



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FABIO SOUZA RAMOS

**A DINÂMICA DE APROPRIAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DOS
TRABALHADORES NA CONTEMPORANEIDADE**

Rio de Janeiro

Junho / 2009

FABIO SOUZA RAMOS

A DINÂMICA DE APROPRIAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DOS
TRABALHADORES NA CONTEMPORANEIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para a
obtenção do título de Bacharel pelo
curso de Administração da
Universidade Federal do Rio de
Janeiro – UFRJ.

Orientador:

Maria Teresa Correia Coutinho

Rio de Janeiro

Junho / 2009

FABIO SOUZA RAMOS

A DINÂMICA DE APROPRIAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DOS
TRABALHADORES NA CONTEMPORANEIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para a
obtenção do título de Bacharel pelo
curso de Administração da
Universidade Federal do Rio de
Janeiro – UFRJ.

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador:

Prof. Examinador:

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que me ajudaram sejam sob a forma de apoio técnico ou incentivo. Agradeço aos professores da FACC-UFRJ por todo o conhecimento compartilhado e pelo estímulo à reflexão e à visão crítica dos fatos. Agradeço à minha orientadora Maria Teresa Coutinho, que foi fundamental para a elaboração deste projeto, com suas conversas e indicações bibliográficas. Agradeço também em especial aos professores Ricardo Rohm e Antônio Eugênio, pelas suas aulas e contribuições para este projeto. Também agradeço a todos os meus amigos e familiares que me deram força e estímulo, sem as quais seria muito mais difícil realizar este trabalho. E principalmente aos meus pais, que sempre acreditaram na minha capacidade e me incentivaram a conseguir tudo o que eu conquistei até hoje.

SUMÁRIO

RESUMO	6
1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Objetivos Principais.....	8
1.2 Delimitação da Monografia.....	8
1.3 Relevância da Monografia.....	9
1.4 Estrutura da Monografia.....	10
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
3.1 O Papel da Organização e da Gestão.....	14
3.2 A Concepção do Trabalho.....	16
3.3 Gestão como Doença Social.....	17
4. ESTUDO DA SUBJETIVIDADE	20
4.1 Subjetividade e Poder.....	20
4.2 Subjetividade no Trabalho.....	24
5. GESTÃO DA SUBJETIVIDADE	29
5.1 Histórico de Apropriação da Subjetividade.....	29
5.2 Ideologia “Felicista” de Gestão.....	33
5.3 Uso das TCIs e Novas Modalidades de Trabalho.....	39
5.4 Gestão da Comunicação.....	45
6. CONCLUSÃO	50
6.1 Comentários Finais.....	52
6.2 Sugestões Para Futuros Trabalhos.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

FABIO SOUZA RAMOS

A DINÂMICA DE APROPRIAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DOS TRABALHADORES NA
CONTEMPORANEIDADE

RESUMO

Nesta monografia é feita uma análise da dinâmica de apropriação das subjetividades dos trabalhadores na contemporaneidade, como uma estratégia de gestão para garantir a lucratividade das empresas. Este projeto sugere que essa estratégia se constrói tendo auxílio de outras áreas como a sociologia e a psicologia ao complementarem o campo de administração de empresas, ao permitir uma melhor compreensão da gestão sobre o comportamento humano e sobre as relações sociais. Isto torna possível aumentar o comprometimento dos trabalhadores, tanto pela influência do poder quanto por manipulações psíquicas, ao mesmo tempo em que os instrumentos de gestão são expostos com um significado distinto da real finalidade. Neste aspecto, conforme averiguado em diversos estudos contemporâneos, o trabalhador tem sua subjetividade apropriada ou conformada para os interesses da organização em que atua, ocasionando uma mudança na sua qualidade de vida, nos seus ideais e podendo até mesmo causar distúrbios de ordem emocional ou física.

Rio de Janeiro

Junho / 2009

1. INTRODUÇÃO

As empresas, ao longo do tempo, vêm adquirindo cada vez maior importância no desenvolvimento da sociedade, tornando-se as instituições principais do período contemporâneo. Ao mesmo tempo a sociedade sofre rápidas transformações em sua estrutura, propiciadas pelas inovações tecnológicas e pela consolidação de um modelo político-econômico hegemônico que alteram os paradigmas modernos dos movimentos sociais. As pessoas organizadas nesta sociedade devem se adaptar às mudanças sob o risco de exclusão ou de adquirir distúrbios emocionais e/ou psíquicos e, neste sentido, o trabalho adquire o *status* de atividade fundamental para inserção do sujeito, sem o qual o indivíduo fica marginalizado.

No ambiente organizacional, os indivíduos convivem entre si trocando sua força de trabalho por um salário, e mais do que isso, por um sentido de vida útil. As empresas se utilizam dos trabalhadores como recursos para chegarem aos seus objetivos pré-determinados e atingir a lucratividade. Dentro de um mercado competitivo, onde apenas as organizações fortes e bem estruturadas sobrevivem, a gestão tem que se aperfeiçoar e buscar a melhor maneira da empresa atingir o sucesso. É com essa idéia que inúmeras teorias de organizações são criadas e novas formas de gerir são implementadas adequando-se ao contexto presente. Com o estudo das diversas teorias e uma análise descritiva dos aspectos práticos é possível traçar as conseqüências para os envolvidos – pessoas, empresas e sociedade em geral.

Deste modo, é possível observar um crescimento da dependência entre sujeito e trabalho, que passa a estreitar o vínculo com a sua empresa e direcionar grande parte dos seus desejos em função de seu trabalho e de sua carreira, diminuindo assim o abismo entre sua vida pessoal e a profissional. Se em épocas anteriores, o homem já dependia do trabalho financeiramente, contemporaneamente a dependência passa a ser também psíquica, pois o trabalho torna-se ideal de vida e forma de reconhecimento social. E pelo lado da empresa, também é possível averiguar uma maior importância dada ao recurso humano, que passa a ser o fator de diferenciação da concorrência, já que ao contrário das tecnologias e técnicas de gestão, a capacidade subjetiva de um trabalhador talentoso, não é passível de ser copiada.

As políticas de gestão passam a ser direcionadas para o entendimento do comportamento humano, buscando uma forma de contar com o maior comprometimento possível do trabalhador com a sua atividade. Esse entendimento passa por analisar como os indivíduos interagem e comunicam-se entre si, como eles são estimulados, pelo o que são

atraídos, como são disciplinados, entre diversas formas de condutas e ações. A integração dos estudos de administração com a psicologia e a sociologia alicerçou a gestão na mudança do foco das políticas utilizadas, que passou de uma apropriação do corpo e do tecnicismo do trabalho, para uma apropriação da mente e da subjetividade do trabalhador.

A partir desta integração, a gestão consegue perceber melhor os seus funcionários como subjetividades produtivas, que podem ser apropriadas em função dos objetivos organizacionais, consistindo numa estratégia de gerenciamento. E então o desafio gestor passa a ser o consentimento e a subordinação desses sujeitos como ideais de produtividade, o que é feito através de instrumentos e técnicas, com a colaboração da tecnologia e com a percepção das influências do poder e da comunicação.

1.1 Objetivos Principais

O objetivo deste projeto é de apresentar uma estratégia de apropriação da subjetividade dos trabalhadores na contemporaneidade exercida pelas gestões de empresas, abrindo espaço para reflexões acerca das finalidades das técnicas utilizadas no ambiente organizacional.

O projeto procura entender de que modo as políticas gestórias contemporâneas são absorvidas pelos trabalhadores, como elas afetam a saúde mental e física, e como modificam as relações sociais. E ao mesmo tempo também permite compreender a finalidade, além daquela intensamente exposta, das técnicas utilizadas pelas gestões, destacando a complexidade de culturas organizacionais.

1.2 Delimitação da Monografia

A área deste projeto é relativa ao campo de administração de empresas, mas também “bebe” de outras fontes como a psicologia, sociologia e ergologia, de modo a complementar algumas definições e, quando necessário, contemplar isoladamente a significação de temas amplos, como indivíduo, trabalho ou sociedade.

A compreensão da subjetividade humana, assunto que, contemporaneamente vem adquirindo muita importância para os estudos no campo administração, torna-se essencial para desvendar as estratégias de gestão, já que é observada uma exigência muito grande à adesão dos trabalhadores aos valores organizacionais e ao comprometimento com o exercício do trabalho e a organização onde se atua.

Partimos da hipótese de que a gestão tem se apropriado da subjetividade dos seus trabalhadores para conseguir tal grau de subsunção à empresa, e que isto também reforça os padrões capitalistas e os dispositivos de poder da sociedade. Para chegar neste conceito, desconstruímos a imagem positivista e progressista da modernidade e optamos por uma ótica mais crítica e reflexiva acerca dos aspectos sociais contemporâneos.

Ao contemplar o estudo da gestão sob este paradigma, realçamos os fatores de produção de subjetividade enquanto constitutivos de relações sociais e, portanto manipuláveis para a atividade empregatícia. E verificamos que a gestão tem se utilizado dos conhecimentos de outras áreas científicas para penetrar no inconsciente dos sujeitos, induzindo-os a um comportamento que facilite ao controle, disciplina e ao comprometimento máximo. E deste modo, também consideramos as narrativas e linguagens utilizadas na maioria dos livros de administração como propulsores da manutenção do padrão de soberania organizacional e capitalista.

