



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**A AMBIGUIDADE DO TRABALHO NA PÓS-MODERNIDADE: A
NOVA SUBJETIVIDADE E OS VÍNCULOS HUMANOS NA
SOCIEDADE GERENCIAL**

Aluna	DRE
Natália Fonseca Lopes	105056586

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro
Julho / 2010

**A AMBIGUIDADE DO TRABALHO NA PÓS-MODERNIDADE: A
NOVA SUBJETIVIDADE E OS VÍNCULOS HUMANOS NA
SOCIEDADE GERENCIAL**

Natália Fonseca Lopes

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como requisito necessário à obtenção do
grau de bacharel em administração.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro
2010

“As pessoas não gostam mais de si, hoje em dia. Somos uma classe rentista que sobrou do século passado. Toleramos tudo, mas sabemos que os valores liberais se destinam a perpetuar nossa passividade. Achamos que acreditamos em Deus, mas os mistérios da vida e da morte nos aterrorizam. Somos profundamente autocentrados, mas não conseguimos lidar com a idéia de nossas individualidades finitas. Cremos no progresso e no poder da razão, mas vivemos assombrados pelos lados mais obscuros da natureza humana. Estamos obcecados pelo sexo, mas tememos a imaginação sexual e precisamos de tabus aos montes para nos proteger. Acreditamos na igualdade, mas odiamos as classes inferiores. Tememos nossos corpos e, acima de tudo, temos medo da morte. Somos um acidente da natureza, mas acreditamos ocupar o centro do Universo. Estamos a poucos passos do esquecimento, mas esperamos ser, de algum modo, imortais...”(BALLARD, 2005)

"Crescer por crescer, é a filosofia da célula cancerosa".

Ladislau Dowbor

RESUMO

LOPES, Natália Fonseca. **A Ambiguidade do Trabalho na Pós-modernidade: a nova subjetividade e os vínculos humanos na sociedade gerencial.** Orientador: Prof. Dr. Ricardo Henry Dias Rohm. Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2010. Monografia. (Graduação em Administração).

O presente estudo visa analisar as maneiras como a sociedade gerencial desenvolve nas mentes uma representação do mundo e da própria pessoa humana, de modo que o único caminho aparente de realização de si consista na lógica da produtividade e em sua relação psíquica e social, tornando a empresa uma referência para construção do sujeito. O trabalho na pós-modernidade ocupa um espaço no desejo do indivíduo de modo que as pessoas buscam somente neste papel o sentido de suas vidas, inviabilizando a auto-realização plena do Homem.

Hoje há necessidade de um eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências, são essas as condições adequadas ao trabalho de curto prazo, a instituições flexíveis e a nova empregabilidade. A empregabilidade constitui-se em um macrodispositivo de controle micropolítico na produção de subjetividades (ROHM, 2003).

Trazendo esta realidade para o mundo empresarial, são muito comuns dentro das corporações os casos declarados de violência perversa e assédio moral. Sennett (2000) diz que o sentido da vida e da morte não se contabiliza. E é por isso que se deve dar vazão às relações humanas e à satisfação da alma, e não só ao capital, ao capitalismo.

Para embasar este estudo busca-se o caminho de construção da noção de trabalho até alcançar o gerenciamento atual na pós-modernidade. Espera-se, assim, ampliar a compreensão deste fenômeno e viabilizar a produção de métodos mais eficazes e humanizantes da prática de gestão de pessoas nas organizações.

Será adotada a pesquisa bibliográfica através da revisão da literatura em ciências sociais e na teoria crítica aplicada a análise da administração na atualidade. De acordo com Faria (2007), cabe a Teoria Crítica desenvolver formulações que expliquem o real em sua forma e em sua substância, que permitam compreender para além do que pode ser visto e imediatamente entendido pela sociedade.

Palavras-chave:

subjetividade, trabalho, vínculos humanos, sociedade gerencial, pós-modernidade.

SUMÁRIO

Introdução	6
I. A Evolução do Trabalho.....	8
II. A Gestão Contemporânea.....	14
III. A Teoria Crítica.....	17
IV. O Trabalho na Pós-Modernidade	23
V. Uma Gestão Mais Humana dos Recursos	34
VI. Conclusão	38
Referências Bibliográficas.....	40

Introdução

O trabalho é uma condição fundamental na existência humana. Através dele o Homem se relaciona com a natureza, constrói sua realidade, significa-se, insere-se em contextos grupais, atua em papéis e finalmente promove a perenização de sua existência. Por viabilizar a relação dos indivíduos com o meio, em um dado contexto, o trabalho expressa-se como incessante fonte de construção de subjetividade, produzindo significado da existência e do sentido de vida. Todavia, o trabalho na pós-modernidade ocupa um espaço no desejo do indivíduo de modo que as pessoas buscam somente neste papel o sentido de suas vidas, inviabilizando a auto-realização plena do Homem.

O presente estudo visa analisar as maneiras como a sociedade gerencial desenvolve nas mentes uma representação do mundo e da própria pessoa humana, de modo que o único caminho aparente de realização de si consista na lógica da produtividade e em sua relação psíquica e social, tornando a empresa uma referência para construção do sujeito.

Será adotada a pesquisa bibliográfica através da revisão da literatura em ciências sociais e na teoria crítica aplicada a análise da administração na atualidade. Buscar-se-á as principais obras que abordam a temática principal desta monografia e em seguida, serão selecionadas as principais contribuições teóricas para fundamentar este estudo. Espera-se que esta monografia seja útil à Administração em geral, e ao campo dos estudos organizacionais em particular. Busca-se ainda, ampliar a compreensão da nova subjetividade e os vínculos humanos na sociedade gerencial, viabilizando a produção de métodos mais eficazes e humanizantes da prática de gestão de pessoas nas organizações.

Esta monografia é composta por seis capítulos, além desta introdução. O capítulo a seguir apresenta um breve histórico do caminho de construção da noção de trabalho em nossa sociedade, destacando as principais mudanças de conjuntura política, econômica e social no mundo, que trouxeram novas concepções e práticas ao processo de trabalho. Será dada uma ênfase maior ao sistema de produção capitalista, nosso modelo atual.

No segundo capítulo, são apresentadas como as mudanças cada vez mais frequentes no mundo por conta da imposição do sistema capitalista exigem uma adaptação constante das organizações. No decorrer, apresentaremos a Teoria Crítica, principal abordagem utilizada nesta monografia para fazer uma análise das

organizações, pois esta tem por objetivo ir à raiz dos problemas. Para Teoria Crítica não basta compreender a forma sem o conteúdo e a aparência sem a essência.

O quarto capítulo, principal desta monografia, tratará as questões mais relevantes ligadas ao trabalho na pós-modernidade suas contradições nas concepções sobre o trabalho flexível e os impactos na vida do trabalhador na atualidade. Com base nessas constatações, no quinto capítulo sugere-se formas de recuperação do sentido de viver, da existência humana como o valor universal de solidariedade e respeito às pessoas e a natureza. Por fim, o último capítulo, a conclusão, traz os principais pontos de todo o estudo.

I. A Evolução do Trabalho

A palavra trabalho vem do latim *tripalium* que era um instrumento utilizado pelos agricultores para bater nos cereais e que consistia de três paus com pontas de ferro. Saliente-se que o verbo trabalhar vem do latim da palavra *tripaliare* e segundo Ferreira (1999) designa “martirizar com o *trepalium*” (instrumento de tortura), significado esse que percorreu o tempo.

Para os gregos, o trabalho representava a miséria do homem e não sua nobreza, razão pela qual era sempre associado à atividade dos escravos. O trabalho, entendido como atividade manual, relembra nossa dependência do mundo material. A reflexão gratuita era privilégio do homem livre.

No início das civilizações o trabalho tinha como objetivo a sobrevivência, restringindo-se à coleta de plantas ofertadas pela natureza e à caça de animais, atividades predominantemente físicas. Ao homem competia à caça e à mulher, as atividades que não necessitavam de muito esforço físico, ocorrendo, assim, uma divisão biológica do trabalho, sem haver necessidades de grandes escolhas, pois se perseguiram os recursos naturais disponíveis.

Com a Idade Média surgiu o feudalismo, caracterizado pela a estratificação das camadas sociais e do trabalho em si, em que aos nobres, proprietários das terras, cabia a atividade de segurança, enquanto que aos camponeses, o trabalho na terra para sustento próprio e do feudo, sem preocupação com a troca de mercadorias entre as comunidades. Nessa época, a Igreja Católica era muito forte e o trabalho, por influência do Antigo Testamento, era visto como uma punição.

Próximo ao término da Idade Média, com a Reforma Protestante, surgiu uma outra conotação para o trabalho, o qual passou a ser considerado como algo virtuoso, capaz de levar o homem à salvação. Nesse período, o artesão detinha os seus instrumentos de trabalho, bem como o domínio do ofício de tal forma que era possível para ele perceber o produto de seu trabalho.

Com a Revolução Industrial, processo iniciado em fins do século XVIII e que implicou uma mudança radical na cultura material do Ocidente, acontece uma gradativa substituição da utilização da força manual pela força das máquinas, configurando a transição do feudalismo para uma nova forma de organizar e pensar a produção: o sistema capitalista.

Com o aparecimento da burguesia e o surgimento do capitalismo, o trabalhador começou a ficar sem a propriedade dos seus meios de produção e, aos poucos, sua sobrevivência tornou-se dependente da venda de sua “força de trabalho”. Citando Marx, Duarte (2004) afirma que:

“(...) o operário vende sua força de trabalho, ou seja, que a força de trabalho do operário é, na sociedade capitalista, uma mercadoria. Mas essa forma de trabalho é uma forma historicamente situada, que surgiu juntamente com os demais aspectos essenciais que caracterizam a sociedade capitalista, que é a sociedade que sucedeu ao feudalismo e que existe até hoje.” (DUARTE, 2004).

