (2006; 2007):

Se considerarmos a economia política dos bens e dos valores, no campo social, como o correlato, para o sujeito, da economia do gozo e do prazer, fica evidente, pois, que são formas de existência das normas e dos dispositivos de poder no espaço social que agenciam as formas de ser da subjetividade. Com isso, o sujeito inscrito na trama complexa das relações intersubjetivas se inscreve, ao mesmo tempo, nos registros social, político e econômico, sendo impensável sua estrutura na exterioridade daquela trama (BIRMAN, 2007, p. 283).

Isto posto, retomamos para dizer que a noção de perversão que assumimos é a que tematiza Contardo Calligaris (1986; 1991) ao articulá-la à concepção lacaniana de laço social.

É deslocando a perversão do registro sexual para o registro do social e pensando-a pela via da instrumentalidade, que Calligaris propõe abordar este conceito. Para tal, ele parte de uma relativização dos efeitos da instrumentalidade enquanto esta for pensada como *externa* à dinâmica pulsional, ou seja, o que aponta Calligaris (1991) é que a instrumentalidade só “funciona” na medida em que os sujeitos mesmos “funcionem” como parte integrante dela. À ênfase dada por algumas análises à técnica, Calligaris argumenta destacando o papel da subjetividade. Ouçamos o psicanalista:

⁴¹ Seria possível uma gestão no sistema capitalista que não favorecesse a perversão? Pensamos que não. O que está sob o raciocínio de Gaulejac (2009) nesta afirmação, nos parece decorrer do que ele expressa na introdução do seu livro “Gestão como Doença Social”: “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” (p.29).

(...) acho que poderíamos falar do *efeito do interesse e da paixão humana em sair do sofrimento neurótico banal, alienando a própria subjetividade, ou melhor, reduzindo a própria subjetividade a uma instrumentalidade*. Esta paixão me parece uma tendência inercial de qualquer neurótico: *a paixão da instrumentalidade*. Entendo por paixão da instrumentalidade a paixão de “ser instrumento” (CALLIGARIS, 1991, p.110-111, grifos do autor).

Calligaris (1991) inicia sua reflexão sobre o conceito de perversão no laço social traçando o mesmo percurso de Hannah Arendt em suas análises dos sistemas totalitários, nos momentos em que ela, de certa forma, se detém a pensar os efeitos destes sistemas em certas conduta humanas.

Como sabemos, Arendt (1976) presenciou o julgamento de Eichmann, um funcionário do regime nazista, e impressionou-se com a forma banal com que ele contava suas experiências de ter torturado e matado judeus. O que Arendt (1976) destaca como notável no relato de Eichmann é a falta de “pensamento crítico” a respeito dos atos por ele cometidos, o que parece tê-la impressionado a ponto de fazê-la retomar o tema da faculdade de pensar para desenvolvê-lo em sua última obra, “A Vida do Espírito” (1978):

Concretamente, é por duas razões muito diversas que me interesse pelas atividades do espírito. Tudo começou quando assisti ao julgamento de Eichmann em Jerusalém. Em minha reflexão, falo da ‘banalidade do mal’. Essa expressão não encobre nem tese nem doutrina, embora eu tenha percebido vagamente que ela tomava às avessas o pensamento tradicional – literário, teológico, filosófico – sobre o fenômeno do mal (...) (ARENDR, 1978, p.17).

Costa (1991) aponta que Arendt não percebeu Eichmann como um “louco sádico”, mas que a filósofa o qualificou como “um homem estúpido, que considerava a vontade de Hitler inquestionável. Era o perfeito funcionário, identificado com um destino que não podia recusar, sempre pronto a abrir mão de pensamentos próprios, em benefício do sistema” (COSTA, 1991, p.47).

Podemos dizer que a mesma linha de argumentação é seguida inicialmente por Calligaris (1991) para depois ultrapassá-la. Calligaris nos conta que nas memórias de Rudolf Hoess, comandante do campo de Auschwitz, pode-se ver que ele tinha uma ideia precisa das acusações a ele feitas, mas que mesmo assim parece não responder a elas em seus escritos. Isto porque, diz o psicanalista, nossa tendência seria fazer a pergunta clássica: “Mas como você podia gozar matando assim?”, o que indicaria que estaríamos na linha tradicionalmente percorrida, pensando o conceito de perversão como algo próprio a determinado sujeito e que o leva a se tornar um criminoso.

A questão formulada sob este prisma levaria Hoess a responder algo do tipo: “Eu era um funcionário exemplar”. Calligaris (1991) considera que, assim fazendo, o comandante estaria respondendo *mesmo* a pergunta, porque estaria dizendo: “A pergunta de vocês está mal formulada, pois o meu gozo não era matar pessoas, *o meu gozo era ser um funcionário exemplar* e, eventualmente, para ser um funcionário exemplar, eu estava disposto a matar pessoas” (CALLIGARIS, 1991, p. 114, grifo do autor).⁴²

A ultrapassagem da análise de Calligaris (1991) em relação à de Arendt, se apóia na associação que o autor faz entre perversão e saber.

Recordemos que, pela visada da psicanálise o exercício do desejo não se dá, para o sujeito, pela via do saber. Contudo, para nós, neuróticos, há essa, digamos “ilusão”, a qual erguemos a partir da referência à função paterna, enquanto referência significante. A invenção e a consistência de tal instância, passa pela suposição de um saber paterno que garanta a validade e justifique a função do pai (CALLIGARIS, 1986; 1991).

Por outro lado, não desconhecemos totalmente que este saber suposto ao pai é “impossível de ser sabido” e isso nos desassossega continuamente. É de tal impasse que decorre o que Calligaris (1986; 1991) denomina de *saída perversa da neurose* pela via da construção de um *semblante* de saber paterno que seja, de preferência, construído de forma coletiva e compartilhado: “Que isso nos garanta a certeza nos atos e a prática possível de uma fantasia comum é o prêmio da operação. O seu custo é a transformação do sujeito em *instrumento* do saber assim estabelecido”, lembra o psicanalista (Calligaris, 1991, p.112, grifo do autor). Desta forma, o sujeito se insere em uma *montagem perversa*⁴³ na tentativa de uma “saída” que lhe permita certa tranquilidade, o alívio de suportar-se em um “saber sabido” e compartilhado.

O mesmo viés teórico é adotado por Costa (1991) no denso texto onde analisa os efeitos da “instrumentalidade da burocracia” no trabalho asilar. Diz ele:

⁴² O conceito de gozo que adotamos neste trabalho é o concebido por Lacan em sua relação com a compulsão à repetição e, portanto, com predomínio de sua face mortífera. E, também, a articulação que ele faz entre gozo e saber, a qual perpassa seu Seminário XVII ([1969-1970] 1997) e do qual podemos destacar as seguintes referências: “Ocorreu-me chamar de *saber* o gozo do Outro”(p. 12); “A repetição tem uma certa relação com aquilo que, desse saber, é o limite – e que se chama gozo” (p. 13); “A repetição, o que é? É o gozo, termo designado em sentido próprio, que necessita a repetição. (...) Como tudo nos indica nos fatos, na experiência e na clínica, a repetição se funda em um retorno do gozo” (p. 47).

⁴³ O adjetivo “perverso” somado ao substantivo “montagem” para indicar um tipo de montagem onde o que está em pauta é o “desejo conjugado” de ser/ter o objeto, nos evocou, no momento de sua escrita, o termo “linha de montagem” com o qual o capitalismo industrial em seu nascimento qualificava certo modo de produção de objetos produzidos em série.

Minha hipótese é de que o exercício burocrático da profissão ou da cidadania insere os sujeitos num tipo de “montagem perversa” das relações sociais (...). Esta montagem possui uma economia e dinâmica própria, desvinculada da hierarquia de valores, hegemônica no imaginário social: ideia de lei; de produtividade; de excelência de trabalho; de utilidade das ações; de não desperdício de recursos, etc. (COSTA, 1991, p. 42).

Novamente aqui, vale repetir que nem Calligaris (1986; 1991), nem Costa (1991) pensam que todos os que colaboraram no regime nazista ou que os devotados funcionários da burocracia asilar são sujeitos perversos em nível de suas estruturas. O que lhes interessa destacar, e que está em consonância com nossa utilização do conceito de perversão no laço social, é a hipótese de que o neurótico entra com facilidade em formações ou montagens perversas, principalmente em situações que prometam lhe oferecer “uma modalidade mais tranquila de gozo” (CALLIGARIS, 1986, p. 14).

Seja nos fenômenos totalitários ou na burocracia nossa de cada dia, o que apontam os autores é que este “gozo tranquilo” não é Outro senão “o gozo de ser tomado numa montagem, na qual cada um é, ao mesmo tempo, instrumento e saber, e numa montagem que nada persegue como o gozo do Outro, senão o seu próprio funcionamento” (CALLIGARIS, 1986, p.14-15).

Radicalizando a questão, Calligaris (1991) vai nos dizer ainda, que para quem escolhe “sair” da neurose pelo lado da perversão, o semblante de saber construído pode ser qualquer, desde que seja “sabido” e compartilhável. O que importa, no fundo, diz o autor, “é que fiquemos funcionando, sabendo o que temos que fazer, como instrumentos deste saber” (idem, p. 112). Contudo, é num horizonte totalizante que este semblante de saber precisa se estender para que, por um lado, os sujeitos que não reconheçam este saber e que, eventualmente, não aceitem funcionar como seus instrumentos, não comprometam intoleravelmente nosso semblante e, por outro, para que nos permita reduzir o oponente à posição de instrumento (CALLIGARIS, 1986; 1991).

Calligaris nos remete, assim, de volta a um plano onde nossa análise pode contemplar a imbricação poder-saber e lembrar, na companhia de Enriquez (2009), que o poder ambiciona legitimidade: “Todo poder se pretende legítimo, ou seja, todo poder quer ser fundando na razão e, por esse motivo, gozar de adesão unânime. (...) Por que? Só a legitimidade lhe confere duração e adesão” (ENRIQUEZ, 2009, p.30).

Sendo o trabalho signo da cultura, não resta difícil considerarmos os efeitos da instrumentalização dos sujeitos no âmbito das relações de poder no trabalho sob o aporte teórico que trouxemos acima. E ainda, com Peixoto Junior (1999), observar que:

Basta um mínimo de instrumentalização dos sujeitos, com a conseqüente redução de suas possibilidades simbólicas, para que a relação perversa se instale, na medida em que eles passam a emprestar seus bens (seus corpos e seus nomes) para o gozo de um outro. E basta que este gozo se torne um sistema de regulação social para que a perversão ganhe impulso em direção ao seu estabelecimento como política (PEIXOTO JUNIOR, 1999, p. 270-271).⁴⁴

Com efeito, o que nossa experiência de pesquisa na escuta dos sujeitos entrevistados descortina, é que o trabalho hoje parece habitar um “reino” onde a economia é a única realidade vital, onde a história se pretende suspensa e onde a “manipulação” do outro se justifica enquanto “técnica de existência” (Menezes, 2010). Nos parece que aí, o poder em sua face perversa, pode circular mais livremente, escolhendo e dispondo de seus fetiches para tentar “dar cabo” da angústia. Não é difícil pensar que o “bastão de comando” pode muito bem ser um dos representantes mais eficazes, permitindo que se justifique e se banalize certa “confusão” entre o apetite de gozo pessoal e o simbólico da investidura.

Se no exercício do poder disciplinar o “olho do panóptico” mirava o corpo e perscrutava os gestos, o poder na sociedade de controle não precisa aparecer, não precisa estar presente. Ele *já* está presente no saber que modela e conforma o desejo.

Isto porque, no “mundo calmo dos negócios” (Enriquez, 2009) o saber proclama e descreve o modelo da realidade. A realidade deve se adequar ao modelo construído, e não o contrário. Afinal, a linguagem da razão exprime a verdade. Por isso, tudo se conduz sob a égide do “é por causa de”, explicação que serve para “mascarar a arbitrariedade do desejo” (ENRIQUEZ, 1990, p. 301).

Desejo produzido pelas normas sociais, que ao circunscreverem domínios de sociabilidade, lucram com a opção de substituir a coerção explícita por uma regulação mais insidiosa da subjetividade, obtida pela via do domínio instrumental (Peixoto Junior, 2003). Exercício de poder tanto mais eficaz quanto mais invisível, mescla de desejo e gozo.

Logo, a fantasia de um desejo que *deve ser* realizado precisa “tomar corpo”, e a plenitude surgir como fim a ser alcançado, norteando a vida dentro e fora do trabalho. Algo que salientou Enriquez (1990):

A vida fetichizada, funcional e racional, é uma vida *plena*. Normalidade e obsessão pela plenitude é o resgate de um mundo no qual os fetiches substituem os seres humanos, onde a morte negada tem sempre a última palavra. (ENRIQUEZ, 1990, p. 262, grifo do autor).

⁴⁴ Impossível não lembrar e trazer aqui uma passagem onde um dos entrevistados comenta que a empresa pesquisada foi seu único emprego: “... *sempre trabalhei na EMPRESA, meu nome é EMPRESA, e eu falo isso de verdade, eu digo mais, falou com a EMPRESA, falou comigo, e eu digo isso de verdade. Falou EMPRESA, opa! Eu me apresento, não me escondo*”.

Negação que, paradoxalmente, não encontra senão a morte: “I’m feeling perfect”, diz Nina Sayers, a disciplinada bailarina do filme “Cisne Negro” (*Black Swan*, 2010) no último ato da peça teatral, último ato de sua vida. O objeto perfeito, objeto de gozo do Outro, encontra a plenitude às custas de se desembaraçar das angústias de seu desejo.

Se na época fordista o “produto material” sobressaía-se, a ênfase em aptidões relacionais e comunicacionais traduzida pela hegemonia do trabalho imaterial faz da subjetividade um “produto imaterial” de destaque, mas, parece-nos, para que o sujeito se torne uma “peça” importante, indispensável: “O trabalhador é apenas unidade de valor. Aviso para aqueles para quem esta expressão tem ressonâncias” diz, certamente com seu tom irônico, Lacan ([1969-1970] 1992, p. 84).

Nesta medida, é imprescindível manter vigente o “discurso do contrato”, pois sem o parceiro a lógica perversa não se sustenta. A ênfase está na forma com que o poder “lubrifica as peças” para mover a “engrenagem” onde os parceiros “funcionam”:

Aí a dessexualização faz com que os laços sociais obedeçam a uma exigência de funcionalidade, de “serviço comum a um saber partilhado”, de uso de semblante a ser gerido, incluídos numa cena e fazendo parte de uma montagem (...) que não existe sem os elementos que a constituem (SZPACENKOPF, 2003, p. 138).

Se não há sujeito que não seja efeito do discurso⁴⁵, é preciso reconhecer “que não há discurso que não seja do gozo, pelo menos quando dele se espera o trabalho da verdade”, já nos disse Lacan ([1969-1970] 1992, p. 23).