1.3 Relevância da Monografia

Este projeto aponta para uma tendência de complementaridade e fusão entre diversas áreas no campo da administração de empresa, que permite ampliar o conhecimento sobre os seus integrantes. O estudo da gestão não consegue se restringir ao emprego das melhores técnicas para garantir a prosperidade de uma empresa, mas sim ao vislumbrar as organizações como elementos fundamentais do desenvolvimento social, devendo contemplar reflexões e questões sobre a ética, a moral e as conseqüências para as pessoas e sociedade.

Uma das principais aplicações para este projeto, é fornecer uma visão da gestão mais abrangente, realçando os seus aspectos como elementos constitutivos da sociedade e que afetam os modos de existência dos sujeitos, mesmo fora dos territórios organizacionais. Além disso, o projeto aponta para uma estratégia de gestão que é pouco notada e debatida nas referências no estudo da administração, sendo preterida nas universidades e nas próprias

empresas, que privilegiam uma abordagem tecnicista e pouco compromissadas com as implicações ético-humanistas.

Esta monografia é relevante por dois principais. Primeiramente por demonstrar uma filosofia de gestão que, apesar de bastante freqüente em textos e artigos de psicologia, sociologia e comunicação, é pouco debatida ou presente na bibliografia recomendada aos estudiosos da administração. E também é importante, por se preocupar com os efeitos da gestão, fazendo uma crítica a ela quando explora os sujeitos, manipulando-os psicologicamente ao envolvimento alienado pela organização e conformando-os a uma realidade onde há pouca resistência aos padrões que se tornam hegemônicos.

1.4 Estrutura da Monografia

A monografia foi estruturada em dois capítulos principais: o estudo da subjetividade e gestão da subjetividade. Antes disso fizemos uma revisão bibliográfica para compreender o modo pelo qual o trabalho e a gestão são compreendidos na sociedade contemporânea para, a partir daí, relacionarmos esses conceitos com a subjetividade e com a estratégia de apropriação. Dividimos a revisão em três tópicos: o papel da organização e da gestão, a concepção do trabalho e gestão como doença social. O primeiro fornece uma visão sobre a responsabilidade das organizações para o desenvolvimento social e o papel que a gestão exerce na relação com os trabalhadores. O segundo discorre sobre a concepção do trabalho, que contemporaneamente recebe uma noção diferente de outras eras. O terceiro apresenta uma perspectiva da gestão, estabelecida por Gaulejac (2005), que irá respaldar a postura crítica desta monografia e favorecer ao entendimento da estratégia de apropriação subjetiva.

No capítulo 4, procuramos definir o tema da subjetividade, dificilmente exposto nos estudos de administração de empresas, relacionando-a com a constituição dos mecanismos de poder que rege a sociedade e demonstrando como ela está presente e atua nos processos relacionados ao trabalho. Ele é dividido em dois tópicos. O primeiro além de definir, relaciona a subjetividade com o poder e o capitalismo, destacando seu papel na sociedade como modelizadores de ideais, linguagens e formas de reconhecimento social. O segundo se refere mais especificamente ao vínculo entre subjetividade e trabalho, demonstrando como os processos de subjetivação determinam a visão que o trabalhador possui de sua organização,

como ocorre o processo de apropriação subjetiva e quais as suas conseqüências para o indivíduo.

O capítulo 5 é focado na apropriação da subjetividade já como estratégia gestonária, demonstrando como ela foi construída ao longo do tempo, como ela é incorporada pelos trabalhadores, como eles agem diante dessa situação, porque há este consentimento e também alerta para a utilização da tecnologia e a gestão das formas de comunicação como contribuições desta estratégia. Ele é dividido em quatro tópicos. O primeiro fornece um breve histórico de como a gestão vem explorando os trabalhadores e desde quando ela começou a apropriação subjetiva. O segundo explica como a gestão construiu uma imagem de si que a permitiu de ser visualizada positivamente pelos trabalhadores e como isto facilitou atingir aos objetivos organizacionais e ao sucesso da estratégia de apropriação. O terceiro destaca o papel das novas tecnologias de comunicação e informação para a criação de uma nova modalidade de trabalho que envolva principalmente a produção de subjetividade e que seja possível de controle. O quarto se refere à como a comunicação adquiriu importância para os processos de trabalho e tornou-se indispensável gerenciá-la afim reforçar a imagem positiva da gestão e coibir os aspectos indesejáveis (resistentes à apropriação) existentes nas comunicações interpessoais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta monografia é estritamente teórica, não havendo o estudo de caso de uma empresa ou cultura específica, mas sim um estudo baseado numa visão descritiva e macroscópica da sociedade, da organização do trabalho e das práticas organizacionais vigentes, na exploração da experiência pessoal e de outros na faculdade e nos seus estágios e trabalhos e nas leituras de textos (livros, dissertações, artigos) de autores de diversas áreas das ciências – filosofia, psicologia, sociologia, comunicações – além dos textos de administração de empresas. As pesquisas são qualitativas, privilegiando uma abordagem interpretativa baseada nas relações verificadas entre os fatos e fenômenos observados e nas teorias estudadas, preocupando-se em demonstrar a realidade num nível que não pode ser quantificado e fazendo uso do método indutivo de pesquisa, que parte de particularizações para chegar às generalizações.

A idéia de tratar deste tema se baseia nas aulas da faculdade de administração (FACC-UFRJ), na conversa com professores e em leituras de textos que induziam a reflexões sobre as relações interpessoais na sociedade, a qualidade de vida no trabalho e o modo da gestão em lidar com os trabalhadores. A escolha do tema está impulsionada pela intenção de compreender o que leva as pessoas a atribuir tanta importância ao trabalho, à sua carreira profissional, colocando-se a inteira disposição de suas empresas e deixando gradativamente de ter tempo para uma vida social. E, além disso, a partir do momento em que estavam na empresa, o que as fazem submeter-se à exploração visível de sua força de trabalho e à apropriação de seus conhecimentos.

O desenvolvimento da monografia começa com uma análise do contexto sócio-econômico e político de toda a sociedade e seus impactos para as relações interpessoais. A partir daí procuramos entender como essas relações se estabelecem também no trabalho e influenciam o pensar e agir dos indivíduos para depois entender o papel exercido pela gestão no ambiente organizacional. Esses contextos são interligados pela introdução do tema da subjetividade, que ao ser apresentado como elemento constitutivo do sujeito e imprescindível para as relações interpessoais, surge como elo de tratamento entre gestão e sujeito.

A apropriação da subjetividade é discutida por toda a monografia, sendo contextualizada nos capítulos e enfatizada ao longo da leitura enquanto que, com o passar desses capítulos, o foco do estudo vai se restringindo da sociedade para a gestão nas empresas. Então, a apropriação da subjetividade é destacada não só como uma estratégia da

gestão, mas como resultante dos fenômenos das relações sociais que passam a ser introjetados nas organizações como uma forma de entendimento e gerenciamento do sujeito.

A hipótese levantada neste projeto é que a gestão se espelha na sociedade para determinar uma estratégia de apropriação das subjetividades de seus trabalhadores e assim conseguir alavancar a produtividade e aumentar a lucratividade das empresas. Para demonstrar este fato revisamos a literatura de autores muito prestigiados, nas mais diversas áreas sobre este tema e a partir daí, traçamos um paralelo com algumas políticas utilizadas pela gestão. Não pretendemos sugerir que toda a estratégia da gestão de pessoas se baseia numa apropriação subjetiva, mas sim demonstrar a sua existência e averiguar como e quando esta estratégia é utilizada e como isto afeta o trabalhador.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O Papel da Organização e da Gestão

As empresas, ao longo do tempo, tiveram e têm papel fundamental na formação e transformação da sociedade. Desde o surgimento das empresas familiares até o estabelecimento das fábricas modernas, a empresa passou por importantes modificações, sempre exercendo enorme influência social. Heloani (2007) afirma que as organizações são produto de determinada realidade socioeconômica à medida que reproduzem os princípios vigentes e, concomitantemente, também influenciam o ambiente, num movimento de mútua transformação. Contemporaneamente, elas exercem um papel central de instituição mais importante para as relações sociais. Essas organizações assumem responsabilidade pela execução das principais tarefas necessárias ao funcionamento da sociedade - são elas que asseguram a produção de bens e serviços, a prestação de serviços de saúde, a segurança, o esporte, o ensino, a defesa do ambiente, a solidariedade social, entre muitas outras, como assim afirma Drucker (1997).

É daqui que surge a importância do estudo das organizações enquanto entidades sociais, econômicas, de desenvolvimento das capacidades humanas e como agentes da mudança e da evolução sociais. O início da consolidação da empresa como principal instituição social, veio na sua fase industrial no final do século XVIII, em decorrência da Primeira Revolução Industrial. Foram elas que impulsionaram a economia e a riqueza da primeira potência mundial – a Inglaterra – através da introdução das máquinas no processo produtivo. Com o decorrer do tempo, ocorre uma transformação no cenário devido à mudança tecnológica, às idéias liberais e do capitalismo que alimentam o poder do mercado sobre a sociedade e propiciam um aumento da capacidade de investimento de capital, apontando para um crescimento das empresas.

O estudo da gestão e das teorias de administração começa no século XX a partir do momento em que as empresas se tornam grandes, complexas e determinantes para o desenvolvimento social. A gestão surge como um conjunto de técnicas, estabelecidas inicialmente por engenheiros, para organizar a atividade fabril e garantir a eficiência e a lucratividade de uma empresa. Ao longo da história, a atuação da gestão foi adquirindo mais importância para a organização e ela deixou de ser considerada somente como técnica, mas

como uma prática em ambiente humano, adquirindo status de uma ciência social multidisciplinar, com influência de outras ciências, como Economia, Sociologia, Filosofia, Psicologia, Biologia, entre outras. Muitas teorias organizacionais foram elaboradas com o intuito de encontrar a melhor maneira de gerenciar a empresa, entendendo o comportamento não só do mercado, dos concorrentes, do sistema político-econômico, da estrutura organizacional, dos clientes, mas principalmente dos seus funcionários.