Segundo Motta (2003), a teoria da administração, coloque-se ela como geral, pública, empresarial, da educação, hospitalar ou de qualquer outro tipo, tem suas origens na preocupação com a produtividade, dominante a partir da Revolução Industrial. O desenvolvimento das máquinas muda a relação do homem com a natureza e leva à paulatina desintegração da sociedade estamental que então caracterizava a Europa. Duplica em um século a população daquele continente, multiplicam-se as cidades industriais, e a produção domiciliar e manufatureira dão lugar à fábrica. É um período de grande mobilidade e de grandes deslocamentos sociais. A burguesia dá um salto em sua trajetória ascendente, e grandes massas populacionais dirigem-se para os centros industriais, onde a extrema miséria convive com a riqueza. Para Vianna (2005), o sistema adotado pela revolução fez surgir uma nova forma de escravidão, com o crescimento daqueles que detinham a fortuna e a servidão dos menos abastados.

Segundo Faria (1996), a Abordagem Clássica da Administração tinha o propósito de resolver os problemas decorrentes do crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que precisavam encontrar formas eficientes de racionalizar o trabalho e aumentar a produção. Essa abordagem teórica reuniu as idéias de Taylor e Fayol que ficaram conhecidos como os precursores das Escolas Científica e Clássica da Administração. A divisão técnica do trabalho surgiu fortemente no século XX, momento em que o capitalista procurava escolher o trabalhador que melhor se adaptasse ao posto de trabalho. Nesse período, o taylorismo e o fordismo propuseram a produção em massa com uma racionalização baseada no incremento do ritmo de trabalho como forma de aumento da exploração do trabalhador (ANTUNES, 1999).

Na teoria taylorista observa-se que “além do estudo das tarefas, da seleção do trabalhador mais adequado para a sua execução e do treinamento, configuram-se, entre os objetivos tayloristas de racionalização do trabalho, os incentivos salariais com vistas à elevação da produtividade” (MERLO, 2007), sendo esse modelo de gerenciamento empresarial prejudicial à saúde do trabalhador. Este autor afirma, também, que esse tipo de trabalho, que não permite autonomia ao trabalhador, deixa marcas que aparecem em outros ambientes (não laborais), acompanhadas de queixas de sofrimento físico e psíquico.

Quando fordismo passou a predominar no sistema produtivo, trouxe a divisão do trabalho sob a ótica da hierarquização e da pré-determinação de funções, inibindo a autonomia e a criatividade do trabalhador. O processo produtivo passou a ser fragmentado, não tendo mais o trabalhador a sensação de elaborar sozinho o produto, como acontecia anteriormente na fase do trabalhador artesão. Assim, o trabalhador exercia a sua atividade em uma unidade fabril em troca de um salário, medido em função da produtividade que o capitalista almejava. As mudanças no mercado de trabalho, com o acúmulo de trabalhadores desempregados ou subempregados, permitem que o capitalista regule sua demanda de mão-de-obra dentro de uma lógica produtiva que “vem convertendo a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo que tem gerado uma imensa precarização do trabalho e aumento monumental do exército industrial de reserva, do número de desempregados” (ANTUNES, 1999).

As inovações tecnológicas postas pela microeletrônica e conseqüentemente as novas técnicas de produção, provocaram a falência da ideologia fordista, abrindo as portas para um novo modelo, o toyotista, com ênfase nos processos de "qualidade total". O toyotismo, modelo japonês, aparece na década de 70 e provoca profundas modificações no processo de trabalho, as quais trouxeram uma maior exploração e controle sobre a força de trabalho, bem como uma maior flexibilização do trabalho por meio da redução dos direitos sociais e trabalhistas. Verificou-se um incremento na competição, uma queda do poder aquisitivo do trabalhador e um esvaziamento do poder sindical, sendo que os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e o Comprometimento com a Qualidade Total (TQC) foram instrumentos de cooptação dos trabalhadores e de propagação do toyotismo (ABRAMIDES; CABRAL, 2003).

A cada incorporação de novos modelos do sistema produtivo, exigia-se do trabalhador cada vez mais esforço e aprendizagem contínua para adaptação e interpretação, face às novas posturas e competências. As mudanças provocadas no

mundo e nas relações do trabalho, afetam a maneira de ser do trabalhador, e contribuem para o desemprego, diferença salarial, informalidade, desvalorização da força de trabalho, atingindo também órgãos representativos da classe trabalhadora. Conforme Antunes (1999),:

“O mundo do trabalho enfrentou nos anos 80 uma das maiores crises da história, pois ocorreu de maneira simultânea, uma dupla crise: aquela que atingiu a materialidade, a objetividade da classe trabalhadora, acarretando metamorfoses agudas ao processo de trabalho, ao processo de produção do capital, e uma outra crise no plano da subjetividade do trabalho, que não se desvincula da primeira, mas tem características particulares.” (ANTUNES, 1999).

O trabalho é uma atividade que produz riqueza econômica e articulação social entre as pessoas, embora em alguns casos não seja remunerado (voluntário ou escravo). Sendo que a remuneração do trabalho, pode não corresponder ao esforço empreendido, conforme os ensinamentos de Marx, o assalariado, gera mais-valia para quem detém os meios de produção.

O emprego não é sinônimo de trabalho, é uma condição posta ao trabalho remunerado e reconhecida socialmente. Trabalhar significa aprender a fazer e saber fazer alguma coisa que transforma a realidade e a própria pessoa que trabalha. Portanto o trabalho não pode ser considerado uma tortura para o ser humano e sim um processo de desenvolvimento e valorização do homem sobre a natureza. Do mais simples ao mais complexo trabalho, pelo corpo humano (mãos, braços, voz, olhos, ouvidos, cérebro...) criamos o mundo à nossa volta e participamos, conscientes ou não, de um movimento social que tanto conserva e regenera quanto muda a realidade.

À luz dos postulados de Marx, compreende-se que o processo de trabalho que ultrapassa a alienação e se concretiza pelo conhecimento e práxis, permite a subsistência do trabalhador, desde a sua simples alimentação até ao progresso da humanidade. O consenso de um processo de trabalho sadio, onde o ser social tenha a liberdade para criar e ser criado, transformar e ser transformado, satisfaz o trabalhador contribuindo para a evolução cultural, social, econômica e tecnológica do próprio ser e do mundo.

No entanto, as mudanças de conjuntura política, econômica e social no mundo, trouxeram para o âmbito do trabalho novas concepções e práticas ao processo de trabalho, ao trabalhador e às relações sociais. A explosão do capitalismo no mundo

negligencia o processo educativo e de desenvolvimento do ser social através do trabalho. Os conhecimentos não são transmitidos com a sua verdadeira significância social, o trabalho e a educação passam a ser compreendidos como simples obrigação do homem, para melhoria do nível de renda, promoção social e inserção na sociedade capitalista.

O capitalismo tem como prioridade a acumulação do capital. Assim compreende-se que na medida em que se expande o sistema capitalista, o trabalho deixa de ser um artesanato, um prolongamento das ações do homem, uma extensão dos seus braços, uma projeção de sua vontade, uma expansão de sua criatividade. O homem não participa dos destinos do seu trabalho, quase sempre nem vê o produto final, não se sente criador da obra.

A partir do conceito de trabalho integrado nas concepções e no regime do capitalismo, Marx desvela o modo das relações humanas de produção e distribuição que traz como consequência o caráter fetichista destas relações. O trabalho é toda ação transformadora (material e intelectual) do homem, realizada na natureza e na sociedade, porém ao mesmo tempo, que é considerado a realização do homem enquanto sujeito social e histórico, torna-se também sua negação.

A lógica do mercado capitalista gera muitas contradições entre o capital e trabalho, onde o nível de exploração, produz a ameaça constante do conflito e o temor da própria elite. Como enfrentamento das tensões produzidas, as elites capitalistas elaboraram novas formas de disciplina social, aumentando o controle sobre o trabalho na produção e nas relações sociais. Objetivando economizar tempo e eliminar ao extremo os gestos e atitudes improdutivas, criaram vários métodos de controle de produção, extinguindo a possibilidade do ócio criativo diante do processo de trabalho humano mecânico.

É importante desvelar que a sociedade global emergente, é resultado de um movimento de caráter estrutural do capitalismo, que com forte teor ideológico, adquire poder determinante de conformação, sobretudo de novos padrões sociais. Embora tenhamos passado por várias transformações acerca do trabalho percebemos que ainda hoje se estabelece a mesma dinâmica do passado. Marx já dizia que o trabalho como sinônimo de alienação não passa de uma atividade através do qual o trabalhador perde-se a si mesmo, ou seja, nega sua própria vida. Esta afirmação dele só confirma o que vivenciamos hoje e o trabalho não deixou de ter sua importância por se tratar do meio

de sobrevivência do homem e junto a ele a educação que nada mais é do que o meio pelo qual o homem o adquire atualmente.

Feito um breve histórico do caminho de construção da noção de trabalho e as implicações do sistema capitalista na vida do trabalhador, trataremos no capítulo a seguir as propostas organizacionais que surgem na tentativa de se adaptarem as constantes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas impostas pelo sistema capitalista.

II. A Gestão Contemporânea

Atualmente, as informações mudam a cada fração de segundos e constantemente surgem novas tecnologias em diversas áreas que obrigatoriamente impulsionam o processo de mudanças no interior das organizações. Nesta perspectiva, as organizações podem se considerar atualizadas somente por breves momentos, uma vez que em curto espaço de tempo o saber estará defasado e as informações desatualizadas pelas constantes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. Isto faz com que as organizações lutem contra o seu passado e o obsoletismo ainda existente, buscando cada vez mais a inovação e transformação necessárias (MOTTA, 1993).