E, neste sentido, se a gestão do desamparo é o que restou ao sujeito pós-moderno, produzir relações de trabalho que não se pautem somente pela servidão e pela dominação, implica ressituar o sujeito e a ética como elementos indissociáveis a uma política que resista à instrumentalização social do gozo.

⁴⁵ “Na verdade, igualmente essencial ao fato de que eu fale ou não tranquilamente é aquilo em que estão imersos os que me escutam. O que estou falando assinala, de fato, a entrada em ação desse discurso que não é o meu, mas sim aquele de que sou, para me ater a este termo provisório, o efeito” (LACAN, [1969-1970] 1992, p. 23).

4.4 POLÍTICA, PODER E DESEJO: ENLACES

“Lá onde ainda existe a configuração unitária de todos os atos criadores da potência, a criação não se libera da divindade: assistiremos sempre ao retorno triunfante daquela categoria de totalidade que se une à de unidade para promover a redução das diferenças, a absorção das multiplicidades singulares e a homogeneização destas.”

Antonio Negri

A moderna concepção de sociedade equaliza as esferas pública e privada, preconizou Hannah Arendt (1997).

Se na antiga cidade-estado, havia uma clara distinção e separação entre o que era considerado privado – correspondente ao âmbito da família –, e o que era público – que dizia respeito ao político, ao convívio na *polis* –, a emergência política do Estado-nação irá testemunhar uma radical indistinção entre estas esferas. Momento em que também, o pensamento científico “destrona” a ciência política para dar lugar à ciência econômica, a qual antes habitava apenas os assuntos domésticos (ARENDR,1997). À ascensão da sociedade, considerada antes como um reduto privado e lugar das atividades econômicas, corresponde um alargamento da esfera pública, uma maior abrangência dos interesses coletivos. A sociedade torna-se, no dizer de Arendt, uma “esfera híbrida”, na qual os interesses privados assumem importância pública: “No mundo moderno, as duas esferas constantemente recaem uma sobre a outra, como ondas no perene fluir do próprio processo da vida” (ARENDR, 1997, p.42-43).

Arendt (1997) observa que a concepção de sociedade, tal como a concebemos hoje, alterou também o significado dos termos público e privado e sua importância para os indivíduos e cidadãos. No pensamento antigo, lembra ela, o caráter do que era privado implicava em “privatividade”, como ato de privar-se: o escravo não participava da esfera pública e o bárbaro não estabelecia tal esfera, sendo por isso considerados como “não inteiramente humanos” (idem, p. 48). Para a autora, a privatividade moderna, caracterizada por um viés individualista, indica que vários grupos sociais (várias famílias no pensamento antigo) foram absorvidos por uma sociedade única, a qual controla igualmente todos os seus membros. Ela complementa:

Mas a sociedade equaliza em quaisquer circunstâncias, e a vitória da igualdade no mundo moderno é apenas o reconhecimento político e jurídico do fato de que a sociedade conquistou a esfera pública, e que a distinção e a diferença reduziram-se a questões privadas do indivíduo (ARENDR, 1997, p. 51).

Igualdade moderna que tem como base o conformismo, critica Arendt (1997), tecendo, novamente, correlações com o pensamento grego antigo. Neste, pertencer aos poucos iguais significava a permissão para viver entre pares e conviver na esfera pública em si, a *polis*, mas tendo que destacar-se singularmente, ou seja, a esfera pública era reservada à individualidade, pois era o lugar onde cada um podia mostrar quem realmente era através da *ação*⁴⁶. Contudo, o benefício dessa possibilidade se coadunava com o “amor ao corpo político que a propiciava a todos”, onde “cada um deles estava mais ou menos disposto a compartilhar do ônus da jurisdição, da defesa e da administração dos negócios públicos” (idem, p. 51).

O que Arendt (1997) localiza como a base conformista da igualdade moderna sustenta-se na ideia de que o *comportamento* substituiu a *ação* como principal forma de relação humana, tendo aquele, como corolário, as ciências econômicas e sociais. Nas palavras de Arendt (1997):

É o mesmo conformismo, a suposição de que os homens se comportam ao invés de agir em relação uns aos outros, que está na base da moderna ciência da economia, cujo nascimento coincidiu com o surgimento da sociedade e que, com seu principal instrumento, a estatística, se tornou a ciência social por excelência (ARENDRT, 1997, p. 51).

A pressuposição de que os interesses dos homens são guiados pela “mão invisível” do mercado (Adam Smith), de que são motivados por um “desejo de aquisição” (Arendt, 1997) e que, portanto, eles agem em relação às suas atividades econômicas como agem em relação a tudo mais, está na base da economia clássica, pressuposição que veio a adquirir caráter científico com a emergência da sociedade, quando os homens passaram a seguir unanimemente certas condutas e normas, sob o jugo de serem considerados sociais ou anormais, caso não o fizessem.

Mas a “uniformidade estatística”, própria das ciências econômicas, lembra Arendt (1997), não é um ideal científico inócuo. É antes um *ideal político* que submerso no cotidiano de uma sociedade faz com que ela o aceite pacificamente como condição de sua existência.

“As leis da estatística, argumenta a autora, são válidas somente quando se lida com grandes eventos e flutuações” (idem, 1997, p. 52), uma vez que seus postulados calcam-se na ideia de que feitos e eventos são ocorrências raras na vida do dia a dia. Mas é justamente nestes eventos e feitos do dia a dia, ela contrapõe, que o significado das relações cotidianas se

⁴⁶ Lembramos que para Arendt (1997) a singularidade se apresenta no discurso e na ação: “Através deles, os homens podem distinguir-se, ao invés de permanecerem apenas diferentes; a ação o discurso são os modos pelos quais os seres humanos se manifestam uns aos outros não como meros objetos físicos, mas enquanto homens” (p. 189).

revela, “tal como a importância de um período histórico é percebida somente pelos poucos eventos que o iluminam” (idem, 1997, p. 52). Logo, aplicar à história ou à política a lei dos grandes números e dos longos períodos é anular seus efeitos, “obliterar voluntariamente o próprio objeto destas duas” (idem, 1997, p. 52).

Mas, o que é política? Qual o seu sentido?

Em fragmentos de textos póstumos⁴⁷, ela responde à primeira pergunta dizendo que a política baseia-se na pluralidade dos homens. Deus criou *o* homem, continua, mas *os* homens são um produto mundano, produto da natureza humana, para esboçar a crítica de que a filosofia e a teologia sempre se ocuparam *do* homem. O que a autora destaca aqui é que a política só pode nascer “entre os homens”, se estabelecer como relação (ARENDRT, 2007).

É assim que, para Arendt (2007), “a política trata da convivência entre os diferentes. Os homens se organizam politicamente para certas coisas em comum, essenciais num caos absoluto, ou a partir do caos absoluto das diferenças (...)” (idem, p. 21). E, em outro escrito, relacionando liberdade e ação, afirma: “A *raison d’être* da política é a liberdade e seu domínio de experiência é a ação” (ARENDRT, 1968, p. 192).

A época em que Arendt ergue seus pensamentos sobre a política é aquela em que vimos a emergência das formas totalitárias de Estado. Logo, não é à toa que ela se interroge sobre o sentido da política e nos responda de modo singelo, mas contundente, que “o sentido da política é a liberdade” (Arendt, 2007, p. 38). Liberdade que se expressa, sobretudo, através da palavra, como ela nos diz em textos anteriores, como “Entre o Passado e o Futuro” (1968) e “A Condição Humana” (1997), ao abordar a forma grega do fazer político: “O ser político, o viver numa *polis*, significava que tudo era decidido mediante palavras e persuasão, e não através de força ou violência” (idem, 1997, p.35). Neste sentido, dado pelos gregos, a coisa política está centrada na liberdade, sendo esta entendida negativamente como não dominar e não ser dominado e, positivamente, como “espaço que só pode ser produzido por muitos, onde cada qual se move entre iguais” (Arendt, 2007, p. 48)⁴⁸. É somente nas formas totalitárias de Estado, com suas correspondentes ideologias, e nas quais a vida dos homens foi politizada por completo, que a liberdade não mais existe, conclui a autora (idem, p.38).

⁴⁷ Trata-se da compilação de textos póstumos feita por Ursula Ludz e coligida sob o título “O que é Política?”. Editora Bertrand Brasil, 2007, Rio de Janeiro.

⁴⁸ Arendt (2007) lembra que o conceito de igualdade na sociedade grega não é vinculado ao conceito de justiça como o é nas sociedades modernas. A expressão grega para uma constituição livre, a *isonomia*, “não significa que todos são iguais perante a lei nem que a lei seja igual para todos, mas sim que todos têm o mesmo direito à atividade política; e essa atividade na *polis* era de preferência uma atividade da conversa mútua”(p. 49).

Todos temos preconceitos contra a política, ela prossegue, e o perigo disto resulta na possibilidade da “coisa política desaparecer do mundo”, pois os preconceitos confundem ao apresentar o que seria da ordem da catástrofe como algo inerente à própria natureza da política. Por trás dos preconceitos, diz argutamente, está a esperança de que a humanidade, para não eliminar a si mesma, elimine a política “através de um governo mundial que transforme o Estado numa máquina administrativa, que liquide de maneira burocrática os conflitos políticos e substitua os exércitos por tropas de polícia” (idem, 2007, p. 26). Ou seja, o que os preconceitos sobre a política revelam, em seu avesso, é o poder que os produz, se utiliza deles, os movimenta.

Vimos anteriormente, à luz de nossos dados de pesquisa, que o Estado pós-moderno vem adotando estratégias de gestão mais comuns na iniciativa privada, tais como a terceirização de parte de seus serviços e, principalmente, a assunção do modelo gerencialista na gestão de pessoas e de processos, ações que, em nível macropolítico, estão sendo impulsionadas pela necessidade do Estado fazer frente ao capital internacional e conduzir-se pelos “ventos” da globalização. Também já dissemos que o argumento manifesto para tais ações ancora-se na suposta ineficiência do Estado em prestar bons serviços à população, notadamente em função de seu viés clientelista e patrimonialista.

Com efeito, obras clássicas como as de Raimundo Faoro (1998) e Sergio Buarque de Holanda (1995), identificam o patrimonialismo e o clientelismo como práticas fundantes do Estado brasileiro. A esse respeito, Holanda (1995) afirma:

No Brasil, pode dizer-se que só excepcionalmente tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses. Ao contrário, é possível acompanhar, ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares que encontram seu ambiente próprio em circuitos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal (HOLANDA, 1995, p. 146).

Já Faoro (1998), mais ácido e mais direto, vai dizer que na constituição do Estado: “A escolha dos governantes e funcionários não atendia ao critério das capacidades, mas à afeição dos dirigentes. É o sistema de captar partidários ou recompensar dedicações com o emprego público” (FAORO, 1998, p. 94).

Porém, realocando os termos da equação “patrimonialismo mais clientelismo igual a ineficiência”, Neves (2005) relembra que Foucault não cansou de insistir que a lógica que sustenta o poder é a da *gestão das ilegalidades*, como por exemplo o filósofo mostrou em relação ao sistema prisional cujo maior objetivo não é o combate a delinquência, mas a sua

produção. Por isso, sob a ótica foucaultiana do poder, não podemos considerar ineficiência do sistema prisional quando este falha no combate à delinquência.

Assumindo a perspectiva de análise de Foucault, Neves (2005) propõe pensarmos o Estado como um *dispositivo* que objetiva, por um lado, viabilizar a acumulação de capital através da alocação de recursos públicos e, por outro, constituir e consolidar uma base de sustentação política.

Neste sentido, o autor argumenta que o desempenho do serviço público não pode ser pensado em termos absolutos de eficiência/ineficiência sem considerarmos nesta análise que a lógica, as relações e o funcionamento do serviço público sempre estiveram orientados para outros fins. O que Neves (2005) assevera, e com ele concordamos, é que “só podemos falar de *produção social e política de um padrão de eficiência/ineficiência no serviço público como um componente da estratégia de dominação*” (p. 49, grifado pelo autor).

Tal leitura, somada à análise de instrumentos de gestão realizados pelo autor ao longo de sua pesquisa, lhe permitiu traçar algumas considerações a respeito da gestão no serviço público. Duas delas nos interessam especialmente.

A primeira é a verificação de que as modernas técnicas de gestão, as quais o autor alude, citando Bordieu (1998), como “técnicas de submissão racional”, não apresentam um impacto significativo no processo de gestão no serviço público.

A segunda é a identificação de que a gestão no serviço público, se a comparamos com a da iniciativa privada, encontra-se menos voltada à produção de serviços do que ao uso político para viabilizar estratégias de poder. Vejamos o que o próprio Neves (2005) nos diz a esse respeito:

O uso político do processo de gestão é evidenciado quando desenvolvemos uma análise do funcionamento dos instrumentos gerenciais no serviço público e identificamos que – seja pela forma como estão instituídos, seja pela forma como são administrados – esses instrumentos não estão centralmente direcionados para operar como mecanismos profissionais, voltados a um gerenciamento técnico da força de trabalho orientada para a prestação eficiente de serviços públicos.(...) é possível identificar que enquanto nas empresas privadas esse componente político está orientado para extrair o máximo de trabalho visando à produção, no serviço público percebemos que o processo de gestão não está centralmente voltado à extração de trabalho, com vistas à produção objetiva de serviços, mas ao uso político do processo de gestão de acordo com uma estratégia de poder (NEVES, 2005, p. 54).

Estes dados trazidos pela pesquisa do autor nos são valiosos, pois nos permitem um confronto enriquecedor com aqueles que coletamos em nossa pesquisa.

Com efeito, o apontamento da ineficiência do serviço público apareceu nos recortes de entrevistas que já trouxemos. Somado a ele, o tema do clientelismo e do patrimonialismo aparecem, direta ou indiretamente nos recortes que traremos a seguir, uma vez que nestes se decanta o que investigamos acerca do atravessamento político na gestão do trabalho, cujas respostas apareciam tanto nos momentos em que formulávamos uma pergunta específica sobre esse ponto ou, ainda, quando ele surgia nas respostas a outras questões como fruto das associações feitas pelos entrevistados. Mas, além do que nos oferece os resultados da pesquisa de Neves (2005), encontramos outras forças em ação, outros fazeres, outros exercícios de poder.