Atualmente, as pessoas não são visualizadas apenas como recursos ou fatores de produção, mas os principais meios de mudança e desempenho organizacional. Um dos maiores desafios da gestão é lidar com a complexidade das emoções e a subjetividade humana, fazer com que o indivíduo esteja comprometido até as últimas instâncias com o seu trabalho e que busque sempre a melhoria contínua para a sua empresa. Cabe a ela transformar o homem numa máquina produtiva e rentável, dissociando dele o máximo possível dos pensamentos alheios ao trabalho e ao capital.

A gestão, conforme Drucker (1997), tem tudo haver com pessoas, pois é o envolvimento delas que importa para a empresa, sendo o seu principal objetivo, capacitá-las para o desempenho conjunto, e em sua essência, tornar o conhecimento produtivo. A função da gestão, parafraseando Chiavenato (2003), é fazer as coisas por meio dos indivíduos, cabe a ela interpretar os objetivos organizacionais e transformá-los em ações a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada (eficiência) e garantir os resultados previstos (eficácia). Ao lidar com homens, ela também é agente da condução e da mudança das organizações, ao modificar comportamentos e atitudes dos seus funcionários.

A relação entre indivíduo e organização se dá por intermédio da gestão. É através dela que a empresa cria uma cultura organizacional que orienta os seus empregados a seguirem os modelos determinados. Mas mais do que isso, a gestão deixa marcas profundas na vida das pessoas na medida em que lida com seus destinos dentro da empresa. Sendo a empresa, parte fundamental da vida do homem, os gestores não fogem da responsabilidade de serem empreendedores ontológicos, organizadores do conjunto das condições de produção e manutenção da sociedade. Ou seja, existe uma responsabilidade maior da administração sobre as pessoas do que somente no trabalho, pois este é também meio de subsistência e ideal de vida.

3.2 A Concepção do Trabalho

O conceito “trabalho” vem sofrendo alterações no curso da história, de acordo com a evolução da sociedade. Inicialmente o termo foi criado como um significado de maldição, tortura (A palavra trabalho vem do vocábulo *tripalium*, que era um aparelho de tortura da Idade Média), na sociedade moderna e industrial ele é concebido basicamente com meio de renda em troca da execução de tarefas penosas, posteriormente é considerado também como meio de relações sociais até que, contemporaneamente, passa a ser representado como uma fonte de realização pessoal e social, um meio de dignificação. Esta mudança de conceitos se deve em grande parte à gestão, que através de uma estratégia, conseguiu modificar uma percepção ruim acerca do trabalho em ideal de vida.

Parafraseando Gaulejac (2005), a concepção atual do trabalho para o indivíduo reside na esperança de encontrar um caminho criativo e com sentido social útil e adequado, além de um modo de subsistência. O trabalho se torna o próprio ideal, transforma-se de meio para fim. Muitos objetivos de vida são relacionados ao trabalho: reconhecimento profissional, alto cargo na hierarquia organizacional, desenvolvimento de projetos e tarefas com alto grau de sucesso, grande visibilidade na empresa etc. Deve-se contemplar o trabalho como categoria primordial nos processos de constituição do sujeito e realçar os seus aspectos como fenômenos sociais, fatores e produtores de relações sociais, jogos políticos, interesses e disputas de poder.

Este conceito do trabalho é construído não só pela estratégia gestonária, mas através das várias instituições como colégios e universidades, na mídia e no ciclo de relacionamentos pessoais como famílias e amigos, que também incentivam a dedicação máxima ao trabalho e alimentam uma noção da empregabilidade como essencial para a constituição do sujeito. Deste modo existe uma corrente social que pressiona e mistifica este ideal do trabalho assim como há certo repúdio e desprezo àqueles que de alguma maneira não se encontram dentro do mercado de trabalho, já que o reconhecimento social se dá principalmente pela carreira profissional.

O trabalho então não se dissocia do homem, pois é através dele que o indivíduo se identifica e é reconhecido por sua comunidade. A própria noção de trabalho envolve uma noção de personalidade, pois quando dizemos que alguém é médico, mecânico ou professor, estamos, de certa forma, definindo um ser a partir do trabalho que ele exerce. Giddens (2001, p.378) define o trabalho como a “realização de tarefas que envolvem o dispêndio de esforço

mental e físico, com o objetivo de produzir bens e serviços para satisfazer necessidades humanas”. É justamente por esse esforço mental que contemporaneamente irão se traduzir as formas de gestão e as relações do indivíduo com o seu trabalho e a sua empresa.

3.3 Gestão como Doença Social

A maneira que os gestores lidam com os funcionários de uma empresa é um reflexo da maneira pela qual se dão as relações sociais na contemporaneidade. Muitos dos valores gerenciais são valores apreendidos no próprio processo civilizatório do homem, seja na escola, na universidade, na família, nos grupos de amigos; os quais são alimentados pelos diversos dispositivos da sociedade. A ideologia de gestão consiste em criar e partilhar uma visão de mundo e um sistema de crenças indispensáveis à sobrevivência da organização no mercado competitivo, por meio dos seus instrumentos, procedimentos, dispositivos de informação e de comunicação.

Gaulejac (2005) trata a gestão como uma “doença social”, uma ideologia que legitima uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre homem e sociedade. Esse tratamento um tanto quanto ácido da administração de pessoas está no fato dela assumir um caráter pragmático, em função dos objetivos capitalistas, que transformam a sociedade em máquina produtora e o homem, um mero agente a serviço. Dentre os valores exigidos pela organização, é fundamental a total disponibilidade e comprometimento do trabalhador com a empresa e seus objetivos, naturalmente mercantilistas, inferindo assim um ideal de vida indissociável da sua carreira profissional e a partir daí, formatando um sujeito totalmente dependente da atividade laboral. E que, além disso, deve ser capaz de fazer sempre mais, sempre melhor, mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivos.

As empresas aumentam a demanda de trabalho, o seu ritmo e intensidade e diminuem os cargos de trabalho. O empregado é responsável por um trabalho que seria proporcional ao trabalho de duas ou três pessoas. Uma grande intensidade de serviço, que resulta numa qualidade de vida repleta de tensões, estresses e preocupações, onde a maior parte do tempo é destinada ao acúmulo de capital, às censuras internas e à submissão consentida, onde as relações interpessoais se tornam vazias, repletas de hipocrisia, de jogos de poder e destituídas de prazer. A exigência hoje ao trabalhador é que, mesmo fora da sua jornada diurna, ele se comprometa com a sua atividade, seja se atualizando, realizando cursos, preparando projetos

no seu tempo-livre ou simplesmente pensando e antevendo o dia seguinte de serviço. Conforme dito em Dejours (2004, p.30), “o trabalho não é, como se acredita, limitado ao tempo físico efetivamente passado na oficina ou no escritório. O trabalho ultrapassa qualquer limite dispensado ao tempo de trabalho, ele mobiliza a personalidade por completo”.

Este modelo torna-se responsável por gerar uma tensão, uma aflição no homem trabalhador, que para conseguir atingir a um nível de produtividade condizente com as expectativas, - exteriores, da sua empresa e de seus membros, e interiores, do seu ego influenciado pelo seu reconhecimento identitário-social - deve ser sempre o melhor, o mais competente, o mais eficiente, o mais eficaz. Esse trabalhador é afetado pela lógica de que não há espaço e recursos para todo mundo se dar bem na vida, não há a possibilidade de que todos exerçam o tipo de trabalho que gostariam, e ele precisa dar o máximo de si para manter a sua empregabilidade e pertencer ao lado favorecido do capitalismo, o grupo da vitória, da conquista. Esta expectativa é traduzida na competitividade, que marca as relações entre as pessoas em todas as etapas da vida, no colégio, no vestibular, numa entrevista de emprego, na promoção no trabalho, sendo isso reforçado pelos inúmeros dispositivos sociais.

Consequentemente, como colocado em Gaulejac (2005), as relações no trabalho se estabelecem repletas de contradições e distorções, como por exemplo, autonomia X dependência, cooperação X competição, flexibilidade X hierarquia, meritocracia X indicações, individualismo X trabalho em equipe, desempenho X bajulação, entre outras. As respostas a esses paradoxos podem ser ora por uma resiliência e conformismo, que as empresas costumam nomear de “capacidade de agüentar as pressões” ou “resistência a frustrações”, ora se manifestam como distúrbios psíquicos, desencadeando em síndromes trabalhistas como *stress*, esgotamento, *burn-out*, depressão, entre outras.

Há desta maneira, uma alternância nos valores, ao passo que a empresa deixa de servir ao homem e à sociedade para que o homem sirva à empresa e à sociedade. Assim a gestão passa a reconhecer o seu trabalhador como principal fator de produtividade e, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais propostos, lança mão de práticas encarregadas de moldar a sua personalidade. Assim, começa a estratégia de apropriação da subjetividade do trabalhador, com o desafio gestor de amenizar os conflitos próprios de sua interioridade, divididos entre interesses próprios e os da empresa. E parte dessa estratégia é alimentar nos empregados, um desejo de constante sucesso e de melhoria contínua, enfraquecendo neles as pulsões de manifestação da revolta com a situação de exploração e censura, fazendo com que ele esteja em todo momento vinculando o seu pensamento ao trabalho.