Diversos estudos sobre tendências na gestão de negócios têm demonstrado que práticas gerenciais tradicionais não respondem mais às necessidades de melhor desempenho das organizações, na oferta de produtos e na prestação de serviços. As práticas burocráticas, por exemplo, ainda muito comuns, têm dificultado o gerenciamento, por não mais conseguirem acompanhar a complexidade crescente das atividades coletivas e das mudanças ambientais.

Valores que até então eram compartilhados pelas pessoas, tais como centralização administrativa, previsibilidade e estabilidade, não mais atendem às expectativas do mercado. Pelo contrário, hoje têm predominado a instabilidade, a imprevisibilidade, a incerteza e as relações complexas entre os agentes econômicos e sociais.

Isto posto, estudiosos da administração contemporânea, como Motta (1993), Drucker (1997), Tachizawa e Scaico (1997), e outros, têm sinalizado que, as organizações que ainda adotam uma administração tradicional que conservam uma estrutura rígida e verticalizada deverão implementar o mais rápido possível um processo de mudanças organizacionais que possam romper com os modelos estáticos, ultrapassados e obsoletos provenientes da Escola Clássica da Administração, ineficientes para atender as atuais demandas.

Diante desse contexto, algumas organizações já estão substituindo a rigidez dos tradicionais modelos de gestão por práticas gerenciais inovadoras, apresentando uma administração mais flexível, com estruturas cada vez mais enxutas e ágeis.

De acordo com Motta (1993), a descentralização das decisões é uma característica fundamental da administração flexível. Com a descentralização administrativa, a empresa é dividida em várias unidades autônomas que formarão um

conjunto de pequenas organizações que devem ser interdependentes e interligadas por um intenso sistema de comunicação. Este tipo de organização, o autor denominou de holográfica¹ ou modular, pois apesar da autonomia gerencial adquirida, cada setor não deixa de reproduzir o todo organizacional.

Portanto, verificamos que as novas propostas organizacionais estão apontando mudanças radicais na estrutura e forma de gerenciamento das organizações que estão buscando se adequar e adaptar aos dias atuais. Como reflexo das exigências impostas por esses agentes, as denominadas novas tecnologias de gestão têm sido adotadas pelas organizações contemporâneas, como, por exemplo, a qualidade total, a gestão de custos baseada em atividade, gerenciamento de projetos, a administração estratégica, o empreendedorismo e a gestão de conhecimento.

Conforme descrito anteriormente, nos estudos teóricos sobre as organizações, originados no início do século XX, as organizações sempre foram consideradas como entes sociais com vida autônoma. Teorias como a científica de Taylor e a da contingência estrutural abordam as organizações utilizando-se de metáforas orgânicas ou mecanicistas com a finalidade de demonstrar e comprovar a ordem natural dos fenômenos empresariais.

Segundo Faria (2007), os estudos nas áreas de administração e de organização têm apresentado uma importante evolução nos últimos 25 anos, especialmente com a maior incorporação de outros campos de investigação, tais como a economia, a sociologia, a psicologia, a antropologia, a pedagogia, a lingüística e a filosofia, diminuindo a presença do *business* puro nas pesquisas.

Neste sentido, a fim de contribuir para uma análise crítica dos vínculos gerenciais e a nova subjetividade do trabalhador emergente na pós-modernidade, mostra-se necessário buscar uma proposta multidisciplinar que traga outras visões, além das teorias gerais da administração.

Os estudos atuais sobre a vida nas organizações vêm sugerir que é preciso investigar mais do que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as instituições, que os comportamentos e que as políticas. A análise das organizações necessita desvendar o mundo do poder e as formas de controle que o mesmo impetra para se sentir autorizada a compreender essas organizações e suas finalidades.

¹ O autor explica que o “holograma é uma placa que contém a representação fotográfica em três dimensões, obtida através do raio laser e de uma máquina sem lentes. A holografia guarda todas as informações do todo em cada uma das suas partes”. Ressalta que “uma das características do holograma é o de que, se quebrado, qualquer uma das suas partes pode ser usada para reconstruir o todo”. (MOTTA, 1993).

A Teoria Crítica, nos estudos organizacionais, indica que a compreensão da vida nas organizações e sua dinâmica exigem um esquema teórico-metodológico dialético, que seja capaz de responder às questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos das mais variadas formas e que valorizem o sujeito coletivo mais do que as organizações em que trabalham. As organizações são, de fato, construções sociais e históricas que adquirem autonomia relativa em relação aos sujeitos que as constituíram e que se consolidam como instâncias de mediação entre os interesses dos sujeitos a elas vinculados e os objetivos para os quais foram criadas. As organizações não são entes abstratos, sujeitos absolutos, entidades plenamente autônomas, unidades totalizadoras e independentes, mas construções sociais dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e subjetivas, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias.

Cabe destacar que, dentro da proposta multidisciplinar da Teoria Crítica, a formação e a influência dos autores provêm de áreas diversas, ou seja, para construir uma produção crítica é necessária uma condição multidisciplinar, pois, embora a atenção desta monografia esteja voltada para o tema da administração, é preciso outros olhares para polemizar.

Nesse contexto, no capítulo que segue será feita uma apresentação da Teoria Crítica, seu contexto de surgimento, linha de pensamento, suas características e o papel que se pretende realizar na sociedade.

III. A Teoria Crítica

A Teoria Crítica decorre de uma formulação feita pela Escola de Frankfurt, criada por marxistas que são conhecidos hoje como a parte do marxismo ocidental. Estes pesquisadores, à época, trabalham em uma perspectiva de uma análise marxista voltada à emancipação, a um combate ao autoritarismo (de esquerda ou de direita). A Teoria Crítica pretende denunciar a repressão e o controle social a partir da constatação de que uma sociedade sem exploração é a única alternativa para que se estabeleçam os fundamentos da justiça, da liberdade e da democracia. Neste sentido, os teóricos da Escola de Frankfurt investiram tanto contra o nazismo, de que foram vítimas, quanto contra o totalitarismo que se introduziu na União Soviética, sob Stalin.

Estes intelectuais começam a entrar então em um confronto contra essas formas de totalitarismo independente da sua origem, se era de certa teoria ou outra. Então, a questão básica é: a Teoria Crítica é uma teoria que se contrapõe a toda forma de totalitarismo, de autoritarismo, de coerção. Centra-se, então, na emancipação, na liberdade, no esclarecimento.

Esta é a questão nuclear. Portanto, tem fundamentos marxistas, mas de certo marxismo; tem fundamentos no sujeito sem escorregar para o individualismo, e eles foram os primeiros a fazer a ligação do pensamento da psicanálise com o marxismo para tentar inserir o sujeito na análise porque o marxismo até então não dava conta dessa relação.

A Teoria Crítica tem como característica principal fundamentar-se em critérios específicos para análise social. Assim, seu atributo é o de questionar e transformar a realidade social, amparada em fundamentações teóricas que procuram entender tanto as relações sociais quanto os sujeitos e sua inserção nestas relações e nos grupos e organizações. A teoria crítica, por sua vez, surgiu como um questionamento a “verdades” absolutas que imperavam no meio da pesquisa em estudos organizacionais, na tentativa de incluir todas as pessoas envolvidas no processo organizacional, inclusive os trabalhadores, com ênfase no caráter cultural e político no interior das empresas. Não é um conjunto de regras a serem seguidas e tampouco se vale de esquemas rígidos e imutáveis, pois sua característica fundamental é ser questionadora da ordem existente, procurando não apenas entender a realidade, mas, sobretudo, modificá-la em benefício do desenvolvimento coletivo.

Para realizar pesquisas em teoria crítica, ocorreu a necessidade de rejeitar certas noções de positivismo, racionalismo e objetivismo, olhando para a verdade histórica e social totalmente integradas, pois a teoria crítica surge em um momento social e histórico muito particular. As mudanças nos processos produtivos, principalmente tecnológicas, no final do século XX, proporcionaram uma alteração nos rumos das organizações. Questões anteriormente ignoradas a favor da produção começaram a ser questionadas.

Retomando a idéia de que não se deve abdicar de conhecer o mundo como ele é, a primeira tarefa da teoria crítica é compreender o *mercado* e sua unidade central, qual seja, a *mercadoria*. O mercado é regido pela lógica da troca. Ela determina os valores no mercado, e nele tudo vira produto capaz de ser trocado; tudo adquire *valor de troca*.

Conforme descrito no primeiro capítulo, é na Revolução Industrial, quando o grande avanço tecnológico propiciou que a riqueza acumulada no campo se transferisse para as fábricas e centros urbanos por meio da aquisição de tecnologia, que surge a separação entre a força de trabalho e os instrumentos que permitem produzir bens. É o nascimento do capitalismo como uma construção histórica. Evidencia-se, assim, a nova divisão estrutural da sociedade: o capital e o trabalho, que se organizam no mercado. O mercado, portanto, congela as desigualdades iniciais entre capital e trabalho e as aprofunda.

No entanto, o mercado aparece como instituição neutra, onde trocas justas são realizadas. Além disso, o mercado promete realizar a liberdade e a igualdade. Ora, sabe-se de longa data que as trocas entre indivíduos e organizações não são trocas iguais simplesmente pelo fato de que ambos detêm recursos de poder consideravelmente diferentes, em volume também diferente. Sabe-se, ainda, que liberdade e igualdade não são conceitos aplicáveis quando a lógica é a da competição.

Cabe então, à Teoria Crítica, como sugere Adorno (1993), investir contra as imagens deformadas da realidade que desenvolvem a função de servir ao poder, não dando voz à realidade desordenada do capitalismo.

Para compreender melhor as bases da teoria crítica, é necessário entender pelo menos as seis categorias analíticas gerais que a caracterizam (FARIA; MENEGHETTI, 2004):

- a) *Contradições*: os fatos se transformam. As aparências nem sempre denunciam as mudanças das essências. Cada contexto histórico apresenta ou esconde o que há por trás de determinadas ações humanas, organizações econômicas, políticas ou sociais.