Assim nos parece quando formulamos a Leandro a seguinte questão: “Levando em consideração o atravessamento político no serviço público, que facilidades e dificuldades tu vês no exercício do poder?”, e ele nos responde:

“A questão da influência política, é isso? O que eu vejo assim e comento é, assim ó, o que eu acho que os políticos deveriam usar os gestores pra que o resultado da sua gestão lhe rendesse dividendos, sabe? Eu vou botar o [fala o seu nome] lá, não porque o [fala o seu nome] é meu amigo ou porque tem outra coisa, mas pelo que o [fala o seu nome] possa render (.) sabe, de (.) tipo aqui, com esses prêmios e tal, né, o que eu vou render de resultado (). Bom, aquele cara botei, sabe, eu indiquei, forcei, e o cara não tá ouvindo, tá fazendo, a EMPRESA, tu tá enaltecendo, né. Então, isso deveria ser levado em consideração, né. Então- Eu sempre digo assim: eu acho que a questão política devia se restringir a cargo de diretor, pra baixo tem que ser técnico, então, a partir daí tem que ser EMPRESA. Coisa simples, que a gente não vê, tudo bem, mas eu acho que a questão política partidária numa empresa pública assim, ó, é diretor pra cima, e pra baixo deveria ser técnico, técnico, né?. Até pra ti poder produzir, sabe, melhor, tem que andar, que às vezes pode ocorrer na questão da indicação política, tem gestores que não (.) tão lá só por (.), sabe? Não conseguem fazer aquilo ali. Aí tranca aquilo ali, daí tu vê uma unidade que não dá resultado, níveis baixo, (.) sabe? Aquilo que te falei, o gestor tá (.), ele (.) o resultado da gestão dele render dividendos políticos. Não deveria de existir, daí tem a questão do plano de carreira que não deveria (.) deveria ser plano de carreira mesmo independente, sabe. Pensar na tua empresa como uma questão de sobrevivência”.

Já na entrevista com Patrícia a questão do atravessamento político aparece quando ela fala sobre o objetivo do trabalho que ela gerencia, das ferramentas que utiliza e da relação com seus pares:

“A gente, por isso que eu te falei que agora nós estamos implantando uma ferramenta de gestão, por que assim ó. Uma empresa pública é diferente, BEM diferente de uma empresa privada. Então a nossa proposta é que a gente monte uma estrutura em termos de ferramenta e pessoas tão bem estruturada que não, que dificulte um pouco algumas decisões que não sejam decisões pela Companhia, vamos dizer assim, decisões mais políticas, né, e que também dê subsídio pros próximos gestores, de dizer assim, olha a gente tem que investir nesse local, e não neste, né. A gente tem duas demandas, mas a demanda que é técnica é esta. Então, esse é o caminho que a gente toma”.

A partir desta fala, exploramos um pouco mais a questão perguntando como ela se posiciona em relação a “decisões mais políticas”:

“Muito difícil, muito difícil, te confesso assim, ó. Agora em épocas de eleições então muito mais difícil⁴⁹. Bem complicado. Mas, a gente sempre procura assim- Primeiro, a gente tem um sistema de controle aqui que a gente, tá... A gente tá aprimorando para que ele controle cada vez mais. O que que a gente cuida muito, que ele controle, mas ele não burocratize, né. É pra controlar, ou seja, a gente tem que- as pessoas que estão aqui e que pode ser que sejam outras, ela tem que ter condições de tomarem decisões e verificar o sistema sem, obrigatoriamente, tá com (.) que que eu ia falar, tá com (.) não sei, me fugiu. Elas tem que conseguir decidir, ou se posicionar sobre as coisas, mas sem essa- criar problemas pra os demandantes, que são as áreas, né. Como é que funciona esse sistema todo. A gente tem um recurso de investimento pra cada uma das Diretorias. Se a Diretoria quer adicionar mais recurso, ou excluir alguma coisa que ela vai deixar de fazer, como a gente tem um controle da parte de orçamento da EMPRESA para vinte e cinco anos... Então, a gente faz todo o estudo, que é o nosso balizador, mostrando que, bom, em determinados períodos, como nesse exercício agora de 2010, que não dá pra tirar cortar qualquer recurso, né. Então todo mundo tem que trabalhar dentro de um orçamento muito enxuto, bem enxutinho... Então, o meu trabalho é muito nesse sentido, né. Hoje aqui, no nosso NIVEL HIERARQUICO a gente, nós é que efetivamente excluimos recursos e adicionamos recursos, né. Então, muitas vezes somos vistos, não somos bem vistos, né. E até porque não tem como tu ser, porque efetivamente, tu vai ter que dizer um não, né, e a gente diz”.

⁴⁹ Nossas entrevistas aconteceram entre agosto e setembro de 2010, portanto, no auge do processo eleitoral para presidente, governador, senador, deputados federais e estaduais.

Na entrevista com Kelvin, abordamos a questão do atravessamento político quando ele também nos falava das mudanças que acontecem no serviço público de quatro em quatro anos, ou seja, no momento das eleições:

“É, isso é outra coisa que a gente sempre- eu sempre lutei, né, e, a partir do momento que eu consegui de alguma forma externar essas, essas, essas, esses meus entendimentos desse programa de melhoria de gestão, que eu tive eco, que teve- muitas coisas aconteceram. A primeira mudança que teve não foi tão abrupta e, e até- é interessante que a primeira mudança que teve eu saí de uma- de um posto e fui ser NIVEL HIERARQUICO, né. Então, foi muito bacana, assim... então eu pude ali mostrar implementar e tal, e depois eu acabei dentro dum mercado não político, um mercado, porque eu sou absolutamente apolítico, nem quero conhecer, meu mercado É OUTRO... Não, não faço parte, não sou vinculado a nada, meu mercado é outro. ... Então, o que se busca é sempre dar uma blindagem, né, eu acho que a gente já conseguiu muitas coisas, né, a gente já trabalha com planejamento estratégico, todos os- o nosso orçamento, que antes era aquela correria, não, agora os projetos pra ter recurso eles são só alinhados as questões estratégicas, quer dizer, a gente tá num momento de deixar uma metodologia e uma sistemática muito bacana e blindada... E esse é um dos grandes problemas também, eu nunca desses 27 anos, o governo, que é nosso acionista, ele nunca entendeu bem a EMPRESA, nunca entendeu bem, no sentido de que a EMPRESA tem que ter boa gestão, como fruto e como resultado para o governo e não tu teres aqui algumas indicações de pessoas. Ele não é um local para indicar pessoas, ele é o local que tu tem uma gestão mais profissionalizada e esses resultados o governo usa, então, como resultados do governo, nunca ninguém entendeu. Nem um-... Nunca nenhum governo até hoje entendeu (.) que os benefícios para o governo são os resultados da EMPRESA do que propriamente indicarem a, b ou c, pra alguns postos, né. É, isso eu acho que é uma mudança que a gente tem que amadurecer, quer dizer, e não sei, eu tenho uma expectativa ainda dos próximos anos de que seja nesse sentido. A gente profissionaliza cada vez mais a empresa e que o governo encare aqui como sendo um bom serviço, uma- um bom produto, uma boa atividade, isso sim ser um benefício para o governo que estiver, vamos dizer assim, para o governo que estiver no governo”.

Nos chama a atenção o termo “blindagem” e então perguntamos o que significa para ele este termo:

“É, justamente isso, quer dizer, como acionista majoritário ele [o governo], ele não tem bem o entendimento do que- da empresa, e nós, aqui dentro, amadurecemos, no sentido

de saber o que que a gente quer, a gente hoje faz pesquisa de satisfação de clientes, a gente, hoje, tem interface com, com INSTÂNCIA GOVERNAMENTAL, com o advento da lei⁵⁰..., a gente participa de audiências públicas com a comunidade, quer dizer, a gente sabe bem como fazer, nós, eu digo a gente, EMPRESA, os técnicos e tal (.) e isso, justamente, esse tipo de diretriz, lógico que tem algumas coisas que quem entra no governo vai implementar, mas uma blindagem de que estas questões sejam mantidas, (.) independente do governo que entra, que pode diz-não pode diz- Não, só um pouquinho, vocês não conhecem nada, quem conhece essa parte somos nós, nós temos toda uma (.) aferimos junto a população, a gente fez isso, a gente viu a lei X, a gente tem uma experiência, a gente sabe o que que se precisa. Então, blindagem seria nesse sentido, de que estas questões mais técnicas e mais da empresa propriamente dito, fique mais consolidadas e blindadas a questões políticas que possam vir do governo. Lógico, que adaptações pra uma lógica (.) de como o governo quer que isso ocorra na sociedade, lógico isso tem que ter adaptações, mas uma blindagem mais naquilo que é mais- no principal, do- das ações que a gente tem que fazer. É isso, uma blindagem não total, né, mas uma blindagem no sentido de garantir que aquelas questões mais importantes na empresa e que, e que quem conhece são os colaboradores da empresa, que vivenciou, os gestores, né, que isso fique um mais blindado a aventuras, né, de quem entra de plantão e tal, é isso”.

Assim como Kelvin, Eugênio destaca a importância da gestão técnica ao responder nossa pergunta sobre o as facilidades e dificuldades do exercício do poder no serviço público:

“O que eu acho assim ó, o ideal é- que fosse matéria técnica, né, sem ingerência política, mas é terrível hoje em dia, existe muita ingerência política. Eu, graças a deus, eu consegui, nesses 27 anos, ter, mais ou menos, ficar fora disso aí. Eu acho assim: deveria ser essencialmente técnico, né, nesse nível, né. E eu acho que aqui, ali, (.) tem uma interferência política, né. Até cada governo tem seu(.) seu programa, sua maneira, né. Mas esses atores aqui [aponta os níveis no organograma], que realmente fazem acontecer, deveriam ser essencialmente técnicos, escolhidos pela sua capacidade, né, pelo seu histórico dentro da empresa, pelo conhecimento agregado, né. Tu não faz um chefe da noite pro dia, né. Tem questão de conhecimento, de experiências, né. Eu acho assim ó: esses cargos técnicos, o que não acontece, né, infelizmente... As empresas perdem muito- PERDEM TUDO, enfim, em parte financeira, de- fazem maus projetos, ou más- decisões incorretas, tu perde a cultura dentro da empresa, tu perde a valorização do profissional que quer ser só técnico, perde tudo

⁵⁰ Kelvin cita o número da lei que mencionamos no capítulo X a qual omitiremos aqui para preservar a identidade da empresa.

isso, um monte (.). Infelizmente, tá- tá descendo aqui já- tá chegando aqui [aponta novamente os níveis no organograma], muito ruim(...) Eu acho que só dificulta, nesse nível executivo sim. Porque no fim tu tem um planejamento, planejamento é atravessado, né. Tu prioriza coisas que, talvez, não fosse prioritário, né. Tem outras prioridades. Entra uma ingerência de determinada obra, com a coisa que não é necessário. Eu acho que não agrega nada. Atrapalha só, bastante. Aqui encima sim, aqui, acho que essencialmente político, né, a diretoria, ela define a maneira que o governo quer que a empresa trabalhe. Mas a tradução disso pra baixo tinha que encerrar aqui, né”.

Getúlio também aborda a questão do atravessamento político, destacando os aspectos técnicos e gerenciais, quando lhe endereçamos a mesma pergunta feita a Eugênio:

“Então, assim, eu diria, que o nosso grande problema, nossos grandes problemas é influência política, da, digamos assim, da definição dos nomes, dos cargos, de quem vai exercer determinadas funções, muitas vezes não são pessoas preparadas, ou que têm conhecimento, têm uma série histórica, tem um conhecimento da área. Vem lá uma pessoa que desconhece, é quase, como, às vezes, eu brinco, dizendo que têm muitas dessas funções que, às vezes, as pessoas vêm por causa do concurso, vêm aqui aprender, como se é isso, como se faz aqui-, como se é um superintendente, como se é um diretor, como se é- Porque tem muita indicação e não poderia deixar de ser, o Estado tem que indicar os gestores, para o cumprimento de seu mapa estratégico. Começando pelo secretário, passando pela presidência, baixando pros diretores, e aí, internamente, normalmente, dentro da diretoria, os diretores definem seus superintendentes, e os superintendentes definem seus chefes de departamento”.

Nos ocorre perguntar a Getúlio como ele se posiciona em relação a essa “influência política” e então ouvimos:

“Francamente falando, eu digo internamente, quanto mais nós institucionalizarmos os procedimentos, padronizá-los, informatizá-los, normatizá-los, eu até brinco, quanto mais “á-los” fizermos em todos nossos processos, estaremos dificultando a ação, digamos dos gestores de momento, dos gestores (.) do momento. Que, às vezes, o desconhecimento, às vezes, até por má fé, tem ações dentro da empresa que não estão ligados com nossos desejos como técnicos da empresa. Então, um dos meus antídotos (.) pra essa questão é normatizar, padronizar, regulamentar, informatizar, dificultar as ações que possam vir a causar algum tipo de dano à empresa. Segundo, não tem como achar bom, razoável essas dificuldades. O que a gente faz é tentar, é acelerar os processos, driblar as dificuldades, informatizar,

normatizar, por isto que eu quis criar um NIVEL HIERARQUICO, porque tem que seguir a norma, quem não seguir a norma, está no artigo, como eu digo, daí tem que se explicar e existe todo um estatuto disciplinar, existe toda uma legislação interna e de trabalho, que leva, se for o caso, penalizar aquele funcionário ou aquele terceiro que veio ocupar o cargo, terceiro não, aquele que veio ocupar algum cargo dentro da empresa por indicação de governo, porque ele sabe que se não cumprir aquelas normatizações está sujeito a auditoria, ao ministério público, tribunal de contas, tem estatuto disciplinar, tem toda uma questão, então, eu vejo dessa forma”.

E na entrevista com Solano, a questão do atravessamento político surge quando lhe perguntamos sobre as particularidades da gestão no serviço público. Ele responde comparando com a iniciativa privada:

“É muito influência- o que difere da iniciativa privada daqui é a influência política, ela tem o peso maior, bem maior do que a parte técnica. Então, principalmente, em relação às escolhas de chefia, né, é isso. Escolhas de cargos de liderança é, via de regra, na maioria dos casos prevalece a questão política em detrimento da parte técnica. Então, não interessa muito se o cara tem condições ou não, mas quem é o cara que te conhece”.

E ao lhe perguntarmos como se posiciona, ouvimos:

“É, é, sempre tem muito dificuldade de gerenciar isso aí e (...) e de tu criar uma equipe, digamos assim, que consiga, independente do gestor que venha, comandar a empresa. Então, é um processo falho, que eu acho, não sei, mas que é inerente a questão pública e é processo falho, por isso as dificuldades que as empresas públicas têm de ser eficiente né, desperdiça muita energia nisso aí, de recursos. Então, é falho, o processo todo ele é falho... É, é uma coisa que tem que aprender a viver com isso não tem outro jeito. Porque na realidade (...) tem o Estado, entre aspas, de autônomo, não é Estado, é o grupo político, que utiliza dessa estrutura do Estado, pra objetivo dele. Então, se tu quiser trabalhar numa estrutura dessa tu tem é que se adaptar a ela, né. E a partir- nós tivemos agora uns problemas, umas pessoas foram demitidas que não aceitavam esse jeito que o Estado funciona, daí não tem como trabalhar, né. E até acabaram sendo desligadas por causa disso, né, porque não tem, tu não pode botar uma questão privada aqui dentro, porque na privada tu tem dono, aqui tu não tem o dono. Tem alguém, que em determinado momento ocupa uma posição porque ganhou uma eleição, que usa a estrutura do Estado politicamente. Quem tem que trabalhar tem que se adaptar a isso, né.”