A gestão, com esta medida, espera obter comprometimento e o máximo da força produtiva dos trabalhadores e para isso manipula psicologicamente, faz uso de práticas e ferramentas “invisíveis” com a real finalidade de trazer os resultados organizacionais. Ao trabalhador fica a falsa sensação de que é reconhecido, um *status* de sucesso, a sensação de que o ideal de vida é trabalhar cada vez mais e acumular cada vez mais capital. Sem uma “válvula de escape”, os valores organizacionais ficam cada vez mais fortes, ocorrendo uma instrumentalização, uma reificação do sujeito conformado aos padrões que lhe são impostos, alienado e apropriado de sua subjetividade.

4. ESTUDO DA SUBJETIVIDADE

4.1 Subjetividade e Poder

O estudo da subjetividade é fundamental para se entender como se dão as relações no âmbito do trabalho e como a gestão empresarial concebe os funcionários de uma organização. O seu conceito toma diferentes abordagens de acordo com o referencial teórico utilizado para a sua análise e interpretação. Genericamente, a subjetividade pode ser entendida, como a “interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu”, segundo Ramos (2004, p.14 apud Davel e Vergara, 2001, p.31). Ela está relacionada aos mecanismos de consciência, constituição e inserção do sujeito no mundo, e se expressa em pensamentos, condutas, emoções e ações.

Complementarmente, numa perspectiva da psicologia social, Rey (2002) afirma que a subjetividade não é uma organização intra-psíquica que se esgota no indivíduo, mas um sistema aberto e em desenvolvimento que caracteriza também a constituição dos processos sociais. Segundo essa abordagem, a subjetividade se constrói através do compartilhamento de crenças e valores culturais que o indivíduo, inserido na sociedade, irá tomar para si, resultando no seu processo de formação.

Fonseca (1995, pág. 18), ao discorrer sobre a subjetividade, estabelece uma relação mútua entre o indivíduo e a sociedade no processo de sua formação, onde o primeiro é ao mesmo tempo fator e produto do segundo: “Sua abordagem, desde diferentes perspectivas, pressupõe-na como componente articulado/articulatório do mundo social, cultural e político que, latejando no coração dos indivíduos, revela que o mundo está no sujeito e que este opera como seu suporte”. Desta mesma maneira, assim como colocado em Crocco (2007), partimos da concepção de que a constituição subjetiva não está dissociada das relações sócio-históricas experimentadas por este sujeito e que este processo se insere no desenvolvimento civilizatório.

Para Guattari (1986 apud Corrêa & Teixeira, 2000), a produção da subjetividade não está centrada em agentes individuais, mas em mecanismos de expressão que podem ser de natureza exterior (sistema econômico, social, tecnológico, midiático) ou interior (sistemas de percepção, de sensibilidade, de afeto, de desejo, de representação, de valor, de imagens etc), de modo que a conformação da subjetividade se dá essencialmente no registro social. Diante

das várias perspectivas, enxergamos um ponto em comum, de que o processo de subjetivação é construído sobre as relações sociais e sofre a influência dos seus dispositivos, já que mesmo os mecanismos de expressão de natureza interior são influenciados indubitavelmente pelos de natureza exterior.

O processo de subjetivação, além disso, relaciona-se diretamente com a estrutura sócio-econômica, que na contemporaneidade, é configurada em uma sociedade pós-industrial e hipercapitalista. O modo de produção capitalista incide sobre os indivíduos buscando conformá-los aos padrões e produções hegemônicos. As crenças, socialmente elaboradas e partilhadas, formam uma visão prática para a construção de uma realidade comum social. Os discursos do capitalismo são legitimados numa linguagem hipnótica e prescritiva que, segundo Crocco (2007 apud Marcuse, 1998), transforma os conceitos em imagens pré-concebidas. A palavra adquire um uso padronizado que ritualiza um conceito tornando-o imune às contradições e à significação ideal, tornando-se operacional. Desta maneira a compreensão dos fatos fica à mercê dos símbolos e jogos de linguagem existentes nas relações sociais, que se traduzem em controles sutis de manipulação, docilização e utilização do indivíduo.

É o que em Crocco (2007, p.57 apud Adorno & Horkheimer, 1985, p.181) está simplificado: “as massas, privadas até da aparência de sua personalidade, se conformam mais docilmente aos modelos e às palavras de ordem que as pulsões à censura interna.”. As formas de relação e controle sociais incitam o sujeito a coisificar-se, a instrumentalizar-se, por uma espécie de subjugação pela ideologia massificada da sociedade, e sendo assim, é a própria civilização que passa a organizar os desejos do sujeito. A libido, caracterizada como a energia aproveitável para os instintos de vida do indivíduo, é orientada de uma forma manipulatória a todo o aparato material de produção capitalista, conforme atesta Crocco (2007 apud Marcuse, 1998).

Torna-se plausível afirmar que esses dispositivos sócio-capitalistas formam a base das relações sociais, que passam a condicionar a existência de qualquer fator a um utilitarismo pré-determinado pelos ideais de lucratividade, sob a roupagem de ideais individuais. A instrumentalização de si é conscientemente aceita pelo indivíduo para fazer parte de um coletivo e tornar-se adepto de um discurso ideológico. O sujeito **existe** na medida em que é **reconhecido**, e nesta sociedade contemporânea, ele é **reconhecido** na medida em que é **útil** para a coletividade na manutenção dos padrões sócio-capitalistas. As identidades assumidas pelo indivíduo então, tornam-se variáveis controladas, já que a subjetividade responsável pela

sua construção, como atesta Guattari (1986) assume um caráter plural e polifônico para se adequar aos diversos papéis sociais exercidos.

Isso irá desencadear numa “flexibilização identitária”, no qual o sujeito assume várias imagens e valores que irão se adequar ao contexto existente. Ou seja, o sujeito é na medida em que **parece ser**. Portanto, diante de diferentes instituições, o indivíduo assume posturas, linguagens e comportamentos distintos, ele não se mostra a mesma pessoa para todos homogeneamente, objetivando estar reconhecido pelos seus diversos grupos sociais. Corrêa & Teixeira (2000, p.3 apud Berino, 1994, p. 164) afirma que “a subjetividade não deve ser buscada no interior dos homens, mas na superfície de suas vidas” e que “a consciência é forjada no interior das relações sociais que os homens tecem entre si”.

A ruptura com um “tipo de identidade” só ocorre quando os valores exigidos por determinada cultura se distanciam muito dos pressupostos intrínsecos ao ser, a ponto dos paradoxos existentes nos discursos não serem mais viáveis dentro do seu processo de subjetivação, fazendo com que o indivíduo não queira ou precise mais ser reconhecido por aquele grupo social e se distancie do mesmo. Essa ruptura pode ser um tanto traumática dependendo do grau de necessidade de inserção do indivíduo numa cultura, podendo ocasionar até transtornos psíquicos. Se o ideal do indivíduo se distancia do social e ele não consegue se adequar a este contexto, mesmo que de forma superficial ao forjar uma falsa identidade de reconhecimento, este fica excluído sistematicamente da sociedade pelas próprias pessoas que a compõe. As conseqüências disso são muitas, podendo levar a intolerância, a imoralidade, a falta de prazer, diga-se de passagem, sintomas muito comuns à contemporaneidade.

É importante salientar que além da subjetividade ser constituída pelas relações sociais, estas também são mediadas por controles sutis de poder. Os dispositivos de poder atuam inconscientemente na sociedade por todo o ciclo de vida dos indivíduos. Uma breve citação sobre o estudo do poder torna-se necessária para explicar o motivo pelo qual existe este assentimento tácito de subordinação e a aderência aos valores organizacionais e gestionários. Foucault (1982) analisa o poder nas suas várias dimensões, como algo que se exerce e está presente em todas as esferas sociais. Poder e subjetividade estão intimamente conectados, já que o poder tem um grande impacto instrumental nas produções e processos de subjetivação dos indivíduos a partir de seus mecanismos existentes nos discursos e símbolos, os quais são dimensões antropológicas constitutivas da sociedade.

O poder funda o sujeito condicionado, moldando a subjetividade como pensamento individual. Ele organiza a sociedade e fundamenta o sujeito através de seus dispositivos

inseridos nos discursos de ética, moral e valores de uma cultura. O poder reside em todas as instituições sociais, formatando um pensamento crítico das noções do que é normal, certo, justo, bom etc. Pogrebinski (2004, p.199) afirma que “o poder produz: ele constrói; destrói e reconstrói; ele transforma, acrescenta, diminui, modifica a cada momento e em cada lugar a si mesmo e a cada coisa com a qual se relacione em uma rede múltipla, móvel, dinâmica, infinita (...) o poder é produção em ato, é a imanência da produtividade”. Para Foucault (1970, p.12), o poder se relaciona com o saber, produzindo uma fusão que irá determinar as visões de uma verdade: “Cada sociedade tem seu regime de verdade, sua política geral de verdade: isto é, os tipos de discurso que aceita e faz funcionar como verdadeiros; os mecanismos e instâncias que permitem distinguir entre sentenças verdadeiras e falsas, os meios pelos quais cada um deles é sancionado; as técnicas e procedimentos valorizados na aquisição da verdade; o status daqueles que estão encarregados de dizer o que conta como verdadeiro.”