A realidade “nega-se” com o passar do tempo. Mesmo as teorias não são suficientes para explicar determinados contextos ou situações. A história encarrega-se de corroborar ou questionar sua validade. É possível, portanto, compreender que as contradições são conseqüências naturais de uma sociedade que se constrói e se destrói, não à deriva, mas conforme as condições materiais de existência;

- b) *Ideologia dominante*: a ideologia torna parcial a consciência dos indivíduos em relação ao todo social. Além disso, a deformação imaginária da realidade é outro elemento que caracteriza a ideologia como fragmentadora da compreensão da totalidade. A consciência dos indivíduos enxerga uma outra realidade que não corresponde ao fato real. O conjunto das representações de determinada realidade, na maioria das vezes, beneficia alguns grupos ou classes. As ideologias quase sempre são conseqüências naturais de uma “prisão social” que impossibilita ao conjunto dos indivíduos compreender sua própria existência histórica;
- c) *Racionalidades dominantes*: as racionalizações são capazes de convencer que práticas exploradoras, opressivas e preconceituosas sejam utilizadas quase que livremente. As racionalidades são criadas para legitimar as idéias e os valores morais de grupos sociais que tentam manter seus privilégios. Para isso, necessitam mascarar a realidade e diminuir as racionalidades que venham a colocar em risco as relações de poder. Como estratégia para demonstrar “mudanças” na forma de pensar e de ver a realidade, novas racionalidades são criadas para substituir as que estão se tornando ineficientes na manutenção da estrutura de controle. A força de legitimidade de uma racionalidade não requer somente o uso da razão. As correspondências emocionais, individuais ou coletivas devem ser recíprocas;
- d) *Contexto social histórico*: cada contexto implica um conjunto de elementos singulares a sua época: (i) condições materiais, (ii) graus de consciência distintos, (iii) conhecimentos específicos sobre determinados assuntos, (iv) concepções morais diferenciadas, entre outros. Neste sentido, não é possível entender o desenvolvimento de um determinado fato social sem entender sua trajetória histórica. Um mesmo fato histórico pode ser entendido de diversas formas, de acordo com as informações que se tem sobre ele e as técnicas científicas que possam ajudar a desvendá-lo, mas isto não significa que os fatos mudam de acordo com as perspectivas que dele se têm, pois os fatos não dependem da perspectiva dos sujeitos. Novas teorias surgem e formam um conjunto de racionalidades que pretendem apreender o real pela via do pensamento. O grau de consciência e de

entendimento sobre os fatos se transforma, promovendo, assim, novos questionamentos sobre a validade das teorias até então aceitas;

- e) *Emancipação*: por emancipação entende-se a busca incessante da autonomia do indivíduo e da sociedade, alimentada na capacidade de criar sua própria história, desempenhando papel ativo sobre os problemas relevantes de interesse coletivo. Uma sociedade emancipada é, antes de tudo, consciente da sua existência. Assim, a emancipação é o oposto da alienação, da reificação, da opressão social, da dominação do homem pelo homem, da prevalência dos interesses individuais em detrimento dos coletivos. Promover a emancipação é uma tarefa que visa identificar as ilusões que aprisionam os indivíduos no pensamento supersticioso, inerte, preconceituoso, ideológico, ou seja, de todos os elementos que tornam os homens escravos das suas ambições ou das formas de opressão. Para tal efeito, a necessidade de ir além do visível é um atributo óbvio, e para isso o conhecimento científico pode ajudar. Emancipar é, antes de tudo, esclarecer (ADORNO; HORKHEIMER, 1985), é proporcionar aos indivíduos os elementos necessários para compor o pensamento. A consciência reclama a apreensão do real, mas para isso também a razão deve ser questionada (HORKHEIMER, 2000), para que não seja um instrumento de manipulação e ilusão. Assim, a razão que promove o esclarecimento é a engrenagem para romper os limites do conhecimento existente;
- f) *Conscientização individual e coletiva*: consciência significa estar ciente de si mesmo, das próprias percepções, sentimentos, emoções. Damásio (2000) afirma que a constituição da consciência individual não se dá somente pela razão. Os sentimentos e as emoções que “amparam” o agir a partir da razão são fundamentais para dar sustentação à consciência que o indivíduo tem de si e dos outros. Compreender a realidade é um fator preponderante para a formação da consciência, pois os limites da compreensão estão relacionados à capacidade dos indivíduos ou de uma coletividade de conhecerem a si mesmos. Devido ao fato de que os mesmos elementos que promovem o conhecimento e o saber promovem também o imaginário e a ilusão, os indivíduos não podem compreender totalmente sua realidade. Desta forma, a via coletiva é a melhor forma de apropriar-se do real e desenvolver uma consciência para si, pois o esforço coletivo, a capacidade coletiva de pensar, aliada ao debate democrático e à abertura ao diálogo, incrementam as condições de compreensão da realidade. Em uma sociedade hedonista, o indivíduo é instrumentalizado por sua própria existência. Sua consciência é parcial e

constitui-se, basicamente, na satisfação através da aquisição das posses materiais. A consciência individual fragmentada impossibilita o advento da consciência coletiva emancipada (FROMM, 1979).

Portanto, cabe à Teoria Crítica desenvolver formulações que expliquem o real em sua forma e em sua substância, que permitam compreender para além do que pode ser visto e imediatamente entendido pela sociedade.

As ciências cada vez mais se submetem à lógica do capital, tornam-se forças produtivas deste, ou seja, o conhecimento passa a ser banalizado pelos interesses do capital (HABERMAS, 1982) e a ciência tornar-se ela própria ideologia (HABERMAS, 1997). Os avanços científicos, que deveriam atender a todos, passam a atender a poucos, mais especificamente, àqueles que podem pagar pelo acesso aos novos conhecimentos (TRAGTENBERG, 1982; GORZ, 2005). Assim, o coletivo, enquanto a supremacia do social sobre as esferas econômicas, políticas e ideológicas, cada vez mais cede lugar ao individual, marcado por ações que procuram remediar as disparidades decorrentes das atitudes em que o econômico, o político e o ideológico servem a poucos.

Por isso, a Teoria Crítica pretende expressar a emancipação dos indivíduos e promover a conscientização crescente da necessidade de uma sociedade em que os interesses coletivos prevaleçam sobre os indivíduos, em que os indivíduos sejam sujeitos de sua própria história, escrevendo-a coletivamente. Tratar criticamente o real é questionar se as ações sociais não são meras atitudes remediadoras, é indagar sobre os atos dos sujeitos que têm como objetivo atender a interesses de grupos específicos na estruturação do poder. Assim, é condição essencial para construir uma sociedade detentora da sua própria história, consciente das suas responsabilidades e das suas atribuições coletivas.

Neste sentido, do ponto de vista das organizações produtivas sob o comando do capital, é importante analisar questões que não são pacíficas, penetrando no mundo obscuro das mesmas para entender, por exemplo, o fato de que para intensificar o trabalho, incrementando a exploração e submetendo os empregados a constante estresse e adoecimento de natureza psicossomática, a organização passa a adotar programas gerenciais anestésicos, aplicados em doses cada vez mais eficazes. É necessário, assim, conhecer melhor as técnicas de gestão contemporâneas, as novas políticas de administração de pessoas, as novas tecnologias de controle psicossocial e político, os estratagemas da linguagem cobertura (*“nossos colaboradores”*; *“nossos associados”*),

os programas de aprisionamento e sedução, enfim, tudo o que transmite duplas mensagens: oprime, ameaça, exige, cobra e age com violência ao mesmo tempo em que elogia, agrada, age com simpatia e preocupação.

Este então, será o tema do próximo capítulo, abordaremos a questão do trabalho na pós-modernidade com suas contradições e impactos para o trabalhador na atualidade.

IV.O Trabalho na Pós-Modernidade

O trabalho começou a sofrer alterações, no início da pós-modernidade, devido à adoção de concepções com relação à flexibilização do capital e dos processos de trabalho por parte dos detentores do poder econômico nas sociedades ocidentais. A flexibilização foi aceita como propícia às reestruturações necessárias à manutenção do capitalismo, de acordo com Harvey (1996), por ocorrer em prol da sustentação do capital, ou seja, por manter as mesmas premissas com vistas à lucratividade.

A partir das concepções sobre a flexibilidade dos processos produtivos, surgiu uma nova estruturação: o trabalho flexível. Este se caracterizou pela produção e colocação de mercadorias nos variados mercados mundiais a partir de empresas transnacionais, que vieram a atuar em diversos nichos de mercado. Foi a inovação tecnológica que, em grande parte, propiciou o surgimento da especialização flexível de produção. (FERRER, 1998).

O processo produtivo tornou-se conduzido pela demanda e com foco no atendimento individualizado ao cliente. Para atender essas premissas, o trabalho passou a ocorrer por processos. Um processo de trabalho é uma seqüência de atividades que tem início, meio e fim. Os sujeitos tornaram-se multifuncionais, realizadores de todas as tarefas do processo de trabalho (ANTUNES, 1998).

O trabalho flexível descentralizou o poder, outrora centralizado no papel do líder, ao instituir o trabalho em equipe e eleger lideranças apenas situacionais, atribuindo aos sujeitos um maior controle e responsabilidade sobre o próprio trabalho. Porém, eles tornaram-se visíveis em qualquer parte da rede, estabelecendo novas formas de poder e controle a partir de metas de produção e resultados.

Entre as concepções que acompanharam o trabalho flexível, surgiu a noção aparente de liberdade para cumprir metas, mas estas tendiam a ser de difícil execução e cumprimento, exigindo substancial empenho por parte dos sujeitos para alcançarem os resultados exigidos (SENNETT, 2000), além de as equipes de trabalho contarem, em geral, com um número reduzido de pessoas, originando uma sobrecarga de trabalho e a realização de horas-extras (ANTUNES, 1998).