Na entrevista com Vivian, investigamos sobre o atravessamento político na sua gestão quando ela, respondendo à pergunta sobre suas estratégias de gestão, fala do fluxo do seu trabalho e do aumento do mesmo ocasionado por novos serviços que lhe estavam sendo demandados:

“Sim. O que acontece? Independente dessa questão, eu vejo assim, ó, todo mundo trabalha. Não importa se é na área pública, privada, numa hierarquia, né, numa empresa que existe uma hierarquia nessa empresa e todos tem que seguir essa hierarquia. Assim é o trabalho. Eu tenho o meu chefe, né. Tem o chefe do meu chefe, que muitas vezes até o Presidente, mesmo, me encaminha diretamente muitas demandas, e a gente sempre ter- como eu te falei, a todo o momento a gente muda as prioridades pro que nos pedem, olha tal coisa. E não só questão política. E uma série de questões, institucional também, né. Até de, de empresa, né. Agora isso tem que ser visto, então isso tem que ser visto. Isso tem que ser priorizado, isso tem que ser priorizado. Eu encaro, assim, normalmente. Eu vejo assim, que é algo da rotina do trabalho, né, do dia-a-dia mesmo, né. Mas isso até eu vejo que não- claro que acaba que numa empresa pública, tem mais essa face, mas empresa privada também. Seja porque motivo for, é dinâmica a coisa, né. Tem um trabalho, tão fazendo um trabalho, lá pelas tantas, no meio daquele trabalho surge um outro que é mais urgente, e tem que ser feito aquele outro. Enfim, né. É algo que a gente tem que administrar, né... O que que acontece, né, muitas vezes- Sim, mas aquilo. O que que eu vejo. Não só o político, mas mais institucional também. Mudam as prioridades. Enfim, né. Aí o que que sempre nos cabe? Colocar tecnicamente as questões, né. Então, quando vem uma demanda, a gente coloca: olha, isso é assim, mais assim, assim, assado, ou se não é tão necessário fazer, se argumenta, se coloca, né. Mas tem situações que mesmo tendo, né, tu colocando todas as questões técnicas, por- sei lá que motivo que for, tem que fazer aquilo agora, então tem que fazer pra agora, entende. Pra mim isso é tranqüilo, né. A gente tem que- E aí, também, repasso pro meu pessoal, né, olha, agora a gente tem que fazer isso, enfim, né. É a vida como ela é.”

Comparando os recortes acima com os dados e conclusões da pesquisa de Neves (2005) também encontramos a crítica à “ineficiência” do Estado, ao uso político da máquina estatal e à arbitrariedade do poder político. Mas, parece-nos que o discurso gerencialista novamente se faz presente e deixa-nos ver agora sua face de *resistência ao poder político*⁵¹.

⁵¹ Aqui tomamos esta expressão em um sentido lato, como poder exercido por alguém na investidura em um cargo ocupado através de indicação política e face a vinculação a um partido político, ou seja, um cargo assumido sem a passagem pelos procedimentos intitucionalizados como o concurso público.

Entendemos que estes recortes nos mostram um embate entre o “poder gerencialista” e o “poder político”, revelam *jogos estratégicos entre liberdades*, pois, retomando o diálogo com Foucault (1984), lembramos que o poder está em toda parte, ensejando relações móveis, reversíveis, instáveis e, portanto, a possibilidade de resistência está sempre contemplada.

Quanto a isso, as palavras do filósofo são claras:

(...) nas relações de poder, há necessariamente possibilidade de resistência, pois se não houvesse possibilidade de resistência – de resistência violenta, de fuga, de subterfúgios, de estratégias que invertam a situação -, não haveria de forma alguma relações de poder. Sendo esta a forma geral, recuso-me a responder à questão que às vezes me propõem: “Ora, se o poder está por todo lado, então não há liberdade”. Respondo: se há relações de poder em todo o campo social, é porque há liberdade por todo lado (FOUCAULT, 1984, p. 277).

Desta forma, ao retomarmos questões de poder e desejo nas relações de trabalho, à luz de nossos últimos dados de pesquisa, acompanharemos Ewald (1993) para dizer que as resistências ao poder acontecem numa “batalha perpétua”, onde

(...) as estratégias de dominação se apóiam em relações de força sempre dadas, sem que alguma vez seja necessário pormo-nos à procura de qualquer origem do poder, do mesmo modo as resistências, os seus pensamentos, os seus objetivos e táticas, apóiam-se, elas também, nas tomadas de poder, para as modificar, as transformar, as reverter, desfazer uma dominação ou sujeição (EWALD, 1993, p.12-13).

E para nós, tematizar o poder implica tematizar questões de dominação e submissão porque o outro nos mobiliza, é o outro a quem tentamos mobilizar, denegar certa assimetria, às vezes insuportavelmente incômoda, mas em alguma medida inevitável em qualquer relação, se prescindirmos do imaginário de completude e semelhança para reconhecer que, simbolicamente, é sempre uma relação entre singularidades que se estabelece. Como demonstrou Freud (1921), o outro nos demanda a “administração” cotidiana do “narcisismo das pequenas diferenças”, em enlaces que alternam aproximações e afastamentos, delineando um campo de desejos.

Além disso, se não podemos pensar o poder desimplicado das resistências que lhe são inerentes, o tema da transgressão também aí se coloca.

Birman (2006) enuncia que as fronteiras da transgressão têm seu ponto crucial de referência nas normas, mas visa ultrapassá-las, pois propõe a possibilidade de outras maneiras para regular a subjetividade. Neste sentido, diferentemente de uma transgressão de caráter perverso – onde, por exemplo, a abolição do risco e o gosto pela totalidade, pela completude,

estariam sempre no horizonte do desejo⁵² -, a concepção de transgressão que qualificamos com Birman (2006) é aquela que coloca em questão o sistema normativo, implicando-se no risco. A descontinuidade e a ruptura são as marcas da transgressão propriamente dita, e “a singularidade, na sua diferença, estaria sempre aqui em pauta” (BIRMAN, 2006, p. 352).

Tal ideia de transgressão se coaduna com a que propõe Enriquez (2009) quando ele aproxima respeito e transgressão para situar o poder simultaneamente “como recusa e referência” (ENRIQUEZ, 2009, p. 14).

Assim como Birman (2006), Enriquez (2009) também assinala que a transgressão inscreve-se no registro da vida: “A transgressão é necessária para a vida, se não for a própria vida”, afirma, destacando, entretanto, que a transgressão não é a negação pura e simples do interdito, pois esta não passa de um outro modo de aceitação do interdito. Convocando Bataille para se posicionar a respeito, ele o cita: “A transgressão não é a negação do interdito, ela o ultrapassa e completa” (ENRIQUEZ, 2009, p. 18 apud BATAILLE, 1951).

Na companhia dos autores supra mencionados, entendemos que na transgressão há sempre a busca da invenção, do novo e da criação, num movimento onde a resistência não prescinde do desejo, mas o põe, inexoravelmente, em causa. Logo, inscrevendo-se no registro da ética, a transgressão assim concebida, visa o *outro* em sua condição de alteridade, recusando o “dever ser” preconizado pela moral com seu apego egoísta ao *mesmo* e sua incapacidade de colocar o poder instituído na berlinda.

Considerando o que vimos expondo até aqui, um primeiro patamar de leitura das narrativas acima, nos permite retomar a pontuação de que nestas o poder gerencialista trava “batalhas” contra o poder político, mas também nos permite observar que elas revelam, para dizer com Birman (2006), contradesejos, desejos-contra, *desejos de resistência*⁵³.

Mas, queremos ir a caminho de um segundo patamar de leitura para nele articular política, poder e desejo.

Para isso, é preciso, de início, reiterar que apreendemos com Foucault a produtividade do poder, entendemos que esta não se determina nem por horizontalidades nem por

⁵² A noção e o conceito de perversão com os quais Birman (2006) elabora seus argumentos são bem próximos dos que adotamos em nossa articulação sobre poder e montagem perversa, de forma que não desdobraremos novamente aqui estes aportes teóricos.

⁵³ Falar em “desejo de resistência” pela visada da psicanálise é questionável, lembra Birman (2006), uma vez que no discurso analítico a figura da resistência inscreve-se no campo da consciência e do eu, e o desejo se situa no registro do inconsciente. Mas aqui, seguimos o autor em sua argumentação de que a antinomia entre resistência e desejo, presente na primeira tópica freudiana, é superada na segunda tópica, onde Freud concebe o psiquismo como um campo de forças e reformula a relação entre as instâncias psíquicas – ego, id e superego –, recolocando-as numa dimensão de conflitualidade e se desfazendo de qualquer noção que aponte a soberania de uma instância sobre o psiquismo. Conforme Birman (2006, p. 320-322).

verticalidades, o que nos permitiu operar conceitualmente até aqui e problematizar não só seus efeitos macropolíticos, mas também visualizar esses efeitos na micropolítica das relações de trabalho.

Na companhia do filósofo – e também de outros autores que conosco dialogaram – concebemos que o poder se produz tendo como solo saberes hegemônicos, que “cultua” a hierarquia para reverenciar a obediência à “boa forma”, o que nos possibilitou construir hipóteses de que o “discurso gerencialista” se conforma em práticas reificadas, as quais, na contemporaneidade do mundo do trabalho, não parecem nos mostrar outra coisa senão a reificação do desejo do sujeito no exercício de um poder instituído que tenta enfraquecer a potência do trabalho vivo.

Entretanto, assumiremos neste momento certa descontinuidade teórica em relação ao conceito foucaultiano de poder para irmos ao encontro do conceito de *poder constituinte* proposto por Antonio Negri (2002).

Com efeito, entendemos que é numa dimensão macropolítica que Negri (2002) situa tal conceito, tomando-o no campo do direito – mas não restringindo sua análise a este campo –, com vistas a interrogar sua inscrição e seus efeitos na ordem social.

Assim, a questão inicial formulada por ele: “O que é, na perspectiva da ciência jurídica, o poder constituinte?” desdobra-se na seguinte resposta: “é a fonte de produção de normas constitucionais, ou seja, o poder de fazer uma constituição e assim ditar as normas fundamentais que organizam os poderes do Estado” (Negri, 2002, p. 8). Confinar o poder constituinte nesta perspectiva, afirma Negri (2002), é o mesmo que dizer:

O poder constituinte deve ser reduzido a norma de produção do direito, interiorizado no poder constituído – sua expansividade não deve se manifestar a não ser como norma de interpretação, como controle de constitucionalidade, como atividade de revisão constitucional (idem, 2002, p.10).

E querendo o direito e a constituição, lamenta o autor, “o poder constituinte não quer outra coisa senão a regulação e, portanto, a autolimitação da própria força” (idem, 2002, p.13). Força que, assim empalidecida, deixa de expressar a radical vontade democrática, uma vez que o paradigma do poder constituinte é aquele

de uma força que irrompe, quebra, interrompe, desfaz todo equilíbrio preexistente e toda continuidade possível. O poder constituinte está ligado à ideia de democracia, concebida como poder absoluto. Portanto, o conceito de poder constituinte,

compreendido como força que irrompe e se faz expansiva, é um conceito ligado a pré-constituição da totalidade democrática (NEGRI, 2002, p. 21)⁵⁴.

Por ser sempre “tempo forte e futuro” (Negri, 2002, p.22), o poder constituinte contraria o constitucionalismo, “doutrina do passado” referenciada à inércia do tempo transcorrido e que

define a ordem social e política como conjunto articulado, seja de ordens sociais distintas, seja de poderes jurídicos distintos: o paradigma constitucionalista é sempre o da ‘constituição mista’, da mediação da desigualdade e na desigualdade, portanto um paradigma não democrático (NEGRI, 2002, p. 21).

Buscando ancoragem teórica na filosofia espinosista, o conceito de poder constituinte em Negri sustenta-se no conceito de potência. Aqui, uma brevíssima incursão a alguns termos da filosofia espinosista faz-se necessária⁵⁵.

Lembra Deleuze (2002) que um dos pontos fundamentais da *Ética* espinosista consiste “em negar que Deus tenha qualquer poder (*potestas*) análogo ao de um tirano ou mesmo de um príncipe esclarecido” (idem, p. 103). Por isso, Deus não tem poder (*potestas*), mas apenas uma potência (*potentia*)⁵⁶. E toda potência, esclarece Deleuze,

é ato, ativa e em ato. A identidade da potência e do ato explica-se pelo seguinte: toda potência é inseparável de um poder de ser afetado, e esse poder de ser afetado encontra-se constante e necessariamente preenchido por afecções que o efetuam. A palavra *potestas* readquire aqui um uso legítimo: “O que está no poder de Deus (*in potestate*) deve estar compreendido de tal maneira na sua essência que dela se siga necessariamente” (Espinosa, *Ética*, I, 35). Ou seja: à *potentia* como essência corresponde uma *potestas* como poder de ser afetado, poder que é preenchido pelas afecções ou modos que Deus produz necessariamente. Deus não podendo padecer, mas sendo causa ativa destas afecções (DELEUZE, 2002, p.103).

Sobre o conceito de afeto, ouçamos o próprio Espinosa ([1661-1675] 1991), novamente em sua *Ética*, no início da parte III definição III: “Por afetos, entendo as afecções

⁵⁴ O conceito de absoluto na teoria do poder constituinte é o que deriva da filosofia de Espinosa: “O absoluto constituinte e o absoluto democrático não têm nada a ver com a concepção totalitária da vida e da política. O absoluto que constitui, simultaneamente, o social e o político não tem nada a ver com o totalitarismo” (NEGRI, 2002, p.48).

⁵⁵ Seria proveitoso e prazeroso se pudéssemos percorrer detidamente a filosofia de Espinosa, mas isto estaria fora das pretensões deste trabalho, não só no que se refere ao seu conteúdo, como também ao seu propósito. Então, iremos nos contentar com alguns recortes de seu texto e nos fazer acompanhar da leitura de Espinosa feita principalmente por Vieira (2001), Deleuze (2002) e por Teixeira (2008) para alcançarmos o objetivo mais imediato deste capítulo.