Essas relações de poder-saber com as ciências formaram uma noção legitimada de “verdade”, que é utilizada para regular o comportamento das pessoas. Os indivíduos vão apreendendo idéias e valores em nome de um discurso proferido como válido pelas instituições. Assim, esses discursos pretendem incutir no homem, o papel que ele precisa desempenhar na sociedade. Ao longo do tempo, os discursos produzidos e enraizados na história são repetidos e alimentados por essas instituições; escolas, família, empresa, amigos e o círculo social, que formam o cerne da subjetividade do ser, ganhando legitimidade. Inferimos em Foucault (1982) que o poder circula nesses discursos, constituído de saberes e tomado como verdades pelos indivíduos. Estes os absorvem através de uma identidade capaz de reprimir os desejos e pulsões internas em função dos ideais sociais prescritos.

Um outro ponto importante é a passagem do que Foucault (1975) chama de “**sociedade disciplinar**” (constituída de uma rede difusa de aparelhos que se dissimulam através das instituições modernas por estratégias de vigilância e confinamento, assegurando uma obediência às regras e fornecendo as explicações lógicas da razão da disciplina) para uma “**sociedade de controle**” (caracterizada pela invisibilidade e pela fragmentação que se expande junto às redes de informação, na qual a disciplina é interiorizada pelos indivíduos e exercida por meio do medo, do julgamento e da destruição, configurando um estado de alienação – conceito de Deleuze (1992).

Contemporaneamente, Deleuze (1992) identifica a nossa sociedade como sendo a de controle, o que implica numa incorporação da disciplina pelos seus sujeitos, de modo que eles internalizam os efeitos dos seus dispositivos disciplinares, mesmo na ausência de qualquer tipo de autoridade. Ou seja, o modo de controle não se restringe aos espaços confinados, o

poder torna-se sinóptico e conforme dito em Bauman (1999, p.48) “dilui-se por meio de fronteiras tênues e redes flexíveis, despertando uma sensação de aparente liberdade como se o corpo, o ritmo, o desejo não se submetessem a uma modulação contínua” e “seduz as pessoas à vigilância”.

Fonseca (2003, p.8) afirma que “os aparatos disciplinares adquiriram sofisticação, sutileza e invisibilidade. São vistos para além dos objetivos de tornar dóceis os corpos e apropriar-se dos saberes. Precisam agora governar as almas, controlar as vontades, as potências de criação e a autonomia”. O que implica que a subjetividade ao se inserir nos mecanismos de poder, faz com que o indivíduo assuma regras, prescrições e deveres que lhe são impostos, assim como discursos, situações e imagens como algo natural e constitutivo da sua vontade, definindo através dessa sujeição, os seus desejos e ideais. Desta maneira propicia uma espécie de coincidência estratégica entre o exercício da liberdade individual e seu acoplamento aos interesses capitalistas, e concomitantemente aos interesses empresariais.

4.2 Subjetividade no Trabalho

Em relação ao trabalho, devemos considerá-lo não apenas como uma atividade, mas também como uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Veronese (2006, p.110 apud Grisci, 1998, p.30) estabelece um vínculo entre a subjetividade do trabalhador com a ideologia social contemporânea: “já é possível notar-se a pertinência contida na verificação de novas formas de subjetivação utilizadas pelo capital, no sentido de produzir trabalhadores que correspondam aos novos modos de trabalhar e de se relacionar, já que o trabalho pode ser considerado como categoria central em suas vidas”.

Ramos (2004, p.15) afirma que “nas organizações contemporâneas, considerar a subjetividade significa perceber que as ações e interações das pessoas são permeadas por características, pessoais, culturais e socialmente construídas. A participação ativa e singular de cada indivíduo no processo de produção depende não somente de sua capacidade e sensibilidade comunicativa, mas também de uma compreensão recíproca das situações organizacionais”. Essa compreensão será exigida numa imposição de valores e crenças ao trabalhador, que para fazer parte da organização deve acobertar os seus interesses individuais em prol dos interesses organizacionais, que em última instância é a lucratividade.

A subjetividade do trabalhador, sendo o processo de construção de sua identidade, é apropriada pela empresa formando uma identidade organizacional que irá desempenhar os papéis de um legítimo homem organizacional. É através desta identidade, que a imagem, a projeção e a forma de reconhecimento deste indivíduo se dará pela empresa e por seus membros integrantes. Há uma espécie de despersonalização do homem, que transfere uma parte de si para a sua empresa, esta por sua vez já está personalizada através de uma cultura e clima organizacional, construídos em sua historicidade e desenvolvidos para responder às mudanças do ambiente.

A apropriação da subjetividade do trabalhador pela organização significa que desejos, emoções, valores, pensamentos, condutas e ações próprios de uma singularidade passam a ser canalizados para os interesses organizacionais e assim relacionados à utilidade nos aspectos do trabalho. E como essa subjetividade se constrói pelas relações sociais, estas também se tornam superficiais, repletas de interesses e de contradições, de modo que os funcionários tornam-se subservientes e conformistas às práticas de gestão buscando promoções, prêmios, entre outras formas de reconhecimento.

As empresas, tomando posse das subjetividades, passam a ter exigências maiores aos seus empregados, inferindo características indispensáveis às suas personalidades e definindo um padrão de trabalhador que, entre outros chavões, tenha flexibilidade para atender às mudanças constantes, resistência às frustrações decorrentes dos conflitos entre necessidades organizacionais e individuais, proatividade para antever as problematizações e outras peculiaridades. Os trabalhadores devem incorporar essas mudanças à sua identidade organizacional, “vestir a camisa da empresa”, pois eles ou se adequam ou podem ser facilmente substituídos por outros que aceitem essas condições (utilização do discurso “não quer, têm outros na fila que querem”). Aliado a isso, a necessidade do capital, o medo do desemprego, a incerteza do futuro e uma busca ansiógena de uma identidade de sucesso marcam essa relação entre o trabalhador e a sua empresa.

A relação entre pessoas e empresa vai além de uma dependência econômica para se tornar também uma dependência psíquica. Os funcionários passam a refletir as prioridades, valores e imagens da empresa, quando apropriada de sua subjetividade. Como Gaulejac (2005) atesta, o ato de pertencer a uma empresa é como uma “identidade de empréstimo” no qual a sua subjetividade é direcionada para a aceitação de sua instrumentalização, mantendo-se em uma posição de executor dócil das exigências organizacionais e aplicando os seus procedimentos para se tornar bem visto.

A identidade de empréstimo do sujeito se refere à imagem, projeção e forma de reconhecimento perante os indivíduos que convivem com ele naquele determinado contexto. Com essa identidade, ele irá desempenhar um papel de trabalhador que se adequa e se formata aos valores da empresa, incorporando-os para si. Com o término do período de trabalho e o afastamento dos limites territoriais da empresa, ele pode assumir um outro tipo de identidade. O “eu verdadeiro” revela-se fora, nos lugares de expressão íntimos e privados, como afirmado ainda em Gaulejac (2005).

Um território se refere a uma área delimitada de uma pessoa (ou grupo de pessoas), de uma organização ou de uma instituição. Segundo Guattari & Rolnik (1986, p.323) um território é sinônimo de apropriação, de subjetivação fechada sobre si mesma. “Ele é o conjunto dos projetos e das representações nos quais vai desembocar, pragmaticamente, toda uma série de comportamentos, de investimentos nos tempos e nos espaços sociais, culturais, estéticos, cognitivos”. Os limites territoriais, então, são quaisquer pontos de conexão com uma identidade, sejam eles a organização ou um outro sujeito.

Desse modo, além do sujeito estar inconscientemente à mercê dos mecanismos e jogos de poder e da modelização de seus processos subjetivos, ocorre também uma resignação, uma apropriação consentida e consciente de sua subjetividade. Isso em troca de uma imagem de si que o garanta reconhecimento perante os grupos sociais e a sobrevivência num sistema obcecado pelo capital. A dependência psíquica ocorre mediante uma identidade organizacional, que aceita a sua instrumentalização tendo em vista os valores organizacionais que se colocam perante todos os funcionários da empresa, devendo ser incorporados para que o sujeito seja inserido na organização.

Conforme Guattari & Rolnik (1986) os processos de subjetivação se dividem em duas categorias diferentes: a **individualização**, considerada como uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe ou a **singularização**, uma relação de expressão e de criação na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade. Esses processos desencadeiam posturas diferentes na personalidade do homem organizacional. Na individualização, o sujeito aceita o modelo que a empresa impõe a ele e o reproduz sem nem ao menos questionar a sua efetividade. Na singularização é o oposto, como se o indivíduo fizesse uma resistência aos imperativos hegemônicos e criasse novas modalidades de trabalho, de sentidos, pensamentos e atitudes que não aqueles prescritos.

No entanto, o poder da sociedade contemporânea e capitalista tende a bloquear os processos de singularização e a instaurar processos de individualização. Araújo (2002, p.83

apud Guattari & Rolnik, 1986, p.38) explica que “os modos singulares de vida são desmanchados pelas pressões e ofertas do mercado e os homens passam a se organizar em padrões universais que os seriam, tornando-se meros indivíduos (...) compram-se no mercado, soluções prontas, montadas, seriadas, *prêt-à-porter*”. Com o aumento de opções de consumo, praticamente tudo pode ser mercantilizado, fazendo parecer muito mais engenhosa e trabalhosa uma elaboração criativa, o processo de desenvolvimento de um trabalho do que aceitá-lo segundo suas prescrições moldadas ou adquiri-lo no mercado já pronto. O indivíduo mais conformista irá pensar “por que me dar o trabalho de fazer se posso comprar pronto?” ou ainda “por que inventar novas regras, se estas já existem?”. E dessa maneira torna-se comum, por exemplo, as vendas de trabalhos escolares, monografias e teses, aumenta-se a preguiça e a inércia e diminui-se a busca pelo conhecimento, que capacitaria um pensamento mais reflexivo e crítico, ao ser substituído por um saber “enlatado”, pronto, facilmente manipulado e traduzido na linguagem do produtor.