As concepções sobre o trabalho começaram a se alterar entre os dirigentes organizacionais, através da transmissão de ideários sobre a necessidade de mudanças profundas das empresas, sob pena de falência, desenvolvendo crenças na necessidade de transformações radicais nas organizações, devido ao acirramento da concorrência entre

as empresas. Esses ideários foram disseminados, principalmente, pelos considerados “gurus” da administração de empresas, tais como Naisbitt (1994) e Toffer (1987), teóricos seguidos por muitos dirigentes. Toffer (1999) comenta: “Muitos empresários têm uma visão estrita de seus negócios, e sabemos que, nesta época de turbulência, muitas companhias serão simplesmente eliminadas pela concorrência, não apenas vinda do exterior, mas de outros setores de atividades em seu país”.

Com as modificações dos processos de trabalho, o perfil profissional para a inserção dos sujeitos nas empresas e permanência no mercado de trabalho foi reformulado pelos dirigentes das empresas. As características principais, entre outras, englobadas nesse perfil, foram: uma postura maleável, ágil, aberta a mudanças em curto prazo e passível de assumir riscos, além de maior capacitação, principalmente tecnológica (FERRER, 1998). Esse perfil foi estipulado de maneira a continuar a atender os objetivos empresariais e a permitir a internalização destes como se fossem dos próprios sujeitos (ANTUNES, 2000). Hoje há necessidade de um eu maleável, uma colagem de fragmentos em incessante vir a ser, sempre aberto a novas experiências, são essas as condições adequadas ao trabalho de curto prazo, a instituições flexíveis e a nova empregabilidade. A empregabilidade constitui-se em um macrodispositivo de controle micropolítico na produção de subjetividades (ROHM, 2003).

Segundo Baztán (2002), cada empresa conta com uma cultura formada por um conjunto de crenças, valores, concepções e informações que deve ser internalizado pelos sujeitos. A função da internalização dos valores organizacionais é a coesão em prol do atingimento dos objetivos da empresa pelos trabalhadores. Esses objetivos são, de fato, a razão da existência da empresa.

De acordo com Antunes (2000), na modernidade, os sujeitos deveriam internalizar os valores organizacionais pautados pelo paradigma da ordem, regente da hierarquia, eficiência e organização no trabalho. Na pós-modernidade, os valores organizacionais tornaram-se regidos pelo paradigma do caos. O foco do trabalho passou a ser a eficácia e os resultados dele, não tendo importância a maneira como esses resultados viessem a ser alcançados. Assim, o trabalho flexível foi estruturado com concepções, normas e regras contraditórias, dificultando uma internalização consistente dos valores organizacionais. Tornaram-se comuns dentro das corporações os casos declarados de violência perversa e assédio moral. São atos mascarados, nos quais se tenta desvalorizar o outro através da violência psíquica, sendo altamente destrutivos se praticados continuamente.

Uma das contradições nas concepções sobre o trabalho flexível estabeleceu-se em relação ao próprio perfil profissional. Uma postura maleável, ágil, aberta a mudanças em curto prazo demanda baixo apego emocional ao trabalho e não envolvimento pessoal por parte dos sujeitos, de acordo com Bauman (1999a). Em contrapartida, a exigência da apropriação dos objetivos empresariais exige alta dedicação ao trabalho, apego emocional e envolvimento pessoal pelos sujeitos. Os sujeitos ficaram a serviço de serem avaliados como incompetentes, se falhassem em qualquer uma das exigências, permanecendo sob o risco da demissão (DEJOURS, 2000).

Outra contradição foi o estabelecimento da idéia de liberdade e autonomia para a realização das atividades de trabalho. Os sujeitos teriam apenas metas e resultados a serem alcançados, realizando as atividades da maneira como quisessem. Contudo, a idéia de liberdade e autonomia não encontrou respaldo no cotidiano do trabalho; as metas e os resultados foram instituídos para serem de difícil consecução, a partir de uma equipe de trabalho com menos membros do que o necessário. Para que as tarefas fossem cumpridas, houve uma tendência de que os sujeitos mantivessem uma jornada de trabalho com um ritmo incessante e com muitas horas-extras, com prejuízo ao atingimento sistemático das metas e dos resultados, o que passou a ser outro motivo do risco de demissão (SENNETT, 2000).

Pesquisas realizadas ao longo de mais de duas décadas revelam que altas exigências no trabalho vinculadas à baixa possibilidade de controle e autonomia por parte dos sujeitos representam variáveis que, associadas, geram alto nível de estresse e risco à saúde psíquica do sujeito (Chirkov, Ryan & Chelsea, 2005). O risco do fracasso na prática do trabalho, sem a possibilidade de controle sobre as condições envolvidas, é um fator que pode funcionar como coerção interna através do medo. Este é alienante, quando vivenciado de modo contínuo, à medida que causa uma atenção focal sempre ativa e uma consciência fragmentada, com pensamentos que não se associam adequadamente para permitir uma compreensão complexa e analítica do contexto.

Além do mais, devido às contradições vivenciadas, o ambiente social do trabalho tornou-se muitas vezes de difícil convivência entre os sujeitos. “Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonégam informações, prejudicando assim a cooperação etc.” (DEJOURS, 2000). Porém o perfil profissional do trabalho flexível incluiu um adequado relacionamento

interpessoal para propiciar o trabalho em equipe. Assim, a convivência conflituosa tornou-se outro fator para o risco de demissão.

As novas formas de regulação do trabalho, através de “contratos temporários”, “horário flexível”, “trabalho *part-time*”, “redução de jornada”, “teletrabalho” e outras, são práticas que visam agregar valor somente à empresa, pois o trabalhador fica à deriva, na medida em que perde a capacidade de mobilização coletiva, tornando-se solitário.

Como se não bastasse, de acordo com Dejours (2000), devido ao desemprego estrutural, que fez com que houvesse um contingente de pessoas desempregadas no mercado de trabalho, surgiu, por parte dos dirigentes empresariais, a noção de que as pessoas eram facilmente substituíveis em suas atividades. Estes puderam tanto recorrer de eventuais ameaças de demissão, até da demissão propriamente dita, quanto substituir sujeitos considerados com perfil inadequado, ou mesmo contratar profissionais com remuneração menor. O medo foi adotado como estratégia de controle com conseqüências positivas para os resultados das empresas, e a noção de risco tornou-se presente no cotidiano do trabalho dos sujeitos (DEJOURS, 2000).

Giddens (2000) comenta que, em todos os tempos, os sujeitos tiveram a percepção dos riscos a que estavam expostos, principalmente, diante dos fenômenos da natureza. Entretanto, na pós-modernidade, surgiu o risco fabricado. Aquele que o próprio ser humano produz para ele mesmo, no âmbito de idéias e concepções. O risco fabricado em relação ao trabalho flexível caracterizou-se pela possibilidade de incompetência, conseqüentemente, o da demissão e do insucesso profissional. Portanto, devido à crença da “autonomização do indivíduo”, surgiu uma tendência de os sujeitos se responsabilizarem pelo próprio emprego-desemprego, sucesso-fracasso e inclusão-exclusão social, percebendo-se em contínuo risco (ROHM, 2010).

Conforme abordado no capítulo III, nos estudos organizacionais é preciso desvendar o mundo do poder e as formas de controle social em suas formas objetivas e subjetivas. As organizações capitalistas, em busca de seu objetivo principal (acumulação), usam métodos de controle que propiciem a manutenção/reprodução de seu modelo de relações de poder, em um esforço de dominação física e subjetiva. Não somente as ações dos sujeitos são controladas pelas estruturas capitalistas, como também o sentir e o pensar são esferas que muito interessam às formas de controle; assim, os sujeitos não mais buscarão a emancipação, mas apenas reproduzirão a “verdade” que lhes foi imposta. Os sujeitos têm a percepção de que estão sendo

“vítimas” de um processo de manipulação e de dominação por parte das organizações, embora não compreendam exatamente como se dá esta operação.

Pode-se perguntar: “se o mundo é tão ruim, se as organizações são tão controladoras, se o autoritarismo está presente nas organizações, por que as pessoas não reagem?”. É uma pergunta pertinente. Tanto que é necessário devolvê-la: “por que não reagem quando se sentem insatisfeitos, infelizes, experimentando um sofrimento insuportável?” De acordo com Faria (2007), consideram-se algumas possibilidades: por medo das conseqüências materiais imediatas (perda de emprego ou de vantagens); por receio de não ser reconhecido pelo grupo ou de ser expulso do grupo; ou pela necessidade de negação da evidência, pois o reconhecimento dos fatos provoca muita dor, ou seja, pela necessidade inconsciente de negar aquilo que se está vendo. Nega-se porque assumir que o que se está vendo é mesmo o que é, que o que é não é aquilo que se gostaria que fosse, significa enfrentar a dor de ver e de saber que se participa daquele processo de sofrimento. Então, o sujeito não quer ver, ele nega, ele afirma que o que vê não existe da forma como vê.

Toda organização visa controlar para produzir, como já assinalava Enriquez (1997). A organização é um sistema de controle objetivo e subjetivo. Controla resultados pela produção, pelas normas, pelas estratégias e pela gestão. Controla os sujeitos, controla os comportamentos, impõe medos, receios, aciona mecanismos de defesa, conformismo ou resistências. Se o sujeito não consegue ir além do visível, não encontrará respostas às questões colocadas, porque é preciso ir muito além daquilo que se encontra nas aparências.

A organização não tem e não mantém nenhuma relação de afeto com seu empregado. Sua relação é de utilidade e conveniência. Já o sujeito desenvolve uma relação de afeto com a organização, pois precisa encontrar algum prazer na convivência com ela.

O desafio é examinar como que se podem ver as formas de poder e controle e como essas formas aparecem tanto no não dito quanto no que é dito. Ou seja, no dito dos discursos, dos regulamentos, dos resultados a serem alcançados, dos objetivos do planejamento estratégico, da missão, das atitudes. Por exemplo, quando se lê a missão da empresa, pode-se observar que o dito está expresso na missão, mas ali também está o não dito. Quando se consegue traduzir o que não está dito naquilo que está dito, pode-se começar a entender a lógica contraditória da organização. Se o sujeito acredita naquilo

que está dito como se fosse a última e a única verdade, ele não conhece os fundamentos da organização.