⁵⁶ Para Espinosa, Deus é a substância única, causa de si e infinitamente perfeita, e que se manifesta na forma de infinitos atributos dos quais só conhecemos dois: a extensão e o pensamento. Espinosa, *Ética*, Coleção Os Pensadores, São Paulo: Nova Cultural, 1991.

do corpo, pelas quais a potência de agir desse corpo é aumentada ou diminuída, favorecida ou entravada, assim como as ideias dessas afecções” (ESPINOSA, [1661-1675] 1991, p. 176).

Para o filósofo holandês, essa *potência de agir* é sempre mediada pelo encontro com outros corpos, podendo ser aumentada ou diminuída e envolve uma ideia deste outro corpo, ideia que, segundo Espinosa é sempre inadequada ou confusa⁵⁷.

Assim, o que faz Negri (2002) é conjugar o conceito de *potência* em Espinosa e a noção de *ausência* presente no pensamento político moderno, para caracterizar o conceito de poder constituinte como “onipotente e expansivo, ilimitado e inconcluso” (idem, p. 25), cuja essência é *potência baseada no desejo*, potência que produz e nutre o social com a força intermitente do desejo. É como entendemos tal conceito quando Negri (2002) o apresenta na bela passagem que trazemos aqui:

A constituição do social é uma potência baseada na ausência, isto é, no desejo, e o desejo nutre, incansável, o movimento da potência. A potência humana determina um deslocamento contínuo do desejo, aprofunda a ausência no qual o evento inovador tem lugar. A expansividade da potência e a sua produtividade baseiam-se num vazio de limitações, numa ausência de determinações positivas, nesta plenitude da ausência. O poder constituinte se define emergindo do turbilhão do vazio, do abismo da ausência de determinações, como uma necessidade totalmente aberta (NEGRI, 2002, p. 26).⁵⁸

E assim o fazendo, Negri (2002) empreende uma crítica feroz a qualquer institucionalismo, entendendo que “no momento em que a potência se institucionaliza, ela deixa de ser potência, declara jamais tê-lo sido”, radicaliza o autor, com o objetivo de contrapor, de forma inexorável, poder constituinte e soberania (idem, p. 37).

⁵⁷ A consciência em Espinosa aparece como o lugar de uma ilusão. Ela se “alimenta” dos efeitos do que nos move, mas desconhece suas causas. E por desconhecê-las, só podemos ter, segundo Espinosa ([1661-1675] 1991), ideias inadequadas e confusas, como ele afirma na parte II da *Ética*, nas proposições XXVIII e XXIX: “As ideias das afecções do corpo humano, consideradas apenas na sua relação com a alma humana, não são claras e distintas, mas confusas” e “A ideia da ideia de uma afecção qualquer do corpo humano não envolve o conhecimento adequado da alma humana (p. 155). Conforme também as leituras de Vieira (2001), Deleuze (2002) e Teixeira (2008).

⁵⁸ No parágrafo anterior a esta citação Negri (2002) informa as bases teóricas das quais se utiliza para relacionar potência e ausência: “Se o conceito de poder constituinte é o conceito de uma ausência, por que então esta ausência deveria ser resolvida num vazio de possibilidades ou numa negatividade plena? De fato, aqui tocamos num ponto central do debate metafísico, relativo ao tema da potência e de sua relação com o poder. Ora a alternativa metafísica para a definição de potência – na longa tradição que vai de Aristóteles ao Renascimento, de Schelling a Nietzsche – é precisamente aquela da ausência ou do poder, do desejo ou da posse, da recusa ou do domínio. Às vezes esta alternativa é fechada: é o que dá quando o poder é assumido como fundamento, como fato físico, como ordem finalizada ou como resultado dialético. Outras vezes, ao contrário, a alternativa é aberta. Uma grande corrente do pensamento político moderno, de Maquiavel a Espinosa e Marx, situa-se em torno desta segunda alternativa, que é fundamento do pensamento democrático. Nesta tradição, a ausência de pré-constituições e de finalidades combina-se com a potência da multidão, constituindo então o social em materialidade aleatória de uma relação universal, em possibilidade de liberdade” (p. 26).

Com isso, pensamos, Negri (2002) quer assinalar que a potência do princípio constituinte resiste à positividade inerte do poder constituído, não se conformando a um ato cuja definição o torna cada vez mais efetivo, muito menos a uma fusão de vontades:

Isto porque não há dimensão vertical ou totalizante no ato constitutivo: estão antes presentes e ativos *a resistência e o desejo*, a pulsão ética e a paixão constitutiva, a articulação do sentido da insuficiência do existente e o extremo vigor da reação a uma intolerável ausência de ser (NEGRI, 2002, p.38, grifo nosso).

Contudo, é importante salientarmos que o conceito de desejo do qual se serve Negri (2002) guarda tanto relações de continuidade quanto de descontinuidade teórica com aquele que viemos e que continuaremos trabalhando.

Um importante ponto de descontinuidade se situa no fato de que, para a psicanálise, o desejo, em sua existência, comporta a marca inexorável da alteridade. “O desejo é desejo do Outro”, não nos deixa esquecer Lacan. Por isso, no discurso lacaniano, o ser não precede à essência, o que Lacan pretende deixar claro afirmando o inconsciente como ético e não ôntico (Lacan, [1964] 1990).

Por outro lado, é também como ausência de finalidades que a psicanálise lacaniana concebe o desejo, uma vez que este “é desejo de nada que possa ser nomeado”, dirá Lacan ([1955] 1987 p. 280). Acompanhando Vieira (2001), pontuamos ainda que no discurso analítico a “satisfação” do desejo “está em fazer o desejo ser. *Ser* traduz-se aqui simplesmente por *desejar*. ‘Realizar’ é tomado não no sentido de consumir, mas sim de fazer existir” (idem, p. 74, grifado pelo autor).

Para Lacan, a existência do desejo, enquanto ausência, se “identifica” ao ser, o revela, como ele afirma no Seminário 2: “O desejo é uma relação de ser com falta. Esta falta é falta de ser, propriamente falando. Não é falta disto ou daquilo, porém falta de ser através do que o ser existe” (Lacan, [1954-1955] 1990, p.280). Afirmação que, entendemos, também guarda aproximações com o que Negri (2002) nos diz sobre a relação entre desejo e ser no ato constitutivo, a qual trazemos na citação acima.

Claro que tais aproximações não são fortuitas, mas antes se devem a remissão comum à filosofia de Espinosa, a qual é presente nos escritos de Negri e em algumas passagens do ensino lacaniano como, por exemplo, no Seminário “O desejo e sua interpretação” ([1958-1959] 2002) onde Lacan relaciona desejo e subjetividade evocando Espinosa:

O desejo é ou não subjetividade? Esta questão não guardou a análise para ser colocada. Ela aí está desde sempre, desde a origem do que se pode chamar a experiência moral. O desejo é ao mesmo tempo subjetividade, ele é o que está no

coração mesmo de nossa subjetividade, o que é o mais essencialmente sujeito. Ele é ao mesmo tempo algo que é também o contrário, que se lhe opõe como uma resistência, como um paradoxo, com um núcleo rejeitado, como um núcleo refutável. É a partir daí, insisti nisso várias vezes, que toda a experiência ética se desenvolveu em uma perspectiva ao termo da qual nós temos a fórmula enigmática de Spinoza que “O desejo, *cupiditas*, é a essência do homem...” (LACAN, [1958-1959] 2002, p. 504).⁵⁹

Feitas tais considerações teóricas, interessa-nos problematizar os efeitos do poder gerencialista no campo político e social em que emergem as relações de trabalho, segundo nossos dados de pesquisa.

A esse respeito, nosso olhar identifica que, na maioria das falas em que abordamos o atravessamento político no serviço público, o discurso da produtividade, do lucro e da racionalidade instrumental se ergue como um poderoso álibi na defesa contra o poder político.

A clássica estratégia de situar o “inimigo” do lado de fora, parece tornar mais fácil e cômoda a escolha por um modelo gerencial que, dizemos novamente, não mede para compreender, mas compreende somente aquilo que é mensurável e padronizável. Quer seja adaptando-se às “montagens quantificantes do social” (Birman, 1999) quer seja “negando o interdito” para afirmar “a vida como ela é”, se poder e política se separam, o poder constituinte se despotencializa, “o político se torna totalidade disciplinar” (NEGRI, 2002, p. 48).

A racionalidade característica do projeto liberal termina por racionalizar o espaço político e o poder constituinte agoniza. E uma vez que o poder gerencialista fica “a serviço” da reprodução da ordem social, conforma-se em poder constituído, resistência e desejo não mais se encontram:

Neste caso, a racionalização do sistema político consiste, pois, na estabilização dos seus elementos num esquema geométrico de controles. Os eventuais desequilíbrios que a história viva das sociedades pode determinar devem ser inseridos, eles próprios, num mecanismo de regulamentação ou de compensação, cuja função é a manutenção da ordem (NEGRI, 2002, p.434).

Dessa forma, a violência inerente a todo poder se pretende neutra no poder gerencialista, inocentada em suas fontes pela opacidade de um sistema a serviço do “interesse comum”, como reza o discurso capitalista. É ancorando-se na ordem capitalista que o poder gerencialista contribui para a reprodução da ordem histórica e institucional: “(...) a violência

⁵⁹ É tão certo que Lacan não constrói seu conceito de desejo apenas na referência à filosofia espinosista quanto o é a evidência da relação de tensão que ele estabeleceu com a filosofia ao longo de seu ensino. Contudo não podemos deixar de destacar a importância de Espinosa para Lacan, principalmente na releitura dos conceitos freudianos de afeto e desejo, como ele nos mostra em referências explícitas feitas àquele no Seminário supracitado bem como no Seminário 20 e em *Televisão*. Conforme também os estudos de Vieira (2001) e Teixeira (2003) a este respeito.

não diminui, antes se organiza, torna-se cada vez mais uma violência que ordena e transforma o real”, lembra Negri (2002, p.363).

Paradoxalmente, sob a égide do interesse comum e da sobrevivência das organizações, o poder gerencialista se despolitiza e em nome da competência quantificante do saber técnico, quer distanciar-se da “ingerência política”. A sedução individualista que ele veicula torna irrecusável o conforto das hierarquias e autoriza o desprezo pelos laços coletivos, pois estes teimam na lembrança do “em comum”.

A ampliação da esfera privada, retomamos com Arendt (1997), não lhe confere o caráter do que é público, não a caracteriza enquanto “mundo comum” somente pelo grande número de pessoas que ela abriga e encanta. Antes, significa que a esfera pública “reflui quase que inteiramente, de modo que, em toda parte, a grandeza cedeu lugar ao encanto; pois embora a esfera pública possa ser grande, não pode ser encantadora precisamente porque é incapaz de abrigar o irrelevante” (ARENDR, 1997, p. 62).

E dar lugar ao irrelevante implica, pensamos ainda inspirados por Arendt, “suportar a luz implacável e crua da constante presença de outros no mundo público” (idem, 1997, p. 61). Implica o desejo de resgatar o sentido da política como tendo base na pluralidade entre os homens, o acolhimento das multiplicidades abertas e o reconhecimento de singularidades criativas. Exercício de poder constituinte, sem dúvida: “(...) a política é uma tensão crescente, uma espera que se prolonga até a explosão, o assomar de uma sobredeterminação potente sobre o existente, até a ruptura dos ordenamentos e simetrias estabelecidos...” (NEGRI, 2002, p.63).

Discorrendo sobre a “atividade constitutiva transbordante” do poder constituinte, Negri (2002) reconhece que, ao opor revolução política e revolução social, Arendt (1963) apreende a verdade do poder constituinte. Para o autor, tal oposição confere à política a possibilidade de transcender o social sem aniquilá-lo, produzindo um nível de compreensão mais alto e, portanto, um espaço público de compreensão, equilíbrio, cooperação e liberdade. Isto porque “onde quer que a política não permita à sociedade compreender-se, constituir-se na compreensão, a loucura e o terror levarão a melhor. O totalitarismo não pode senão se afirmar”, diz Negri (2002, p. 27-28). E o poder constituído, pensamos nós, pode circular resplandecente, alternando-se nas cadeiras do “tirano benévolo” ou do “déspota esclarecido” (ARENDR, 1997, p.214).

Se Arendt (2007) nos alerta sobre os preconceitos contra a política e o perigo de que “a coisa política desapareça do mundo”, Negri (2002) “pragmatiza” esta reflexão ao

identificar que a “operação” que procura empreender tal desaparecimento, não é outra senão a que resulta das relações de poder no sistema capitalista. Afirmando a íntima relação entre poder constituinte e política ele reitera:

o poder constituinte não elimina a política, mas a faz viver como categoria da interação social na qual ela deve viver, na integralidade das relações sociais entre os homens, na densidade de sua cooperação. (...) Interação que a separação entre o político e o social procura romper. A separação da política é uma operação idealista, uma ruptura política, um momento de exploração e expropriação (NEGRI, 2002, pp. 374-375).

Lembramos que Arendt (1997), ainda ocupando-se de críticas a qualquer forma de totalitarismo, nos diz, categórica: “É contra as vantagens óbvias e imediatas da tirania – a estabilidade, a segurança e a produtividade – que nos devemos guardar” (idem, 1997 p. 234). Certamente a tirania tematizada por Arendt (1997) é a que ela viu nascer sob os auspícios da guerra e dos Estados totalitários, aos quais se seguiu a “liberdade” que conquistamos com o Iluminismo. Contudo, a imagem da liberdade pode muito bem ser o espelho em que se reflete a tirania, lembra Chauí (2003). Algo que Lebrun (2009) também aponta em relação ao laço social contemporâneo, olhando a questão sob o ângulo dos circuitos de desejo e gozo na interface entre poder e política.

Ora, se devemos nos precaver contra as vantagens óbvias da tirania é porque elas remetem à ordem sufocante do “todo”, levam a um “entodamento”, para usarmos a expressão de Lebrun (2007) que, embora esquisita, nos parece bem apropriada para dizer de um poder que, pretendendo comandar o desejo, acaba por subtraí-lo.

É o exercício do poder constituinte em sua conjugação de resistência e desejo que precisamos vislumbrar no horizonte. Mas o “desejo de resistência” posto em causa, precisa ser o da potência enquanto ausência, prescindir da positividade que se cristaliza na normatização dos processos visando à normalização dos sujeitos. Diante da autorização sedutora do superego pós-moderno que ordena “Goza!”, reconhecemos o desafio do exercício de um poder que aceite um *quantum* de subtração de gozo, face Outra do desejo, sempre ávido pelo excessivo.

Desafio que implica o exercício de um poder que para ser *instituinte* não precise ser *determinante* (Lebrun, 2010), mas que assuma um fazer político sem o temor da tensão inevitável entre vida coletiva e desejo singular, sem a recusa de sua potência na composição do laço social.