Assim a narrativa dá lugar a informação rápida, sucinta e precisa dos veículos de mídia. E assim conforma-se a subjetividade aos padrões impostos na sociedade capitalista das organizações. E além disso, conforme Araújo (2002, p.84), “surge o medo da marginalização, de ficar de fora, se quisermos manter a independência, arriscando o novo, o diferente, rejeitando as subjetividades seriadas (...) deste modo abrimos mão da experiência da singularização, rejeitamos a angústia do estar como estamos que nos conduz a territórios desconhecidos”. Não há garantia de sucesso pelos processos de singularização, mas um discurso profético ao fracasso da aventura que engessa uma resistência, e se traduz num temor de isolamento e do não reconhecimento que faz parecer insignificante a tentativa de ser diferente. Assim, no trabalho, a manifestação contrária às prescrições e aos valores gestionários é indesejada, abafada e afastada, evitando contaminações subjetivas.

A dinâmica de apropriação da subjetividade se dá, além da restrição à singularização, pelo processo de individualização, quando mediante regras e prescrições da empresa, o indivíduo se torna um executor dócil sem se conscientizar do que está por trás do que lhe foi proposto. Ou ainda sem a necessidade de uma execução, quando ele absorve mensagens e valores da empresa cujos conteúdos são modelizadores da sua subjetividade e passam muitas vezes despercebidos do seu sentido real. Essa tática se torna cada vez mais usada e intensificada pelas empresas, já que se torna mais eficiente inferir um padrão “adestrado” de trabalhador que se auto-regula e segue cegamente as ordens do que estar em constante vigilância de todos os trabalhadores, dizendo-lhes o que fazer e como fazer, como se portar e até o que pensar.

Segundo a ergonomia e ergologia do trabalho, área de encontro de pesquisadores como Leplat (1986) e Schwartz (1992), existe uma diferença entre o trabalho prescrito e trabalho real, onde o primeiro corresponde às regras estabelecidas pela gestão e impostas aos trabalhadores e o segundo seria a tarefa redefinida pelo trabalhador mediante a sua compreensão. Existe uma distância entre esses dois, já que há muitas variabilidades que impedem que o trabalho real seja o mesmo do prescrito, como os processos cognitivos de cada trabalhador, as condições ambientais e instrumentais, a quantidade de informações acessíveis e etc, de modo que a sua execução se baseia não só nessas variáveis, mas numa interpretação e na motivação individual de cumpri-lo. É possível falar então numa tentativa da organização, quando ao se apropriar da subjetividade dos trabalhadores, de reduzir essa margem de discrepância entre o que é imposto e o que é realizado.

Já que não é possível prescrever as formas de subjetividade, a gestão tenta se apropriar delas, mediante uma série de práticas e instrumentos, construindo um ambiente favorável ao cumprimento das normas sob uma aparente autonomia, colaboração e cooperação de seus membros. Desta forma ela incita uma ótica dos sujeitos favoráveis à flexibilidade e à autonomia, quando na verdade existe um esforço organizacional de “flexploração” - conceito de Bourdieu (1998) - e de “culpabilidade”, em que o trabalhador em retribuição à margem de liberdade encarrega-se dos prejuízos em forma de disponibilidade irrestrita ao trabalho e assume a culpa total pelo eventual fracasso.

Desta maneira configuram-se dois tipos de processos subjetivos: a **apropriação da subjetividade**, inconsciente e realizada por meio dos mecanismos gestionários e a **conformação da subjetividade**, consciente e aceita pelo indivíduo mediante uma identidade de empréstimo. A apropriação se exhibe como uma manipulação psicológica, e se faz presente principalmente nas mentes dos indivíduos menos esclarecidos, com menos capacidade reflexiva e adquirida por meio de simbolismos, e de outros instrumentos. A conformação é uma submissão aceita e consentida, uma “adesão de fachada” à empresa que é creditada a fatores como o modo de vida, conjuntura familiar e econômica, necessidades de segurança, sociais, de estima e auto-realização, entre outros. Ambos os casos, ainda, recebem influência dos dispositivos de poder e da hegemonia capitalista, que incidem massivamente e diariamente nos indivíduos.

5. GESTÃO DA SUBJETIVIDADE

5.1 Histórico da Apropriação da Subjetividade

Prado (2003 apud Fausto 2002) destaca três momentos históricos, nos quais há formas diferentes de subsunção ou a apropriação do trabalho em relação ao capital. A primeira seria a fase de **manufatura**, quando ocorre uma subsunção apenas formal, já que o trabalhador escolhe voluntariamente por depender economicamente do capitalista, que passa a assumir a condição de dirigente e condutor do processo produtivo. A segunda fase é a **grande indústria**, ocorrendo uma subsunção além de formal, material, quando o aparecimento das máquinas ferramentas rouba do trabalhador o controle do processo de trabalho. O terceiro momento é a fase atual, denominada de **pós-grande indústria**, ocorrendo uma subsunção formal e intelectual, já que as máquinas e sistemas constituídos na segunda fase tornam-se praticamente auto-suficientes e inteligentes e os saberes individuais passam a ser os diferenciais.

Na primeira fase, a divisão do trabalho era regida por um princípio subjetivo já que os trabalhadores ainda detinham os conhecimentos da produção e o processo de trabalho deveria se adaptar aos saberes e instrumentos, pertencentes ao mundo social e cultural deles. Com a intervenção do capitalista, na passagem para a segunda fase, os meios de produção passam a não mais pertencer ao trabalhador e assim ocorre uma desvalorização deste pela tecnologia, com o homem se tornando um mero “apêndice das máquinas”. Conforme Prado (2003, p.118) atesta, os trabalhadores tornam-se “meros elementos conscientes de autômatos inconscientes, os quais têm vida própria porque estão animados pelo processo de auto-valorização”. Isso representa uma mudança do princípio subjetivo do trabalhador para uma lógica mais objetiva em que a apropriação da força de trabalho se dá pelo meio da exploração dos corpos. Ou seja, há uma constante busca pela inovação e pelo incremento tecnológico, que irão permitir o aumento da produção e a extração de mais-valia relativa.

O investimento maior nesta fase industrial é em maquinaria e no aprimoramento de sistemas de gestão mais focados em como reduzir os custos do processo produtivo. Quanto aos trabalhadores, eram encarados como fatores de custos, elementos braçais constitutivos da produção e dependentes do trabalho por razão do salário. A subjetividade torna-se apropriada mediante os interesses do capital e o trabalhador recebe o rótulo de *homo economicus*, que

traduz a relação homem x trabalho numa troca entre força de trabalho x dinheiro. Os princípios tayloristas de gestão se baseiam nesse ideal, conforme explicado em Heloani (2007, p.40): “Taylor procura captar a “boa-vontade” do trabalhador, modelizando a sua subjetividade com o estudo de tempos e movimentos. Tendo como incentivo o aumento do salário, o trabalhador internaliza o “desejo” de aumentar a produção e passa a reorientar sua percepção para esse aumento”.

O pressuposto taylorista consistia justamente em oferecer incentivos salariais e prêmios à medida que o trabalhador produzisse mais. As ferramentas da ORT (organização racional do trabalho) atuavam com base na redução do custo do processo produtivo, mas também na construção de uma visão de trabalho favoráveis a docilização e cooperação dos trabalhadores. Em Taylor (1985, p.95 apud Heloani 2007, p.32-33) é dito que “a mudança da administração empírica para a administração científica, envolve não somente o estudo da velocidade adequada para realizar o trabalho e remodelação de instrumentos e métodos na fábrica, mas também completa transformação na atitude mental de todos os homens, com relação ao seu trabalho e aos seus patrões.”, e ainda complementava: “a ambição pessoal sempre tem sido e continuará a ser, um instrumento consideravelmente mais poderoso do que o desejo do bem-estar geral” (Taylor, 1985, p.90-91 apud Heloani 2006, p.35).

Portanto há uma grande consideração a se fazer quando dizemos que o período industrial era primordialmente objetivo. Na prática existiu um grande esforço gestor em restringir os processos subjetivos dos trabalhadores, redirecionando-os para os interesses capitalistas e para a cooperação com a supervisão. Desta forma constituiu-se a dependência financeira à empresa e também começou a surgir esta manipulação inconsciente, que resultou na dependência psíquica. É necessário, portanto, não abdicar do caráter de apropriação subjetiva por parte da gestão, mesmo na fase industrial. No contexto da época, o tema da subjetividade não era tão considerado, não havendo um estudo sobre ele como existe na contemporaneidade. Quando se diz que a gestão era objetiva, era porque os estudos eram majoritariamente sob princípios e técnicas com uma metodologia científica, analítica, descritiva e material que subjugava as emoções do pesquisador frente a uma racionalidade crítica.

Com o taylorismo, fica latente uma separação da elaboração e da execução do trabalho, onde a gestão se responsabiliza por pensar em quais e como as tarefas devem ser realizadas e aos trabalhadores sobram a execução e o seguimento das prescrições. É até curioso perceber que, mesmo contemporaneamente, muitos desses princípios da ORT são seguidos fielmente por determinadas organizações, como o controle de tempos, (pausas de

trabalho, especialmente em serviços de telemarketing), supervisão funcional, desenho de cargos e tarefas, padronização de métodos e etc. Heloani (2007, p.122) inclusive, sobre a administração da qualidade total (TQM – *Total Quality Management*), própria do toyotismo e uma das formas de gerenciar contemporâneas mais utilizadas, afirma que “mais provável é que sejam apenas as velhas teorias, vestidas de forma mais atraente e escoltadas por técnicas sedutoras e pretensamente científicas”.