Procura-se criar um imaginário coletivo que mascare as relações de poder e dominação e que legitime e assegure a obtenção dos objetivos do capitalista: a extração da mais-valia. Essa concepção do controle envolve não somente a determinação do comportamento do trabalhador, como também a subjetividade do mesmo. Com o intuito de compreender o controle de maneira mais profunda, o mesmo é classificado em três níveis interdependentes, tendo por base suas formas e suas práticas (FARIA, 2004c):

- *O controle econômico*: lógica das relações de produção, das relações dos processos de trabalho, da gestão técnica e da propriedade das organizações produtivas sob o comando do capital. Aqui, mostra-se como a mudança na relação de posse dos meios de produção (meios de trabalho e objetos de trabalho) que se intensificou com o surgimento da sociedade capitalista está diretamente relacionada com o processo de controle e determinação da relação de produção e do conseqüente aumento da exploração do trabalhador. É nesse sentido que Braverman (1977) mostra o surgimento da gerência como sendo fruto da necessidade de vigilância e determinação do processo de trabalho, visando sempre à extração da mais-valia, seja absoluta ou relativa.

A cooperação (simples e sob o capital) e a divisão (social e técnica) do trabalho são elementos fundamentais para compreender as relações de propriedade econômica, seja a legal (propriedade de ações) ou a real (propriedade econômica e de posse). O modo de produção capitalista se desenvolve de tal forma que o trabalhador perde o controle sobre o processo de produção.

- *O controle político-ideológico*: superestrutura construída a partir das relações de produção, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo aparato normativo, tendo como suporte um sistema de idéias capaz de conferir legitimidade às ações. O nível do controle político-ideológico está diretamente relacionado com as relações de dominação, que, em última instância, visam legitimar e garantir a permanência das relações de posse e poder.

Em organizações capitalistas, esse controle é realizado mediante o despotismo, a hierarquia, a disciplina, a alienação, elementos presentes nas teorias de gestão. Para Mézários (2002), ao fazer uso da noção “trabalho livre contratual”, o “capital é absolvido do peso da dominação forçada”, já que a “escravidão assalariada” é internalizada pelos sujeitos trabalhadores e “não tem de ser imposta e constantemente

reimposta externamente a eles sob a forma de dominação política, a não ser em situações de grave crise”.

Os elementos político-ideológicos centrais da gestão capitalista são: (i) despotismo: organização opressiva do trabalho, impondo os interesses do capital aparecendo como a afirmação de uma função política que consiste em perpetuar a dependência e a subordinação dos trabalhadores ao capital; (ii) estrutura hierárquica e burocrática: a estrutura hierárquica opera a divisão do trabalho, determinada pela eficiência do processo produtivo. Subtrai ao controle dos trabalhadores as condições e as modalidades do funcionamento das máquinas, tornando o controle uma função separada, estabelecendo um confronto direto entre os que geram e os que são geridos; (iii) disciplina: tem como função punir e reprimir através de micropenalidades que atuam em todas as dimensões das organizações, objetivando o aumento da produtividade dos corpos; (iv) transmissão ideológica: ocorre inicialmente para fora da organização produtiva através dos aparelhos do Estado. “Reproduzir a força de trabalho não é reproduzir a sua qualificação, mas é reproduzir, ao mesmo tempo, sua submissão à ordem estabelecida, isto é, reproduzir sua submissão à ideologia dominante” (FARIA, 2004c); (v) alienação: “A essência da alienação encontra-se não na consciência do trabalhador, mas nas condições objetivas da organização capitalista de produção que transformam o trabalho do homem numa forma externa estranha” (FARIA, 2004c). A alienação do trabalhador se dá em duplo sentido: econômico (alheamento em relação ao produto de seu trabalho) e psicológico (alheamento em relação ao processo de trabalho e ao próprio pensar).

- *O controle psicossocial*: engloba relações entre sujeitos (individuais ou coletivos) inseridos nos processos produtivos. O controle psicossocial nas organizações capitalistas está inserido nas relações de poder, as quais permitem operar de diversas formas desse controle. O controle pode ser observado nas dimensões individual, grupal, organizacional e social. A prática do controle e os efeitos sobre os indivíduos, grupos, organizações e a sociedade são interações, de dupla determinação e não de uma relação causa-efeito: “A ideologia da gestão capitalista cumpre o papel de continuar a manter a concepção segundo a qual o controle cabe ao capital/gestor em detrimento de uma gestão democrática dos trabalhadores sobre o seu trabalho (FARIA, 2004c).

O sujeito identifica-se com a organização a ponto de transferir a ela seu ideal de realização. Desta maneira, as conquistas e os ganhos da organização passam a ser seus ganhos. “Esta identificação com a organização implica que o indivíduo dedique-se à sua empresa de corpo de alma, o que faz com que se crie uma ilusão da realidade” (FARIA, 2004c). A aceitação dos ideais da organização por parte do sujeito é tão fortemente interiorizada que quando este é dispensado pela organização, tal ato é sempre justificado em nome de um objetivo maior.

Sobre o controle simbólico-imaginário, podem-se destacar os modelos de ação. Por exemplo, o fundador de empresa, o mito fundador, é um modelo de ação, que serve como espelho, como maneira de ser, como uma história embutida para ser tomado de referência. Outro exemplo é o do funcionário modelo, o que mais vendeu, o que nunca se atrasou, enfim, o que mais se coaduna com o mito fundador. Estes são modelos que devem ser copiados para que os empregados se identifiquem com a organização. Sobre as competições internas, existem os casos dos grupos de controle de qualidade, ou as equipes de trabalho, por exemplo. Estes grupos competem entre si e no final do processo se ganha um diploma, uma medalha, um chaveiro personalizado.

Do ponto de vista subjetivo, pode-se destacar a fantasia do sujeito potente. Como o sujeito não consegue realizar seu ideal do ego, projeta seu ideal no ideal da empresa. Transfere essa projeção inconsciente da potência que ele gostaria de ter, de ser o melhor, o mais admirado, o mais inteligente, o mais amado, etc, para o projeto da empresa. Se a empresa é a melhor, o sujeito é o melhor, porque ele está projetado subjetivamente nela, ele se realiza nela, se satisfaz com a satisfação dela, se sente um vencedor na vitória dela. Essas são projeções do inconsciente, são fantasias projetadas na realidade do outro, da empresa. A potência que o sujeito não tem ele projeta na potência do outro. São suposições de desempenho, em que a vida do sujeito não tem sentido a não ser o sentido de trabalhar cada vez mais pra ser reconhecido pelo grupo, ser amado pelo grupo, ser gostado pela empresa e ser admirado pelo seu trabalho. A organização tem um controle quase que total sobre sua vida.

O sujeito, então, desenvolve uma relação de dependência, pois não pode mais viver sem a organização. Ela o consome. O sujeito é um moderno escravo da empresa e de si mesmo com relação a ela. Às vezes, um escravo contente, porque alienado. Há um sentimento de pertença.

O sujeito, portanto, se sente parte da “família organizacional”, veste a camisa. Deste modo é que ocorre uma transferência egóica. O ego do sujeito é “transferido” para o ego da empresa, para um outro aparelho psíquico. O sujeito entrega-se à vigilância repressora de seu alter ego, que é assumido no plano do trabalho pela organização, pois é nela que ele confia tanto quanto em si e dela ele espera que a fidelidade castradora que ela exerce tenha a mesma intensidade que o amor edípico que ele dispensa integralmente a ela.

Com isto, se expande o processo de recalçamento, de impedimento, de contenção. A palavra vai se tornando cada vez menos livre, cada vez mais vigiada. Aumenta o medo de exprimir o pensamento, as opiniões e os desejos. Em outras palavras, o recalçamento desencadeia uma situação de alienação. O sujeito passa a não mais dominar sua vida organizacional, a sua fala não mais é considerada. A situação de alienação produz:

- i. *a distinção dirigente-dirigido*: sob a alegação das diferenças de competência, a relação entre os que dirigem e os que devem obedecer exprime a autoridade, mas esconde o poder, em seus aspectos castradores e manipuladores;
- ii. *a estrutura das relações de trabalho*: tal estrutura engendra uma série de separações, tais como no trabalho do homem e dos instrumentos de produção; entre o produtor e o produto de seu trabalho; em cada membro da organização (fenômeno da delimitação de território, no qual cada um deve ocupar-se exclusivamente com a sua tarefa e não com a dos outros, cada um deve permanecer no seu lugar etc.); no nível da atividade (as atividades são definidas por um departamento de planejamento) e no tempo da atividade (o tempo é dividido e quantificado);
- iii. *na palavra fragmentária*: a palavra é controlada e tornada regulamentada, de forma que cada um apenas pronuncie-se em assunto de sua competência e sob sua responsabilidade e não sobre o que virtualmente poderia interessá-lo; o indivíduo não vai falar de seus objetivos (assunto da alçada da camada dominante), mas, dos circunscritos problemas sobre o que lhe foi permitido opinar. Além disto, a palavra deve ser traduzida em textos formais (atas de reuniões, ofícios, relatórios, regulamentos), de maneira que, uma vez pronunciada, não mais poderá ser renegada, dando coerência à postura de quem se exprime. Cada um modela seu discurso e seus argumentos em

função do discurso do outro, de tal forma que, se um indivíduo muda de opinião, é logo apanhado na armadilha da palavra antiga (ENRIQUEZ, 1974).