5 DESEJO DE UTOPIA

“A utopia morre no empobrecimento dos desejos”

Russell Jacoby

Teorizando sobre a pós-modernidade, Jameson (1997a, 1997b) aponta que o paradoxo do qual devemos partir para compreender nossa época é o da equivalência entre uma taxa de transformação sem precedentes em todos os níveis da vida social e uma estandardização sem precedentes de tudo: sentimentos junto com bens de consumo, linguagem junto com espaço construído. Um paradoxo que pode ser conceitualizado em razão inversa:

o da modularidade, por exemplo, no qual a transformação intensificada é possível por meio da própria estandardização, na qual os módulos pré-fabricados, em tudo, desde a mídia até a vida privada doravante estandardizada, na natureza comodificada à uniformidade de equipamentos, permitem que reconstruções miraculosas se sucedam umas às outras à vontade, como em um vídeo fractal (JAMESON, 1997a, p. 30).

Falamos anteriormente das mudanças no sistema capitalista com o advento da pós-modernidade. O trabalho, dissemos, torna-se mais imaterial, ancorando-se em habilidades comunicacionais e relacionais, “cola-se” à subjetividade alçando-a a valor maior. Falamos ainda que o trabalhar requer um deslizamento sensível entre a tarefa e a atividade, entre o prescrito e o real do trabalho, sendo este o espaço de possíveis para o sujeito aí se mostrar, criar, criar-se. Espaço de confronto entre o estabelecido e o “novo” do trabalho, entre o “já dado” e o “vir a ser” do sujeito, entre o poder e o desejo, também poderíamos dizer.

Em nossa pesquisa, o tema da utopia nas relações de trabalho nos interessou, então formulamos uma pergunta específica para investigá-la, a qual apresentamos aos sujeitos de pesquisa em todas as entrevistas, no final das mesmas e utilizando por vezes a palavra “sonho” e, em outras, a própria palavra utopia. Nos recortes abaixo, estão os frutos desta investigação.

Quando dirigimos a Leandro a pergunta da seguinte forma: “Uma última questão, considerando o teu trabalho hoje, que sonhos tu acalentas em relação a ele?”, ouvimos como resposta:

Hoje?... Assim, ó, queria dizer assim, mudou isso aqui, se tu conversar com o pessoal, isso aqui... Que nem eu te falei, nós somos um diferencial, isso é BOM pro trabalho que

estamos fazendo, é, tá valendo a pena, tem um resultado. Meu planejamento pessoal é isso aí, implantar um sistema de gestão que tu possa trabalhar com resultado, gestão focada em resultado, e isso tu só consegue aplicando gestão, sabe? Se nas empresas privadas dão certo. Então, porque não numa empresa pública, né. E então a gente quebrou com que eles chamam de empresa pública, pô empresa pública não- Então, a gente fez, foi gestão, dentro dos critérios de excelência empresarial... a gente aplicou aqui e deu, sabe? A gente que vêm num processo, isso(.) isso pra quem tá aqui é isso é, isso é maravilhoso, é, digo assim, a gente (.) é a gente já, o bom que a gente consiga agora, é o que eu digo assim, a premiação não é o objetivo principal, o principal é tu que realmente tu faz gestão e que tu trabalhas em cima daquilo... Esse é o diferente, sabe? E que tá dando certo! Envolver as pessoas e fazer elas acreditar, que, realmente, tu tem que trabalhar com objetivo, sabe? E medir teus resultados e ver quando tá dando certo, tu saber o que tu vai fazer com as informações que tu tem, né. Mas é uma satisfação pessoal, eu acho que (.) Só isso aí já vale a pena, porque tu vai nessas empresas, as pessoas tem oportunidade de ir pro exterior tu vê aquelas pessoas empregadas lá tudo (.)-Tu investe, tu tem orgulho de, sabe? Então, acho que tem que ter, tem que ter isso aí. E eles tão tendo. E que nem eu te falei, só o fato de ser um referencial- o pessoal vêm lá de outro estado conhecer. Bah! Minha empresa recebeu- Isso é uma satisfação, é que nem aquela propaganda do Mastercard: não tem preço!-

Na entrevista com Patrícia, perguntamos ao final: “E em relação ao teu trabalho, o teu fazer, que utopias tu acalenta hoje em relação a ele?”

“Bom. Eu posso te dizer assim ó. É muita coisa, mas principalmente essa questão de deixar, eu não sei se eu vou continuar aqui, né, eu tenho muito o pé ainda na lama assim. Eu gosto muito de botina, de campo, talvez eu saia da- volte pra minha área de origem. Mas o que eu vejo assim, é deixar estruturado, o melhor possível, o departamento. Não vinculado ao conhecimento das pessoas, mas vinculado à forma de fazer. Ou seja, saiu um entra outro e todo mundo sabe como fazer. Por isso eu sou uma das pessoas que tá aqui, brigando, no bom sentido, prá que a gente comece um trabalho agora com uma consultoria, prá começar a implantar a ISO 9000. Porque eu acho que a ISO 9000, prá uma NIVEL HIERARQUICO nova, vai nos ajudar muito a deixar as coisas estruturadas, né, e não vinculadas ao nome do A, B, C. Até, assim, nessa linha agora ... justamente porque eu tô vendo a necessidade de muitos conhecimentos que eu tenho hoje, claro que eu vou me aprofundando, e sou assim, mesmo, sou meio ratinha assim, vou, eu tenho que passar pra alguém, entendeu. Não, não, não é meu objetivo ficar com esse conhecimento. Então, a gente precisa disseminar o máximo

possível de conhecimento adquiridos ali por ser um departamento novo, por ter se estruturado num curto espaço de tempo e porque o que a gente fez e o que a gente tá se propondo a fazer é muito grandioso em termos de instituição, né. Implantar uma ferramenta que vai , é, integrar todas as áreas da Companhia foi uma tarefa muito grande... E o outro desafio é toda a questão da estrutura organizacional da qual esse departamento se propõe que nós nem entramos nisso. Mas é questão de controle de normas, regimentos, documentação de toda a Companhia. Que a gente tem isso estruturado, mas não na dimensão que deveria ser”.

Com Kelvin, fizemos uma introdução dizendo que estávamos investigando também quais utopias os trabalhadores acalentam em relação ao seu trabalho e a resposta interrompeu o preâmbulo:

“-Sem dúvida-... Bom, interessante, essa tua- eu trabalho com a utopia... Eu, eu, comigo, comigo (.) a minha utopia é justamente essa: ser a EMPRESA uma empresa melhor que a empresa privada, essa é minha utopia. Então, por exemplo, só pra ti ver uma- aquela coisa que (.) nós participamos desses prêmios de qualidade PQRS, e o prêmio nacional, tem o prêmio nacional também, nós já tivemos 215, 230, participações ao longo desses seis anos e a EMPRESA já foi reconhecida em 120 oportunidades; então (.) a demonstração, e aí eu curto muito, e aí, eu, às vezes, nesses eventos, tenho torcido pela EMPRESA e tal lá, e as unidades que ganharam, mas aí eu vou pra um lugar sozinho, assim, num canto, pra ver tudo aquilo, porque aquilo é a minha alegria, tu entendeu? Que é a demonstração disso, quer dizer, a EMPRESA tá ganhando um prêmio de qualidade, tal qual a Randon, tal qual a Copesul, tal qual a Tintas Renner, que com ferramentas de gestão, que outrora era só algo da iniciativa privada e a EMPRESA sendo reconhecida isso é (.) uma das maiores demonstrações dessa possibilidade... Então, o que me move é, justamente, esse sonho, um pouco de utopia de ver a EMPRESA como a uma grande empresa, mesmo sendo pública. E só por isso que eu tô aqui. No momento, que não tiver mais isso, eu não tô mais, não tô mais. Nesses 27 anos eu sempre, claro, dependendo da função onde eu tô, mas o que me move no dia-a-dia, naquele sentimento mais (.) mais individual, é justamente pra isso. Então é, é- ... e que a população entenda que a EMPRESA é a solução e não tem que buscar na privatização. Entendeu? Não precisa privatizar pra ser bom. Isso foi uma coisa que na década de 90, foi até no governo Brito, aquelas coisas todas: pra ser bom tem que privatizar... E tu não sabe o prazer que eu tenho, às vezes, quando a gente vai pra apresentar os resultados e tal de ver assim, pô que bacana, ouvindo o que a EMPRESA tá fazendo, eu me deparo com aquele

conceito do final da década de 90, disse pra três ou quatro pessoas recentemente, empresários e tal, de que eu fui, enquanto cidadão, induzido a pensar que só se privatizasse os serviços públicos melhoraria. Isso o credicard não paga, o mastercard não paga porque, é justamente isso, tu não precisa privatizar pra ser bom, e é isso que a gente passa para os funcionários, a cultura e tal. Quer dizer, vamos esperar que alguém venha pra fazer ou a gente vai fazer. Porque que tem que alguém vir pra fazer, é isso, nesse sentido”.

Na entrevista com Eugênio, fizemos o mesmo preâmbulo e perguntamos: “Que utopias tu acalentas em relação ao teu trabalho?”

“Pois é, em relação à área, é que tu conseguisse ter as pessoas no lugar certo, na quantidade certa e conseguisse essas pessoas se desenvolverem, conforme as necessidades da empresa pra enfrentar, digamos assim, o mercado, que nós vamos ter que enfrentar o mercado, né?. E como eu faço isso? E é difícil, porque têm N restrições. Primeiro, a gente sempre conseguiu fazer até agora essas admissões por digamos assim, por solução. Eu admito agora fica três, quatro anos sem entrar, daí entra- daí tu não tem processo de continuidade, processo sucessório, isso a nível gerencial, ocorreu bastante, também, aí a (.) questão da indicação política, porque tu não tem, as pessoas se aposentam e levam o-. Levam o conhecimento e eu não tenho um processo sucessório. Então, que eu acho que era uma coisa possível da gente fazer, tem o processo sucessório e desenvolver as pessoas, né. Acho que a gente melhoraria se a gente conseguisse implementar essas duas coisas. Então, isso eu acho que é uma utopia possível né-... É! Faz parte do desejo, enquanto, digamos assim, não pessoal, mas enquanto tu tá olhando na NIVEL HIERARQUICO pra empresa como um todo, né”.

Ao dirigirmos a mesma questão à Vivian, ouvimos:

“Olha. O que eu sempre, eu até nem vejo como utopia, né. Que pra mim utopia, é, não sei. Aí a gente vai entrar numa discussão filosófica, né. Pra mim utopia é mais uma coisa assim, que tu sonha mas tu não consegue alcançar, tá. Eu costumo dizer que eu tenho mais sonhos, mas os meus sonhos eu sempre busco e procuro alcançar. Né. Para mim utopia é uma coisa que fica mais no campo das ideias, né. Eu procuro sempre, tá, aprendendo. Tá. Isso é que eu busco. Sempre aprendendo, seja em que área for, né. E procuro ser feliz no que eu faço. Isso é muito importante, né, e ter um bom relacionamento com as pessoas. Isso eu acho isso importantíssimo também. Não tem como tu gostar, tu estar aprendendo, sem tu ter uma boa relação com as pessoas, né. Então isso é importantíssimo, né. Ter um bom ambiente de trabalho, né. Aqui a gente tem um ótimo ambiente de trabalho. Quando a gente tem que

quebrar o pau aí com o pessoal, a gente quebra, mas eu acho assim, hora de brigar é hora de brigar. Depois, no outro dia, tá tudo bem também, já passou, resolve o que tem que resolver... Mas eu acho que o que eu busco é isso. Sempre tá aprendendo, sempre tá melhorando... É, pra mim, é ver coisas novas, diferentes, sabe. Resolver problemas diferentes e buscar soluções diferentes”.

E quando perguntamos quais sonhos acalentava em relação ao seu trabalho, Solano respondeu:

“Meu sonho é ter todas as ferramentas de trabalho que a gente precisa: contratos amplos, com todo objeto necessário, nós temos muita deficiência nesses contratos, recursos necessários pra manutenção, né, pessoal qualificado, em número, em qualificação mesmo. Esse é um sonho nosso, né. E ferramentas de gestão mesmo. Ferramentas de acompanhamento. A gente tem dificuldade de acompanhar, né. Indicadores, a gente não tem isso, só tem a planilha Excel, essas coisas, mas não uma ferramenta global da empresa, com controle onde tu dá um clique e te abre tudo, isso não temos. Boto ali Erechim, daí me dá alí, isso que eu queria abro planta de Erechim, onde tá todas nossas unidades cadastradas, volume produzido, quanto eu gasto de energia, quantos funcionários eu tenho, quantas ligações, quanta economia, tudo assim. Isso não tem, nós somos disperso, nós temos um sistema corporativo, né, único. Isso é um sonho. E contratos (.) bons, né, financeiramente, contemple tudo, tudo que tu precise fazer, tu tem muita dificuldade na execução... E outro é que a área política ficasse a nível de definição de diretrizes de empresa, bem globais, né?. E acabou, o resto é- deixa pra nós aqui que a gente faz acontecer. Isso é um sonho.

Na entrevista com Getúlio, fizemos um preâmbulo sobre a utopia e perguntamos: “Que sonhos tu acalenta em relação ao teu trabalho?”

“Bom, eu vou te responder como se eu estivesse sozinho aqui. Eu trabalhei toda a minha vida aqui na EMPRESA pra ser diretor. Se isso de alguma maneira, e quando digo trabalhei, não é com viés político. Trabalhei pra mostrar o meu potencial, pra mostrar quem eu sou e dizer sempre e deixei claro pros meus superiores, eu trabalho pra empresa, é óbvio, mas como objetivo pessoal eu quero acabar minha carreira na EMPRESA como diretor, não sei se vou conseguir, até porque não sou político. Como eu digo: meu partido é EMPRESA, de verdade, né. Mas eu trabalho pra ser diretor. Não sei se atingi o objetivo, não sei se essa resposta de alguma maneira choca, mas é real... Não é sonho, tá bem, é objetivo. Eu me esforço pra um dia terminar minha carreira na empresa como diretor. Eu acho que isso é legítimo, eu acho que isso é positivo, eu acho que (.) eu não vejo nada de

errado nisso. Eu não estou dizendo que de alguma maneira eu fique passando por cima dos outros, tanto que eu levei 30 anos pra ser superintendente... Que mais eu tenho como sonho? Ver minha empresa cada vez mais forte, cada vez mais percebida como uma empresa amigável, como uma empresa social, como uma empresa positiva, como uma empresa que quer prestar um bom serviço, ter excelência em qualidade... (.) Sonhos, sonhos é isso. Eu acredito que possa, que a empresa pode ser pública e eficiente. Acredito, de verdade. Trabalho pra isso, há muitos anos. De que forma? Daquilo que falamos: formalizando, institucionalizando, padronizando, sistematizando os processos, as ações, para dificultar qualquer ação que não esteja alinhada com o plano estratégico”.