Com o fordismo, ocorre uma extensão dos princípios tayloristas e a apropriação da subjetividade pelo capital irá se intensificar. Aumenta-se a exigência de disciplina aos trabalhadores, mesmo fora do território organizacional, como comentado em Ford (1964, p.186 apud Heloani 2007, p.52) sobre uma “averiguação da vida particular dos funcionários para saber o destino que davam nos seus salários”. Heloani (2007, p.53) afirma que “indícios de alcoolismo ou desarmonia conjugal, por exemplo, eram punidos mediante rebaixamento salarial, como um autêntico processo de “modelização” e “docilização” fabril”. Esse controle externalizado era uma maneira repressiva de assegurar a máxima produtividade de seus trabalhadores e mais do que isso, consistia num favorecimento a uma dependência cada vez mais íntima e emocional com a empresa.

Heloani (2007, p.55) ainda comenta sobre a influência do advento da linha de produção na modelização subjetiva: “o trabalho será dividido de tal forma que o trabalhador possa ser abastecido das peças e componentes por meio de esteiras, sem precisar movimentar-se. A administração dos tempos se dará de forma coletiva, pela adaptação do conjunto dos trabalhadores ao ritmo imposto pela esteira. Esta como elemento objetivo do processo de produção, subsidia na objetivação e padronização das subjetividades”. Isso significava que a gestão se personificava nas esteiras, que impunha uma velocidade de trabalho de acordo com a necessidade de produção, não deixando margem pro trabalhador estabelecer o seu próprio e ritmo e muitas vezes sem respeitar os limites fisiológicos. Contemporaneamente podemos traçar um parâmetro entre as esteiras e as redes de tecnologia e internet, guardadas as suas devidas proporções.

Além da linha de produção, muitos avanços tecnológicos ocorreram, propiciando máquinas com cada vez mais capacidade produtiva que invariavelmente podiam realizar o trabalho de vários trabalhadores. Isso foi inevitável para a redução dos postos de trabalho na indústria, ocasionando uma excedente de mão-de-obra e formando assim um grande contingente de desempregados. Em Callinicos (2004, p.22 apud Marx 1987) é enfatizado que os “desempregados não proporcionam somente uma reserva de trabalhadores que podem ser lançados a novos ramos ou células de produção. Eles também ajudam a impedir que os

salários aumentem demais”. Deste modo, o fator desemprego além de gerar medo nos trabalhadores, também contribuía para que o custo com os salários não fosse mais elevado. E com as máquinas no lugar dos homens, aumentando o ritmo de produção, era possível ainda incrementar a taxa de lucratividade por um outro viés, aumentando a exigência ao trabalhador, conforme afirmado em Callinicos (2004, p.11 apud Marx 1982): o propósito das constantes transformações do processo de trabalho no capitalismo é de aumentar a taxa de exploração através da produção de mais-valia relativa.

Os princípios da escola de relações humanas, teoricamente em oposição com as idéias das escolas clássicas e fordistas, serão fundamentais para se consolidar a forma de dependência psíquica do trabalhador com a organização e deste modo, complementar a extração de mais-valia. Ao mesmo tempo em que esses princípios atentaram para a importância dos estudos da liderança, motivação, organização informal, redes de comunicação e outros fatores do comportamento humano, também permitiu às gestões aperfeiçoar o aparato de manipulação subjetiva onde todos os aspectos pudessem ser padronizados e regulados. A necessidade de adequar as exigências organizacionais à velocidade das inovações oriundas nesta fase industrial, resultou numa mudança da concepção do trabalhador, agora não mais como custo, mas como o recurso mais importante da empresa e fonte primordial de conhecimento.

Com a crescente globalização, avanço nas técnicas de produção, ascensão e domínio tecnológico, crescimento do setor de serviços, aumento da concorrência, demanda consumista, rapidez de produção, entre outras mudanças, as perspectivas da escola clássica e as da escola de relações humanas se adequaram a outras teorias de gestão. Assim surgiram as teorias estruturalistas, burocráticas, comportamentais e etc, por uma necessidade cada vez maior de tentar entender e adequar as necessidades do trabalhador às necessidades organizacionais. Essa adequação irá se transformar numa espécie de mutualismo, onde o homem passa a cooperar com a empresa em troca de uma aparente liberdade de pensamento e expressão, de uma subjetividade autônoma e de um reconhecimento social, que na realidade apontam para um simulacro, como conceituado em Baudrillard (2001), uma virtualidade de imagem que adquire características reais, ou seja, o trabalhador vislumbra o trabalho como a possibilidade de sua realização.

O trabalho contemporâneo, que desloca o seu foco para o setor de serviços, passa a sofrer modificações na administração fabril, com menos postos de trabalho e um filosofia baseada nos moldes japonês do toyotismo com *just-in-time*, *kaizen*, estoque zero, e gestões da qualidade total. Antunes (1995, p.34 apud Heloani, 2007, p.128) afirma que o trabalhador “na

lógica da integração toyotista, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho. Aparência porque a concepção efetiva dos produtos, a decisão do que e de como produzir não pertence aos trabalhadores”. Heloani (2007, p.129) explica a diferença entre as estratégias gestonárias do período da grande-fábrica com as da pós grande-fábrica: “Se a maneira taylorista-fordista de organizar o trabalho, embora incorporasse também propostas de gestão da subjetividade, especializou-se na “docilização dos corpos”, a Qualidade Total vem-se esmerando na expropriação do pensamento, mediante a gestão participativa, mormente voltada para obter o envolvimento do trabalhador na manutenção e repasse das informações para o desenho de novos equipamentos ou para uma reorganização do trabalho mais produtiva e lucrativa, ou para ambas as finalidades.”

O período da pós-grande indústria de Prado (2003 apud Fausto 2002) corresponde à entrada na contemporaneidade, quando a manipulação da subjetividade começa a ganhar contornos mais evidentes e ocorrer uma mudança no foco da apropriação dos corpos para uma apropriação mental. Aumenta a preocupação das gestões de contar com a colaboração e o engajamento de seus trabalhadores e assim são aperfeiçoados também os métodos de se conseguir isto. O trabalho mais do que nunca passa a depender ainda mais da subjetividade do trabalhador, já que o seu conhecimento interior se torna a matéria-prima mais importante e o fator de diferenciação frente à concorrência. As empresas necessitam mudar a forma de gestão, o controle minucioso dos corpos transforma-se numa mobilização psíquica, a repressão vira sedução, a imposição vira adesão voluntária e a obediência passa a ser obtida pela necessidade de reconhecimento.

5.2 Ideologia “Felicista” da Gestão

Junto com a passagem para a pós-grande indústria, ocorrem também a consolidação do neoliberalismo, a globalização dos mercados, a “terceirização” da economia, a flexibilização das tecnologias de informação e comunicação (TCIs), entre outras e intensificam-se os esforços de gestão para integrar o trabalhador aos objetivos organizacionais. Não é mais eficiente contar somente com a repressão e as políticas vigentes de restrição à subjetividade, mas contemporaneamente, conforme Enriquez, (1986, p.15 apud Heloani, 2007, p.106), “a subjetividade é tomada como um recurso a mais a ser manipulado para que os trabalhadores,

crendo que sua subjetividade foi reconhecida, ponham a serviço ao capitalismo, seu potencial físico, intelectual e afetivo”. Ou seja, passou-se a considerar a subjetividade, e mais do que isso, a direcioná-la para torná-la útil aos esforços produtivos e padrões capitalistas. A dependência do trabalho ao capital se fortalece de um modo inconsciente, onde o poder sinóptico das práticas de gestão passa a atuar de uma maneira “invisível” sobre indivíduos conformando-os às regras de trabalho.

Se durante o fordismo, segundo Heloani (2007, p.84), “o trabalho chegou a ser encarado como um meio de subsistência, sem nenhuma possibilidade de ser associado a algo prazeroso”, ele necessitava de uma reciclagem de imagem, que o fizesse associações a fatores positivos. A gestão precisava estreitar o vínculo com o seu trabalhador, fazendo-o acreditar que a sua empregabilidade e sua força de trabalho seriam mais que a fonte de salário, mas um ideal de vida. Conforme Gaulejac (2005), “a ideologia moderna de que com diligência e disciplina, negando os próprios desejos, se poderia enriquecer, foi pouco a pouco perdendo sentido (...) ao valorizar o trabalho, mesmo a grande empresa, a ideologia da sociedade permitia um arranjo de posições e expectativas. Na ausência de narrativas como essa, a necessidade de reinvenção torna-se permanente – reinvenção do próprio trabalho, das tarefas, dos vínculos, da sexualidade, etc”.

A ideologia “felicista” do trabalho, a qual se refere Berardi (2005) convém direcionar os desejos, valores e pulsões dos indivíduos para os interesses organizacionais, consumistas e capitalistas. Gaulejac (2005) afirma que o trabalho duro de hoje seria recompensado por uma consciência satisfeita consigo mesmo pelo cumprimento do dever e que o indivíduo seria dignificado. Esse é o sentido por trás da dependência psíquica, o sujeito deve encontrar no trabalho e na sua empresa o sentido de sua existência, a resposta aos seus anseios.