A sociedade atual propaga a idéia de reificação, em que o que está posto é natural, passível, portanto, de aceitação. A estrutura se mantém sustentada pela racionalidade instrumental. Porém, não se pode falar na existência única da racionalidade. Esta é atravessada por subjetividade(s). O que se valoriza nos dias atuais é a razão, buscando reprimir e esconder o afeto e os sentimentos. A aceitação e a reprodução da lógica da racionalidade instrumental são fundamentais para a sobrevivência das organizações. “É por reconhecer a existência e a importância da subjetividade, que as organizações investem no controle psicossocial” (FARIA, 2004c).

No que tange à Teoria Crítica, estuda-se também a emergência de um novo trabalhador diante do comando do capital. Trata-se de um trabalhador do conhecimento, altamente qualificado, que trabalha no nível do “chão de fábrica”. Este trabalhador compõe uma nova categoria, que se denominará de cognitariado, cuja mercadoria força de trabalho vendida no mercado de trabalho é formada principalmente pelo conjunto dos processos mentais úteis para o capital, assim entendidos o desenvolvimento, a organização e o uso de conhecimentos aplicados ao processo de trabalho, bem como o emprego do pensamento e da percepção na classificação e no reconhecimento de procedimentos relativos à execução do trabalho. Trata-se de um trabalhador que também produz valor excedente, ainda que o produto do seu trabalho possa ser imaterial. O cognitariado não substitui o proletariado enquanto classe social, mas constitui uma categoria nova de trabalhadores, os quais ocupam um lugar específico no processo de produção decorrente do desalojamento das ocupações tradicionais e de sua troca por outras cujas exigências de habilidades e competências estejam diretamente vinculadas ao conhecimento. O proletariado é uma expressão utilizada para identificar uma classe social, a dos operários, aqueles que não possuem qualquer riqueza que não a sua prole e que nada têm a vender que não a sua força de trabalho. Não possuindo a propriedade dos meios de produção, o proletariado se vê obrigado a vender sua força de trabalho para obter os meios de subsistência.

Quando o processo de trabalho deixou de ter uma base taylorista-fordista para ser substituído pelo toyotismo, marcado pela produção flexível e enxuta, um novo tipo de trabalhador passa a ser requerido. Não basta mais que seja um trabalhador que tenha vencido a separação entre as atividades mentais e manuais do período taylorista.

Precisa ser um trabalhador que integra pensamento e ação, mas que também possa criar, produzir conhecimentos úteis para a organização capitalista. Este é, portanto, o cognitariado. Esta categoria não se constitui de operários que executam tarefas repetitivas ou que trabalham em equipes, mas de trabalhadores do conhecimento, cuja função é agregar um outro tipo de valor aos produtos ou aos processos de produção e gestão.

Verifica-se um atravessamento da racionalidade instrumental, na qual homens e mulheres, além de recursos para as organizações, devem ser também produtos que exigem um plano de marketing estratégico para se vender. Coisas e pessoas são apenas mercadorias e obedecem às leis de mercado e de custo-benefício. Essa realidade, contudo, não pode aparecer de forma explícita e precisa ser camuflada. Criam-se ilusões como a “melhor empresa para se trabalhar”, embaçando a passagem para um capitalismo que exclui e deixa de fora aqueles que não respondem com presteza ao que a cultura da urgência impõe.

Sempre há dilemas éticos para enfrentar. E se a isso não é dada a devida atenção, pela indiferença nos tornamos cúmplices. Sennett (2000) diz que “o sentido da vida e da morte não se contabiliza”. E é por isso que se deve dar vazão às relações humanas e à satisfação da alma, e não só ao capital, ao capitalismo. Nas corporações, isso se aplica também à responsabilidade social. O homem não deve ser o estereótipo do *homo economicus* que se preocupa apenas com o lucro, e sim, buscar esse lucro de forma ética, prezando também pelas relações humanas.

Com base nessas constatações, abordaremos no capítulo a seguir, algumas formas de recuperação do sentido de viver, por uma gestão mais humana dos recursos.

V. Uma Gestão Mais Humana dos Recursos

A “ciência gerencial” é modelada entre duas tendências. Uma põe à frente a preocupação operatória de desenvolver instrumentos e técnicas a serviço da eficácia e dos desempenhos da empresa. A outra põe à frente a preocupação científica de desenvolver teorias e métodos a serviço de uma compreensão global da empresa, abordagem global e, portanto, pluridisciplinar, que deve apoiar-se sobre a economia e sobre o conjunto das ciências sociais. (GAULEJAC, 2007)

De acordo com Vieira (2005), a base da teoria crítica está, pois, no seguinte postulado: “é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser”. Na verdade, o “dever ser” se refere às possibilidades não realizadas pelo mundo social. Não tem caráter utópico, mas analisa o que o mundo poderia ter de melhor se suas potencialidades se realizassem. A identificação das potencialidades permite entender mais claramente como o mundo funciona e, dessa forma, identificar os obstáculos à realização das suas potencialidades.

Assim, a teoria crítica aponta para a prática a partir da realização desses potenciais, por meio da identificação e rompimento dos obstáculos. É a teoria no ato. O ato é aquele da realização dos potenciais do mundo, e tais potenciais são de natureza necessariamente emancipatória.

A economia não pode ser pensada independentemente da sociedade. O *oiko nomos* significa, em grego, a “organização da casa”. Essa “eco-nomia” deveria desenvolver-se respeitando três princípios fundamentais:

- O respeito pelo *oikos logos*, ou seja, pela ecologia e pelo desenvolvimento durável. A economia deve garantir a renovação dos recursos que ela destrói e contribuir para proteger nosso meio ambiente, o bem comum para toda a humanidade. Essa exigência deve estar no coração da preocupação de todos os governos, assim como deve reunir o conjunto dos “cidadãos do mundo” em uma mobilização permanente.
- O respeito pelo *anthropos logos*, ou seja, pela espécie humana e pela sociedade. A finalidade da atividade humana não é o desenvolvimento do capitalismo. A economia só tem sentido uma vez que ela contribui para o desenvolvimento do laço social, para o bem-estar coletivo, que é diferente do “possuir” ou ainda do “possuir mais”. A melhoria das relações entre o ser do

homem e o ser da sociedade está no coração do projeto que deve fundar uma concepção antropológica da gestão.

- O respeito pela *psychè logos*, ou seja, pela vida psíquica. “A organização da casa” deve ser concebida para favorecer o bem-estar de cada um, a satisfação das necessidades individuais e coletivas. A economia a serviço da vida humana, não somente para elevar o nível de vida e favorecer o consumo, mas para desenvolver condições de vida harmoniosas, que respeitem os ritmos biológicos. Uma economia solidária, fundada sobre a resposta às necessidades existenciais dos indivíduos.

Esses três princípios visam a empresa como uma construção antropológica em ruptura com os paradigmas apresentados nesta monografia sobre a gestão pós-moderna. Nessa forma de gestão a ciência e a pesquisa são postas a serviço do bem comum e da demanda social mais do que a critérios de utilidade e lucratividade.

Assim, a compreensão de gestão não deve ser realizada por modelos teóricos inspirados nas ciências exatas, como o positivismo e o utilitarismo, e, sim, nas ciências sociais, já que a finalidade da empresa não é exclusivamente econômica e financeira, mas em primeiro lugar humana e social. Assim, o trabalho não pode ser considerado unicamente sob o ângulo da produção e dos resultados, mas igualmente sob o ângulo do sentido da atividade, da subjetividade e da vivência, que são variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade.

Dessa forma, a gestão recuperará a credibilidade que perdeu se puder trazer mais sentido e menos insignificância, mais compreensão e menos prescrição, mais análise qualitativa e menos medida quantitativa. Uma gestão mais humana, que recuse instrumentalizar os homens, considerando-os como um custo ou como um recurso.

Cada um pode e deve contribuir para a produção do sentido da ação coletiva. A racionalidade instrumental é uma negação do humano. Nos processos de produção de bens, de serviços, assim como na produção do conhecimento, é preciso favorecer aquilo que concorre para o desenvolvimento das capacidades reflexivas individuais e coletivas.

Cada indivíduo deve também ser reconhecido como um sujeito e direito, ou seja, igual a qualquer outro “em direito e dignidade”, conforme o enuncia o artigo 1 da Declaração Universal dos Direitos Humanos. O poder gerencialista deveria preocupar-se tanto com a livre circulação dos capitais e das mercadorias como a defesa do direito do trabalho e da proteção social.

De acordo com Gaulejac (2007), cada indivíduo é produtor da sociedade e das organizações nas quais vive. Dizemos em geral “às quais ele pertence”. Ser sujeito é não pertencer a ninguém, nem a pessoas físicas nem a pessoas morais. O sujeito pertence apenas a si mesmo. Por outro lado, ele sabe que não se pode ser sujeito sem se confrontar com a alteridade, sem se inserir em um coletivo, sem contribuir com o bem comum. A própria essência da colaboração e da criatividade humana encontra sua fonte em formas de organização que permitem a cada um de seus membros desenvolver suas potencialidades próprias, ao mesmo tempo respeitando os outros. A gestão deveria, portanto, preocupar-se com aquilo que “faz sociedade”. A empresa não encontra sua finalidade em si mesma. Ela é um meio, entre outros, para produzir a sociedade e melhorar o bem-estar coletivo, até daqueles que não lhe “pertencem”. Ela deve, portanto, levar em conta as conseqüências humanas, sociais e do meio ambiente de seu funcionamento, integrando esses diferentes parâmetros em seu sistema de gestão.

Os homens não podem trabalhar e viver sem dar sentido a suas ações. Quando a atividade faz sentido para o sujeito, sua adesão está adquirida. Ele pode então mobilizar todas as suas capacidades reflexivas e criativas. Não há nenhuma necessidade de grandes discursos quando há uma coerência entre os objetivos perseguidos e os meios postos em prática. Espera-se da gestão essa coerência que cruelmente faz falta nas empresas gerencialistas entre o vivido e o conceito, entre o prescrito e o realizável, entre a cifra e o que ela mede. A discussão coletiva, o confronto dos pontos de vista, permitem dar novamente sentido à ação, avaliar sua pertinência, pôr novamente regulação em um mundo ameaçado pelo caos. No caso de participação efetiva, o trabalhador teria real acesso ao seu lugar de sujeito, e o trabalho poderia ter, para ele, não um sentido de alienação, mas de realização.