Como seriam as relações sociais se elas não fossem mediadas pela lógica do lucro? E se o ideal de completude e perfeição não orientasse as relações humanas e a imagem do corpo? Como seriam as relações de trabalho se houvesse trabalho para todos e se cada um pudesse escolher livremente qual destino dar ao seu desejo de realização profissional?

Questões singelas e sem respostas prontas, certamente, mas o ato de formulá-las é pensar em outros possíveis. No entanto, não há questões nos recortes que trouxemos acima. Neles, só há asserções, certezas que parecem traduzir-se em desejos realizados e habitados por um “amanhã burocratizado” (SOUSA, 2007).

Ao encontrá-los, brota em nós o temor de que, no mundo do trabalho, a utopia possa estar agonizando, pois como lembra Sousa (2007), “nenhuma utopia pode prescindir de uma prática que é condição mesma de sua enunciação” (idem, p.34). Enunciação que a prevalência do discurso individualizado e portador de respostas prontas tenta fazer calar em nome de resultados a serem alcançados. A obsessão pela produtividade, sublinha Emil Cioran (1994), faz com que carreguemos com orgulho e ostentação os estigmas de uma raça que adora o suor da frente. Desde que, claro, este suor seja contabilizado em unidades.

Jameson (1997a) aponta que vivemos uma época de mudanças vertiginosas, onde a inovação é o ícone dos discursos. Mas, a retórica da mudança, amiúde, parece encontrar “o Mesmo na Diferença absoluta” (idem, p. 33) e, em sua radicalidade, terminar com a própria mudança.

Assim, o que nossos recortes parecem revelar é que entre desbravar o terreno do desconhecido e esposar-se dos trajetos já devidamente mapeados e validados, o poder fica com este último, conotação de seu apego ao que, imaginariamente, não pode oferecer possibilidade de risco, de falha, de morte. A reprodução do mesmo faz o tempo passado

parecer um futuro garantido e seguro, mas “repetir é deixar de acolher o passado como outro. Perdendo a diferença temporal, o desejo de dominação, oculto sob o impulso imitativo, perde também o sentido do presente” diz Chauí (2009, p. 61).

Neste cenário, o desejo parece mostrar-se timidamente quando a tarefa requer ultrapassar o contorno do supostamente seguro lugar do *eu* em direção ao imprevisível e multifacetado *nós*. Furta-se a produzir cortes no duro tecido da realidade social, limitando-se a reproduzir um futuro alimentado somente pela nostalgia de um passado individual mais confortável. Produz utopias privadas do desejo de utopias.

Nos diz Jameson (1997a) que “(...) o medo de sujar um futuro aberto com nossos próprios hábitos sociais deformados e reformados do presente, é uma ameaça perpétua à indulgência das fantasias de uma coletividade futura” (idem, p. 67-68). Por isso, pensamos, o poder se protege em um pragmatismo individualista e se regozija em forjar saberes para dar conta do impossível que pulsa, inconvenientemente, no cotidiano do trabalho. O investimento libidinal canaliza-se para uma “administração dos possíveis” (Lebrun, 2010), realizada com felicidade e motivação pelas conquistas imediatas. Assim, o desejo, cansado de satisfação, pode ir para casa ao final do dia e descansar com tranquilidade.

Em um mundo onde o trabalho não encontre lugar outro que não seja o dos olhares míopes dos manuais de gestão e de Qualidade Total, o potencial utópico dos atos de pensamento e de fala têm lugar subalterno, restam reduzidos à filosofia inútil, abandonados no porão insalubre das ideias. Talvez porque o medo more perto das ideias loucas⁶⁰. Medo que surge onde a transgressão da *forma* encontra a presença ruidosa do *informe* e a inquietação que ele produz. No entanto, o informe “não é o avesso da forma, mas, ao contrário, a afirma, mesmo que em uma condição de provisoriedade, instabilidade, suspensão e incompletude” (Sousa, 2004, p. 223). Há que se suportar o intervalo entre informe e forma, intervalo necessário a um tempo de produção do novo.

Mas o poder tem um apego narcísico à homogeneização das formas. Por isso, a desqualificação da utopia e sua assimilação ao impossível, discurso vigente em nosso tempo, parece alimentar as ideologias, sobretudo no campo do trabalho, onde, como assinala Sousa (2007) “a ideologia tecnicista legisla sobre o traçado da linha divisória que separa os bons e produtivos cidadãos dos excluídos” (SOUSA, 2007, p. 38).

A distinção entre ideologia e utopia é importante para o tema que nos ocupa, uma vez que a crítica ao presente, principalmente no mundo do trabalho, com frequência traduz-se

⁶⁰ Lembramos aqui da música de Dani Carlos, “Coisas que eu sei”.

como inadaptação mórbida ou descontentamento estéril. Como observa Mannheim (1976) o que distingue a utopia da ideologia é a relação que ambas mantêm com o presente. Enquanto a primeira se apóia nele para ultrapassá-lo, num movimento instituinte de ruptura e corte, a segunda o reforça, persevera em suas formas instituídas.

Por isso, Jameson (1997a) afirma que a vocação da utopia é o fracasso e que seu valor epistemológico

está nas paredes que ela nos permite perceber em torno das nossas mentes, nos limites invisíveis que nos permite detectar, por mera indução, no atoleiro de nossas imaginações, no modo de produção, a lama da época presente que se gruda nos sapatos da Utopia alada, imaginando que isso é a própria força da gravidade (JAMENSON, 1997a, p. 85).

O compromisso da utopia deve ser com o aqui e agora que deseja o futuro: “Ela anseia pelo futuro e valoriza o presente. (...) Pistas, fragmentos e suspiros – não projetos – sustentam essa esperança” (JACOBY, 2007, p. 210).

Diz Bloch (2005) que a utopia tem uma íntima relação com a esperança, mas que esta não tem nada de “uma mera emoção autônoma” sendo antes “afeto do sonho que sonha para frente” (idem, p. 144). Sonho como função utópica porque sempre em outro lugar⁶¹, indo ao encontro dos desejos que clamam por desejar, desejos que povoam a Outra cena, dizemos nós.

Para isso, é preciso que o desejo queira desejar, retire suas forças do vazio, não tema o desequilíbrio. Seja desejo prazeroso de produzir cortes entre saber e verdade e desconfie da continuidade impermeável dos discursos que apregoam a ética do Soberano Bem (Lacan). À sedução do discurso único que parece habitar confortavelmente as relações de trabalho, talvez não fosse desnecessário evocar a inquietude da utopia como função de resistência “aos imperativos do consenso que cada vez mais o laço social nos impõe” (SOUSA, 2007, p.14).

Sousa (2007) vê como funções da utopia “um desassossego do presente acossado pela responsabilidade com o amanhã” e “a necessidade ética de buscar um outro mundo a partir da crítica ao presente” (SOUSA, 2007, p. 25-26).

As palavras de Sousa encontram as de Jacoby (2007) quando este reflete que indicar o que é possível exige que se entre no terreno das políticas. Então, quase que por definição, o pensamento utópico parece manter uma distância do cotidiano da vida política, uma vez que não se envolve com “temas do momento” como a poluição, o desemprego, etc. “Na medida em que o pensamento utópico fala diretamente dessas crises, ele trai o seu coração e a sua alma”, diz Jacoby (2007, p. 213). Contudo, ele se esmera em nos mostrar que o oposto também é verdadeiro, pois:

⁶¹ Como nos disse Edson Sousa em um seminário sobre utopia.

Na medida em que o pensamento utópico permanece transcendental, ele trai o seu coração e a sua alma. O pensamento utópico consiste em mais do que devaneio e rabiscos. Ele surge de e retorna a realidades políticas contemporâneas. Tal como vejo, essa condição define o projeto utópico: ele participa ao mesmo tempo das escolhas limitadas do hoje e das possibilidades ilimitadas do amanhã. Abre duas zonas temporais: a que nós habitamos agora e a que pode existir no futuro (JACOBY, 2007, p. 214).

Sabemos que a existência do sujeito do desejo situa-se na dualidade do pólo pulsional e representacional da linguagem, na descontinuidade radical entre as exigências da pulsão e as possibilidades de simbolização sempre insuficientes. Porém, é neste intervalo “denominado desamparo pelo discurso freudiano, é desse estado abissal e trágico de desamparo que o homem cria” (Morais, 2007, p. 6). Mas aqui é preciso suportar o encontro com a alteridade, permitir se ver no espelho do outro, lá onde, justamente, reside a potência da imagem imperfeita. Criar requer, em alguma medida, o exercício de “despoder”.

Algo que também podemos aproximar da potência do poder constituinte em “alimentar” atos de escolha e de criação, como “a determinação pontual que abre um horizonte, o dispositivo radical de algo que ainda não existe, e cujas condições de existência pressupõem que o ato criador não perca suas características na criação” (NEGRI, 2002, p. 36).

Senão, como criar diante de um “amanhã burocratizado”? Como agarrar os vapores das novas ideias, se a confiança exagerada na técnica, no saber fazer, deixar o amanhã de mãos cheias de regulamentos, de projetos de ações, de estatutos, de bulas, de manuais de instruções? (SOUSA, 2007, p. 37).

6 CONCLUSÕES PROVISÓRIAS

*“A cada desmoronamento das provas,
o poeta responde com um brinde ao futuro”
René Char*

Concluir esta dissertação é para nós tarefa difícil.

Passados alguns meses do contato para a pesquisa, como estariam, no momento desta conclusão, as relações de poder na empresa pesquisada? Como estaria configurado o campo de desejos que anima as relações intersubjetivas? E as pessoas com quem encontramos e realizamos as entrevistas, estariam na expectativa de conhecer o resultado do trabalho, o qual tiveram uma participação tão importante? Se “os conceitos não têm história senão na materialidade dos homens e da sociedade” (Negri, 2002, p.55), como inscrevê-los em uma determinada leitura sem que tenhamos a sensação de estar decretando a sua morte? Que outros caminhos teóricos poderíamos ter escolhido para delinear as formas desta dissertação? Que outros autores poderiam nos ter acompanhado?

Questões que nos assaltam e que nos fazem desejar a continuação dessa escrita.

Nosso percurso foi prazeroso e tenso, intenso. Nele, dois corpos se afetaram: às vezes éramos nós que escrevíamos e, às vezes, quem nos escrevia era a escrita. Nosso sentimento é de que crescemos como pesquisadores, num movimento de autoria paulatinamente conquistada. Mas aqui, lembramos do que nos diz Sousa (2008): “Poder perder é uma forma de construir um outro horizonte”(SOUSA, 2008, p. 404).

Assim, esboçaremos algumas conclusões provisórias, geradoras de outros horizontes.

A primeira delas diz respeito à velocidade com que a esfera privada vem “engolindo” a esfera pública. As peculiaridades do trabalho no serviço público e a sobreposição, cada vez maior, de características mais comuns à iniciativa privada – como por exemplo, terceirização de algumas atividades e implantação de programas de gestão – não eram por nós desconhecidos, mas, a empresa pesquisada encontra-se em um momento muito peculiar em relação a isso, se a comparamos com outras instituições públicas. Nela, vimos intensificada essas particularidades e o enorme desejo de “incorporá-las” à sua cultura.

O tema da absorção da esfera pública pela esfera privada e suas consequências políticas, foram abordadas intensivamente por Arendt (1997), quando do capitalismo moderno.

Na pós-modernidade, este tema vem sendo problematizado por autores como Bauman (2000) e Jameson (1997a; 1997b).

Bauman (2000) observa que a liberdade individual pode coincidir com o aumento da impotência coletiva, na medida em que as pontes entre a vida pública e privada são destruídas. Pontes que serviam de tradução dos temores privados em públicos, e permitiam ações outrora deliberadas nas velhas ágoras, hoje “ocupadas por empreiteiras e recicladas como parques temáticos”, diz Bauman (2000, p.15).

Para o autor, as crenças atuais de que temos suficiente liberdade para nos posicionar e protestar, estão em proporção direta às nossas crenças de que muito pouco temos a mudar na maneira como as coisas acontecem no mundo, seja sozinhos, em grupo ou todos juntos. Quanto a isso, Bauman identifica que saber como funcionam os complexos mecanismos sociais não imediatamente visíveis, e que moldam a nossa condição, pode nos fazer tanto jogar a toalha quanto nos instigar à ação. A ideia que perpassa todo o seu argumento é a de que a liberdade individual só pode ser produto do trabalho coletivo, um trabalho que tem que lutar muito hoje contra o que o autor qualifica de *privatização da utopia* e dos *modelos de bem estar social*. Um pouco menos cético que Bauman, Jameson (1997a) acredita que esse “antiutopismo” não revela, de fato, felicidade e satisfação com o presente, mas certa falta de consciência em relação ao estado atual da sociedade.

Em nosso percurso de pesquisa, tanto as palavras de Bauman (2000) quanto as de Jameson (1997a) nos soaram familiares.

Não obstante as queixas e preocupações serem comuns, muito pouco, ou quase nada, ouvimos em relação ao desejo e mesmo à crença em ações coletivas para transpô-las. Muito antes, o que ouvimos foi um contentamento com a capacidade de empreender ações imediatas e pautadas pela lógica do lucro, bem como com posições de destaque entre pares. Ou seja, os temores são públicos, mas as utopias, privadas.

Quanto a isso, deixamos um alerta e uma esperança, evocando as belas palavras de Cioran: “Só agimos sob a fascinação do impossível: isto significa que uma sociedade incapaz de gerar uma utopia e consagrar-se a ela está ameaçada de esclerose e de ruína” (CIORAN, 1994, p. 101).

Articular nossos temas principais de pesquisa – poder e desejo – nos possibilitou novos insights e nos trouxe novos olhares sobre a linha sempre tênue que “enlaça” sujeito e cultura.

Não obstante nossa prática de intervenção institucional com gestores em empresas públicas, nos chamou à atenção o forte embate entre poder gerencialista e poder político, o qual parece vir tomando espaço na esfera pública, cujas motivações aparecem nas queixas explícitas em relação à ineficiência do setor público, à burocracia do Estado e, principalmente, aos desmandos do poder político.

Evidenciamos um “jogo de forças” entre poderes, “jogos estratégicos entre liberdades”, para retomarmos a expressão foucaultiana. Porém, como a outra face de uma mesma moeda, seus efeitos têm sido a intensificação da burocracia e da técnica que impõem e intensificam a instrumentalização dos sujeitos. A racionalidade do sistema capitalista, sob o emblema do poder gerencialista, enreda os sujeitos em uma lógica pautada pela quantificação e pela padronização, tendo como consequências, como apontamos alhures, uma prática que termina por “normatizar os desejos”. A busca de liberdade pela via de um saber totalizante leva o poder gerencialista a reafirmar-se e manter-se sob uma violência muda, legitimada e banalizada. E como lembra Negri (2002), enquanto uma só pessoa é oprimida, não há, de fato, liberdade.

Desejo e resistência, se suportados por um saber sem falhas, perdem sua potência de ruptura, dando lugar a relações pautadas pela face mortífera do gozo. Ao recusar buscar suas forças no vazio e assentar-se nas bases positivas do poder constituído, o “desejo de resistência” não mais “alimenta” a potência do poder constituinte. A disjunção mistificadora entre poder e política termina por viabilizar uma ética onde a manipulação do outro se justifica enquanto “técnica de existência” (2010).

Freud ([1930-1929] 1976) já apontara nosso desamparo diante do mundo que nos cerca, do nosso corpo que fenece e do outro que “arranha” nosso narcisismo. Não obstante o triunfo da técnica, algo resta e insiste na relação entre os homens, demandando uma *gestão do mal estar* que não se recuse a por em jogo a heterogeneidade entre vida coletiva e desejos singulares, mas a utilize como reinvenção de novas formas de trabalhar, amar e viver.

Feitas tais considerações, nosso desejo, agora, é que elas sejam revistas, ampliadas, negadas, afirmadas, questionadas, para que assim possamos, como o poeta, brindar ao futuro.

REFERÊNCIAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ALVES, Giovani. **Trabalho e Subjetividade** - Ensaios sobre o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. Tese de livre-docência (Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho), 2007.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Editora Unicamp, 2000.

ARENDT, Hannah. **O que é política?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

ARENDT, Hannah. **Sobre a revolução**. São Paulo: Companhia das Letras, 1963.

_____ . **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

_____ . **A vida do espírito**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

_____ . **Entre o passado e o futuro**. São Paulo: Perspectiva, 1968.

BAUMAN, Zygmunt. **Em busca da política**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2000.

BEZERRA, Douglas Moraes et. al. Descentralização do poder público: Gerencialismo x gestão participativa. **Interciências**, Teresina, v. 1, n. 2, jul./dez., 2009. Disponível em: <http://www.uespi.br/revista/pdf/v1n2/artigo_08_v1_n2_2009.pdf.> Acesso em 26 fev. 2011.

BIRMAN, Joel. **Estilo e modernidade em psicanálise**. São Paulo: Editora 34, 1999.

_____ . **Mal-estar na atualidade** - A psicanálise e as novas formas de subjetivação. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

_____ . **Arquivos do mal-estar e da resistência**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

BITENCOURT, Claudia & BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A gestão de competências. In: Bitencourt, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLEGER, Jose. A entrevista psicológica: seu emprego no diagnóstico e na investigação. In: **Temas de psicologia: entrevistas e grupos**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

BLOCH, Ernst. **O princípio esperança**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

BOÉTIE, Etienne De La. **Discurso da Servidão Voluntária**. Tradução de Laymert Garcia dos Santos. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPPELLO, Eve. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CALLIGARIS, Contardo. **Perversão - um laço social?** Salvador: Cooperativa Cultural Jacques Lacan, 1986.

_____. A sedução totalitária. In: Aragão et al. **Clínica do social – Ensaios**. São Paulo: Escuta, 1991.

CHANLAT, Jean François. **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. Volume I. São Paulo: Atlas, 2007. p. 81.

CHAUÍ, Marilena. **Política em Espinosa**. São Paulo: Schwarcz, 2003.

CIORAN, Emil. **História e utopia**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2007.

CLOT, Yves. Clínica do trabalho, clínica do real. **Le journal des psychologues**. n. 185, 2001. Tradução livre: Kátia Santorum e Suyanna Linhales Barker. Revisão: Cláudia Osório.

COCCO, Giuseppe. – Entrevista Especial – **Revista Eletrônica da Unisinos** em 10/01/2007. http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=com_noticias&Itemid=18&task= Último acesso em 14/03/2010.

_____. **MundoBraz**. O devir-mundo do Brasil e o devir-brasil do Mundo. Rio de Janeiro: Record, 2009.

_____. **Trabalho e Cidadania. Produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

COELHO, Rosana de Souza. O Outro institucional: gozo e angústia nas relações de trabalho. In: **Revista da Associação Psicanalítica de Porto Alegre**, n.33, p. 181-187, jul/dez, 2007.

COSTA, Jurandir Freire. Psiquiatria burocrática: duas ou três coisas que sei dela. In: Aragão et al. **Clínica do social – Ensaios**. São Paulo: Escuta, 1991.

DELEUZE, Gilles. **Espinosa** Filosofia Prática. São Paulo: Escuta, 2002.

DELEUZE, Gilles. **Foucault**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

ELIA, Luciano – Psicanálise: clínica e pesquisa. In: S. Alberti & L. Elia, (Org.) **Clínica e pesquisa em Psicanálise**. Rios Ambiciosos, RJ:2000.

ENDO, Paulo & SOUSA, Edson. **Sigmund Freud**. Porto Alegre, RS: L&PM Pocket, 2009.

ENRIQUEZ, Eugène. **As Figuras do Poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

_____. **Da Horda ao Estado** - Psicanálise dos vínculos sociais. Petrópolis: Vozes, 1990.

ESPINOSA, Baruch de. **Ética**. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

EWALD, Francois. **Foucault, a Norma e o Direito**. Lisboa: Veja, 1993.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**. Formação do Patronato Político Brasileiro. Rio de Janeiro: Globo, 1958.

FILHO, Élio Wanderley de Siqueira. **A jurisdição e a excelência**. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0047906.pdf>> Acesso em 26 fev. 2011.

FINK, Bruce. **O sujeito lacaniano**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme & FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial: p. 183-196. 2001.

FONSECA, Tânia Galli. Trabalho Gestão e Subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.55, n. 1,p. 2-11, 2003.

FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997.

FOUCAULT, Michel. A Ética do Cuidado do Si como pratica da liberdade. In: **Ditos e escritos III. Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

_____. O sujeito e o poder. In: RABINOW, Paul & DREYFUS, Hubert. **Michel Foucault – Uma trajetória filosófica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

_____. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

_____. **Historia da sexualidade**. Volume 1 A vontade de saber. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

_____. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

_____. **Vigiar e Punir**. Rio de Janeiro: Petrópolis/Vozes, 1984.

FREUD, Sigmund. (1926). **A Questão da Análise Leiga**. - Obras completas. Volume XX, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____. (1927) **O Futuro de uma Ilusão** - Obras completas. Volume XXI, Standard Edition. Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____. **Inibição, sintoma e angustia** - Obras completas. Volume XX, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ (1905). **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade**. Obras completas. Volume VII, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ (1921). **Psicologia das Massas e Análise do Eu**. Obras completas. Volume VIII, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1905) **Os chistes e sua relação com o inconsciente** - Obras completas. Volume XIX, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1905) **Os instintos e suas vicissitudes** - Obras completas. Volume XIV, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1914) **Sobre o narcisismo: uma introdução** - Obras completas. Volume XIV, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1920) **Além do princípio do prazer** - Obras completas. Volume XVIII, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1925-1926) **O ego e o id** - Obras completas. Volume XIX, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1929-1930) **O mal estar na civilização** - Obras completas. Volume XXI, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

_____ . (1908) **Moral sexual civilizada e doença nervosa moderna** - Obras completas. Volume XIX, Standard Edition, Rio de Janeiro, Imago, 1976.

FUMAGALLI, Andrea. As contradições do sistema capitalístico e as novas contradições sociais. **Lugar Comum**. n. 23-24, p. 267-282, 2008.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social** - Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GORZ, André. **O Imaterial**. Conhecimento, Valor e Capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GRISCHKE, Paulo Eduardo; HYPOLITO, Álvaro Moreira. Entre a gestão burocrática e o novo gerencialismo: A organização do trabalho docente na educação profissional. **Trabalho**

& Educação – vol.18, nº 2 – mai./ago., 2009. Disponível em: <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/view/431>> Acesso em 26 fev. 2011.

GRISCI, Carmen Lígia Iosche & BESSI, Vânia Gisele. - **Trabalho Imaterial e Resistência na Contemporaneidade.** Boletim da Saúde. Porto Alegre. Volume 20. Número 1. Jan./Jun.2006.

GRISCI, Carmen Lígia Iosche. **Trabalho Imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico.** *RAE-eletrônica*, v.7, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2008. In: <http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm.FuseAction=Artigo&ID=4200&Secao=ARTIGO&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>. Último acesso em 14/03/2010.

HARD, Michel & NEGRI, Antonio. **Império.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

_____. **Multidão.** Rio de Janeiro: Record, 2005.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna.** Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HONNETH, Axel. – **Trabalho e Reconhecimento.** Tentativa de uma redefinição. Porto Alegre: Civitas, 2008. V. 8.

IRIBARRY, Isac Nikos. O que é pesquisa psicanalítica? **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica.** Rio de Janeiro: UFRJ, v6, no. 1, Jan/Jun 2003.

JACOBY, Russell. **A imagem imperfeita.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

JAMESON, Fredric. **As sementes do tempo.** São Paulo: Atlas, 1997(a).

_____. **Pós-modernismo. A lógica cultural do capitalismo tardio.** São Paulo: Ática, 1997(b).

JONES, Ernest. **A vida e a obra de Sigmund Freud.** Volume 3. Rio de Janeiro: Imago, 1989.

KAËS, René. (org.). **A Instituição e As Instituições. Estudos Psicanalíticos.** São Paulo: Casa do Psicólogo. 1991.

LACAN, Jacques. **Televisão.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1993.

_____. **As formações do inconsciente.** O Seminário – Livro 5. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

_____. **Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise.** O Seminário - Livro 1. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

_____. **Escritos.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

_____ (1954-1955). **O eu na teoria de Freud e na técnica da psicanálise.** O Seminário - Livro 2. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

_____. **A ética da psicanálise.** Seminário 7. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

_____. **Mais, ainda.** O Seminário - Livro 20. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

_____. **O avesso da psicanálise.** Seminário 17. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

_____. **O Desejo e sua interpretação.** (1958-1959). Publicação não comercial. Circulação interna da Associação Psicanalítica de Porto Alegre.

LAZZARATO, Maurizio & NEGRI, Antonio – **Trabalho imaterial.** Formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

LEBRUN, Jean-Pierre. **Clínica da Instituição.** Porto Alegre: CMC Editora, 2009.

MANNHEIM, Karl. **Ideologia e Utopia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

MARQUES, Mário Osório. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa.** Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 1997

MENEZES, Lucianne Sant'anna de. **Um olhar psicanalítico sobre a precarização do trabalho; desamparo, pulsão de domínio e servidão. Tese de Doutorado.** In: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde.../menezes_do.pdf. acesso em 25/02/2011.

MEZAN, Renato – Que significa “pesquisa” em Psicanálise? in: M. E. Lino da Silva (Org.) **Investigação e Psicanálise.** São Paulo: Papyrus, 1993, p.49-89.

MORAIS, Marília Brandão Lemos Moraes. **Poesia, psicanálise e ato criativo: uma travessia poética.** Revista Estudos de Psicanálise. n.29 Belo Horizonte. Set 2006.

NEGRI, Antonio. **O Poder Constituinte** - Ensaio sobre as alternativas da modernidade. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002.

_____. **A Anomalia Selvagem.** Poder e Potência em Espinosa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

NEVES, Jose Mário. **A face oculta da organização** - microfísica do poder na gestão do trabalho. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005.

PEIXOTO JUNIOR, Carlos Augusto. **Metamorfoses entre o sexual e o social.** Uma leitura psicanalítica sobre a perversão. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

_____. **A sujeição como forma de subjetivação.** Estados Gerais da Psicanálise: Segundo Encontro Mundial, Rio de Janeiro, 2003. http://www.estadosgerais.org/mundial_rj/download/5e_Peixoto_24220803_port.pdf. Acesso em 15/012011

PLON, Michel. **A face oculta da análise leiga.** *Ágora*, 2(1), 91-108, 1999.

POLI, Maria Cristina. Escrevendo a psicanálise em uma prática de pesquisa. **Revista Estilos da Clínica**, v.13, n.25, São Paulo, Dez/2008.

_____. Perversão da cultura, neurose do laço social. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica.** v. VII, n.1 jan/jul 2004 p. 39-54.

RABINOW, Paul & DREYFUS, Hubert. **Michel Foucault – Uma trajetória filosófica.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

RIVERA, Tânia. **Arte e Psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

ROSA, Miriam Debieux & DOMINGUES, Eliane. (2010). O método na pesquisa psicanalítica de fenômenos sociais e políticos: a utilização da entrevista e da observação. **Psicologia & Sociedade**, 22(1), 180-188.

ROSA, Miriam Debieux. (2004a) – A pesquisa psicanalítica dos fenômenos sociais e políticos: metodologia e fundamentação teórica. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**. Fortaleza, v. IV, n. 2, p. 329-348. Set/2004.

_____ (2004b) - **A Psicanálise e as Instituições: um enlace ético-político**. Na. 5 Col. LEPSI IP/FE-USP. ISBN 978-85-606944-06-4 versão on line. Acesso em 20/04/2010.

ROSENFELD, Cinara Lerrer - **Trabalho, empresa e sociedade: a teoria do reconhecimento de A.Honneth e o teletrabalho**. - O mundo empresarial e a questão social. Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS. Último acesso em 14/03/2010.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 2000.

SCHWARTZ, Yves. **Conferência de abertura do seminário Trabalho e Saber**. UFES, Belo Horizonte, Mimeo, 2003.

SOUSA, Edson Luis Andre de. **Uma Invenção da utopia**. São Paulo: Lumme Editor, 2007.

_____. **Felicidade, brevemente**. In: SAFATLE, Vladimir. Org. A filosofia após Freud. São Paulo: Humanitas, 2008.

_____. **Para não ficar de mãos vazias**. In: FONSECA, Tânia M. G.Org; ENGELMAN, Selda. Org; Corpo, Arte e Clínica. Porto Alegre: Editora da UFRGS,2004.

SZPACENKOPF, Maria Izabel Oliveira. **O olhar do poder**. A montagem branca e a violência no espetáculo telejornal. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

TEIXEIRA, Antonio M. R. **Depressão ou lassidão do pensamento? Reflexões sobre o Spinoza de Lacan**. Revista Psicologia Clínica. (on line) v. 20, n.1, PP. 27-41, 2008.

VIEIRA, Marcus André. **A Ética da Paixão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

_____. **O mal-estar na civilização entre desejo e gozo.** Conferência proferida, Bragança, 6 jul. 2009. Disponível em: <<http://acfportugal.com/cartaacf/malestarnacivilizacao.htm>> Acesso em 01 mar. 2011.

WEBER, Max. **Os fundamentos da Organização Burocrática:** uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org). Sociologia da Burocracia. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1971.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo Competência.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZIZEK, Slavoj (et. al.). **Um mapa da ideologia.** Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

ZIZEK, Slavoj. **O mais sublime dos históricos – Hegel com Lacan.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991.