A possibilidade de introdução de novas formas de atuar em Gestão de Pessoas requer, pois, maiores investigações, uma vez que esse terreno é dominado por teorias e práticas funcionalistas, visando prevalentemente os interesses do capital. É inegável, no entanto, especialmente nos meios acadêmicos, que existe uma corrente crítica dos discursos e das práticas organizacionais. Porém, quando examinamos a maioria das publicações relativas à administração, percebemos nelas a falta de embasamento teórico ou, mais que isso, de um modelo de pensamento crítico frente aos modismos gerenciais que sempre se repetem sob rótulos diferentes, o que impede os profissionais de Gestão de Pessoas de buscar novas alternativas à sua atuação. Logo, as práticas tradicionais, bem como as oriundas da reestruturação produtiva, estão a serviço do pensamento

dominante no sistema gestor, fundado essencialmente na racionalidade instrumental.

Neste sentido, este exercício de análise crítica da ambigüidade do trabalho na pós-modernidade abre a possibilidade de visualizar práticas, que restituam ao coletivo de trabalhadores seu lugar de sujeitos na organização. Espera-se viabilizar a produção de métodos mais eficazes e humanizantes da prática de gestão de pessoas nas organizações, desde que o termo humanização não se reduza a vazias armadilhas retóricas, perversamente presentes em inúmeros receituários de administração de recursos humanos. Ainda restam brechas para intervir nas organizações e instituições na perspectiva aberta pela corrente crítica da administração.

VI. Conclusão

Esta monografia teve como objetivo analisar a ambigüidade do trabalho na pós-modernidade, considerando a perspectiva do trabalhador e da sociedade gerencial.

Pode-se perceber que o trabalho precisa dar significado, sentido e identidade ao trabalhador e objetivar a coletividade, subjetividade e sobrevivência, numa tentativa de superar o gerencialismo corroído pela voracidade do capitalismo e consumo exacerbados, atualmente instaurados. O intuito do gerenciamento atual está em pragmatizar os objetivos dos trabalhadores para que esses se adéquem aos interesses econômicos das empresas e acionistas. Na sociedade gerencial, o indivíduo deve estar disponível para mudar de emprego, de lugar, de modo de vida, sob o risco de, se não aceitar as condições impostas, pode ficar fora do emprego ou estigmatizado como não empregável. O homem flexível substitui o homem de profissão. A identidade de profissão é substituída pela identidade flexível, polivalente que varia em função da imprevisibilidade da carreira.

O resultado, conforme exposto, seria uma nova sociedade global paradoxal, em que se antagoniza cada vez mais riqueza e pobreza, conhecimento e ignorância, bem-estar e sofrimento, proteção e insegurança. Por meio da integração de lógicas funcionais contraditórias a partir da transição do capitalismo industrial do século XX, tais como a remuneração dos acionistas e obsessão por rentabilidade, deslocamento das unidades produtivas para lugares mais favoráveis, o que propicia a perda do poder crítico sindical, e a individualização das negociações salariais, dando liberdade para o capital e provocando a desregulamentação para o trabalho.

A competição é instaurada como novo nexos, em que o trabalhador é convencido de que o papel ontológico dos homens no mundo, e, portanto, seu papel, se efetiva apenas pela realização de si por meio de luta de posições e espaços em uma corrida incessante por produtividade.

A implicação dessa proliferação de nova gestão de mundo, eficaz e perverso, que invadiu todo o tecido social, é um mundo de sofrimento, doente socialmente, que impõe ao trabalhador uma pressão contínua que o leva à inúmeras formas de doença e sofrimento no trabalho. O mundo do trabalho, dessa forma, caminha cada vez mais para o sofrimento, individualista e cruel dos trabalhadores.

Vimos que, o novo poder de controle que surge do desenvolvimento da relação gerencialista é um poder difícil de ser contestado, pois os conflitos se colocam no nível

psicológico em termos de insegurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional de perturbações psicossomáticas, de depressões nervosas. É de difícil contestação porque opera na interioridade do indivíduo, o que faria com que ele se contestasse a si próprio.

Quanto à teoria crítica, acredita-se que ela pode ser muito útil à Administração em geral, e ao campo dos estudos organizacionais em particular. É um dos caminhos possíveis na busca da emancipação do homem, na direção de uma sociedade melhor e mais justa. Na academia, ela ajuda a construir um tipo de conhecimento e a realizar um tipo de ciência mais apropriados às nossas raízes históricas e culturais.

Nesta monografia, pode-se ver como o capitalismo flexível é devastador. Tão nocivo que consegue destruir valores nas pessoas como união, compreensão e sabedoria para se entregar ao individualismo, cuja ética renega valores que não signifiquem facilitar a acumulação do dinheiro de maneira compulsiva, corrompendo o caráter do indivíduo, os laços que nos tornam realmente fortes, a família, as instituições, os relacionamentos de amizade e solidariedade, a essência boa que deve permear nossas vidas.

Diante desta quase ausência de valores, da falta de lealdade e de compromisso mútuo, se avalia a força e a fraqueza de cada um. Fraqueza que não é sinônimo de fracasso, "fracasso" que não deva significar motivo de luta, de levantar-se com dignidade, tendo ciência que a fraqueza é inerente ao ser humano em etapas de sua existência, mas pode e deve ser encarada como mola propulsora, não exatamente ao sucesso como obrigação, mas ao sucesso como resultado de um sonho que não necessariamente signifique resultado econômico ou poder.

Quanto ao que tange ao meio empresarial, espera-se que este trabalho possa despertar em seus leitores um olhar diferente e crítico para a gestão dentro das organizações: visar as organizações como microssociedades, cujo funcionamento remeta tanto à gestão como à antropologia; considerar o homem como um sujeito, mais que um recurso; analisar a empresa como uma instituição social e não um organismo com finalidade estritamente econômica e construir uma economia mais solidária e preocupada com o laço social.

Referências Bibliográficas

ADORNO, Theodor Wiesengrund. *Minima moralia*. São Paulo: Ática, 1993.

_____; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 5.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

BAUMAN, Z. *Modernidade e ambivalência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999a.

_____. *Globalização: As conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999b.

BAZTÁN, S. A. G. *La cultura de la empresa*. Revista Mal-Estar e Subjetividade, 2002.

BRAVERMANN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

CHIRKOV, V. I.; RYAN, R. M. & CHELSEA, W. *Cultural context and psychological needs in Canada and Brazil: Testing a selfdetermination approach to the internalization of cultural practices, identity, and well-being*. Journal of Cross-Cultural Psychology, 36 (4), 423-443, 2005.

DAMÁSIO, António R. *O mistério da consciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Disponível em: http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php Acesso em: 30 de Junho de 2010

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

DRUCKER, Peter. *As novas realidades*. São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 1997.

DUARTE, Newton. *Formação do indivíduo, consciência e alienação: o ser humano na psicologia de A. N. Leontiev*. Caderno CEDES, Campinas, vol.24, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v24n62/20091.pdf>. Acesso em: 08 de junho de 2010.

ENRIQUEZ, Eugène. *Imaginário social: recalçamento e repressão nas organizações*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1974.

_____. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

FARIA, José Henrique de. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá, 2004a.

_____. *Economia política do poder: uma crítica da Teoria Geral da Administração*. Curitiba: Juruá, 2004b.

_____. *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2004c.

FARIA, José Henrique de (Org.). *Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. *O seqüestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção*. Anais do XXV ENANPAD, Campinas, 2001a.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. *Ética e genética: uma reflexão sobre a práxis organizacional*. Anais do XXV ENANPAD, Campinas, 2001b.

FERREIRA, Aurélio B. de H. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERRER, F. *Reestruturação capitalista: Caminhos e descaminhos da tecnologia da informação*. São Paulo: Moderna, 1998.

FROMM, Erich. *Psicanálise da sociedade contemporânea*. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

GAULEJAC, Vincent. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias e letras, 2007.

GIDDENS, A. *Mundo em descontrole*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

GORZ, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

HABERMAS, Jürgen. *Conhecimento e interesse*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

_____. *Técnica e ciência como "ideologia"*. Lisboa: edições 70, 1997.

HORKHEIMER, Max. *Eclipse da razão*. São Paulo: Centauro, 2000.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 6.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. Trad. Maria Lucia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MERLO, Álvaro R. C. *A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho*. Revista Psicologia & Sociedade, Porto Alegre, v. 19, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19n1/a09v19n1.pdf>. Acesso em: 08 de Junho de 2010.

MÉSZÁRIOS, Itsván. *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição*. São Paulo: Boitempo, 2002.

MOSCOVICI, Fela. *A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões*. 3.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 19. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NAISBITT, J. *Paradoxo global: Quanto maior a economia mundial, mais poderoso são os seus protagonistas menores: Nações, empresas e indivíduos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROHM, Ricardo Henry Dias. *A Produção de Subjetividades em Organizações Contemporâneas: Práticas Discursivas e Políticas da Empregabilidade*. Rio de Janeiro, 2003. Tese (Doutoramento em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

SENNET, Richard. *A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Trad. Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

TOFFER, A. A terceira onda. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1987.

_____. *A nova economia*. Management, 1999.

TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

_____. *Sobre educação, política e sindicalismo*. São Paulo: Cortez, 1982.

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2001.

VIANNA, Segadas. *Antecedentes históricos*. In: SUSSEKIND, Arnaldo (et al.). *Instituições de direito do trabalho*. 22. ed. São Paulo: Ltr, 2005. v. 1 e 2.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. *A dialética da pós-modernidade: a sociedade em transformação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WAGNER, J. A. III; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.