Bendassoli (2005) ao comentar as idéias contidas em Gaulejac (2005) da gestão como doença social, fala de três estratégias principais usadas pela gestão para “encantar” o homem e torná-lo adepto desse quadro. Primeiramente, utilizando-se das idéias de psicanálise, há uma associação dessa aparência de gestão com um discurso que atinja mais o *id* (instância que simboliza a fruição e prazer imediato) do que o *superego* (responsável pelo zelo da lei). Isso significa uma narrativa que busca o inconsciente dos trabalhadores, incitando-os ao sucesso fácil, o ganho imediato e a esperteza dos melhores, tornando o discurso de gestão um discurso de prazer. Esses discursos são facilmente encontrados nos referenciais bibliográficos dos gurus de gestão, livros de auto-ajuda e inclusive nas universidades, ao realizarem um tipo de aprendizagem mais voltada para que o indivíduo responda às exigências mercadológicas do que privilegiar uma formação mais crítica e reflexiva da profissão e da sociedade, num todo.

Neste sentido, o sujeito é levado a crer que seus desejos serão realizados dentro daquele ambiente organizacional através de uma identidade totalmente comprometida com os interesses organizacionais. O método utilizado para conseguir isso é inflando o ego de seus trabalhadores, sustentando discursos que alimentem a necessidade de reconhecimento social, fazendo-os acreditar no seu potencial produtivo, empreendedor, criativo e logicamente útil, além de recompensá-los também, sustentando uma dependência afetiva e econômica. O interesse imediato do sujeito passa a ser, por exemplo, bater suas metas a fim de alcançar bonificações, realizar sua tarefa no tempo mais rápido a fim de receber congratulações da chefia e da equipe, subir na hierarquia a fim de realizar a necessidade de poder, relacionar-se bem e cordialmente (mesmo que hipocritamente) com todos os companheiros de trabalho a fim de ser bem querido e tido como exemplo de profissional, etc. Quando os desejos que levam ao prazer imediato se relacionam a processos de trabalho, a subjetividade é apropriada inconscientemente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Em seguida, há uma mobilização do “eu ideal”, ou seja, “daquilo que temos de alcançar de qualquer modo para nos sentirmos completos, realizados”. O que na prática é um discurso que instiga o sujeito a uma promessa de obter sucesso e reconhecimento dentro do trabalho, e que o não alcance disso o tornaria fadado à angústia, ao vazio. Nesse sentido invertem-se os valores de que o trabalhador contribui para o sucesso da empresa, mas sim a empresa é que está contribuindo para o seu sucesso como pessoa. Não à toa ocorre uma mudança na perspectiva de formação e atualização do trabalhador, que passa a ser o maior responsável pela atuação na sua carreira e, sem a intervenção da empresa busca cursos de especialização, novas técnicas, pós-graduações, que pudessem ser financiados pela organização.

Esta estratégia complementa a primeira, com a gestão ratificando a necessidade da busca por um ideal dentro da empresa. Aqui há o incentivo à melhora contínua, uma busca incessante, e que se torna infinita, por cada vez melhores condições. Essa é uma lógica do capitalismo também, que fomenta uma obsessão por cada vez mais dinheiro e por um comportamento hedonista, consumista e individualista. Gaulejac (2005, p.84) confirma isso dizendo que “o postulado inicial é que a situação inicial não pode ser satisfatória porque é sempre possível fazer melhor (...) A busca de um ideal de perfeição leva a uma competição sem fim. O sucesso torna-se obrigação: é preciso ganhar, caso contrário o indivíduo é eliminado”.

Isso é visto nos discursos de “seja o melhor” ou “ganhe cada vez mais”, o que resulta num trabalhador cegamente comprometido, sempre disposto a trabalhar cada vez mais pelo

cumprimento das metas estabelecidas, e assim, tornando-se alienado de sua exploração, busca o seu ideal de sucesso. “Estamos em um universo que cultiva o esquecimento do passado, a desvalorização do presente e a exaltação do futuro. Convém progredir permanentemente, subir sempre mais alto” (Gaulejac, 2005, p.85). Esses mesmos objetivos ao serem partilhados por todos os trabalhadores de uma organização, formam uma massa acrítica e domesticada de modo que seus valores sejam os mesmos da empresa. Gaulejac (2005, p.85) assim, confirma que “esse processo de captação do “Ideal do Eu” por um ideal coletivo favorece a identificação, a mobilização psíquica e a adesão. A empresa se apresenta como um objeto de investimento comum que cada um é convidado a interiorizar, a assumir em si, a introjetar”.

A terceira estratégia é o “manejo de um importante paradoxo: autonomia e dependência”. Como Bendassoli (2005, pp.16-17) afirma também, “ao mesmo tempo em que as práticas de gestão incentivam o individualismo, sobretudo na forma de competição e diferenciação por desempenho, também são levados em conta, e cada vez mais insistentemente, ao menos no discurso, a participação em grupo. Afirma-se hoje, que o ideal é a combinação satisfatória entre cooperação e competição”. A organização produz um discurso de cooperação e trabalho em equipe, dentro de um contexto individualista e competitivo. Cabe ao trabalhador descobrir quando agir por si ou quando deve contar com o grupo (“política de auto-gestão”). Essa decisão irá variar conforme seu nível e peso estratégico, e na prática será mais condizente com o grau de confiança ao que a gestão atribuiu a ele.

Em relação à autonomia, é possível observar mecanismos que gerem essa percepção, nos discursos de incentivo à criatividade e à proatividade, na “liberdade” de verbalização e comunicação, nas simbólicas premiações individuais, nas congratulações frente à equipe, entre outros. É uma autonomia relativa, dada em situações que não irão afetar na estratégia empresarial, mas que na percepção do trabalhador irá aparecer como uma ideia de autonomia, de liberdade à sua subjetividade. Ele se torna impelido a acreditar que é o responsável pelo resultado de uma tarefa, ainda que só tenha participado de uma pequena parte, e mais do que isso, passa a “tomar para si parte do status da empresa”, conforme atesta Gaulejac (2005). É assim que o conceito do *empowerment* vem à tona, no qual uma delegação de poder momentâneo ao funcionário em determinada tarefa, dá uma ideia de liberdade autônoma e infla o ego do sujeito que sente-se importante e reconhecido, e compromete-se totalmente pelo resultado.

A dependência fica visível, porém, ao notar-se que quem decide o que produzir e como produzir, não são os trabalhadores, os quais resta como campo de exercício à cooperação produtiva, à criação e à constituição de sua subjetividade, a colaboração e o

aperfeiçoamento no processo de como produzir a menores custos, conforme Prado (2003). É desta imagem que a gestão tenta se distanciar, o signo de “chefe autoritário”, de “carrasco”, entre outros, é substituído por uma gestão colaboradora, empenhada em garantir a justiça no tratamento e a felicidade do seu trabalhador no seu meio de trabalho. Essa mudança é realizada por uma manipulação subjetiva, através de procedimentos sutis, narrativos, visando primeiramente dar uma nova significância à linguagem empresarial para assim constituir a utopia da gestão como voz da verdade, da ética, da transparência, na qual o gestor é um “amigo” e a equipe de trabalho é uma “família”.

Pàges et Al (1993) afirma que com base na internalização dos mecanismos de controle, a empresa concede maior autonomia para algumas tarefas e incorpora novas exigências para os trabalhadores sob rótulos de aparência atraente, como “criatividade”, “novas responsabilidades”, etc, que funcionam como uma camuflagem para a intensificação do trabalho. *Best-sellers* de administração, livros de gestão, ou de auto-ajuda, contemplam uma visão de mundo na qual o profissional do futuro deve ter certas características imprescindíveis, que ao se internalizarem no sujeito, tornam-se mais que competências, mas exigências inseridas na identidade do trabalhador. Gaujeac (2005, p.81) afirma que a “ideologia gerencialista, apresentaria menos atração se não estivesse associada a valores como o gosto de empreender, o desejo de progredir, a celebração do mérito ou o culto da qualidade”.

São esses rótulos que acobertam a significância real por trás das suas nomenclaturas e que massificam uma compreensão aforista da realidade, ou seja, as sentenças produzidas pela gestão tornam-se princípios morais pelos trabalhadores que antes mesmo de serem analisados, são seguidos. Para Baudrillard (1974) isso consiste numa “semiurgia”, ou seja, uma produção de símbolos e signos que são formados por uma imagem fascinante e espetacular, não obstante a sua ausência de conteúdo, simula uma sensação afetiva e fantasiosa, eliminando as críticas de significado e perpetuando-se nos sujeitos como um aspecto positivo e verdadeiro. Deste modo dão-se erradamente treinamentos e palestras que são considerados absolutamente maravilhosos do ponto de vista visual e de entretenimento, criando um efeito lúdico e prazeroso, mas que na prática não acrescentaram muito conhecimento.

Com o advento da psicologia no estudo da gestão percebeu-se que era mais fácil tirar o máximo dos trabalhadores dando estímulos positivos, ainda mais, transformando as sensações ruins em aspectos encorajadores e desejáveis para aqueles que almejam o sucesso, manipulando assim a consciência deles. A apropriação da subjetividade ocorre também por essa modificação no sentido das palavras. Se explicitamente podem ser chamados de

“comprometimento”, “flexibilidade”, “proatividade”, “bom relacionamento”, “espírito de equipe”, “comunicação eficaz”, “meritocracia”, etc, na prática se tornam associações positivas a outros valores organizacionais implícitos e negativos, como aumento da intensidade do trabalho, sedução para adesão e submissão, falsa sensação de autonomia, aumento de controle e disciplina, acirramento de competitividade, promoção por critérios obscuros, entre outros. Segundo Gaulejac (2005, p.91), “a linguagem da insignificância encoberta a complexidade pela evidência, neutraliza as contradições pelo positivismo, erradica os conflitos de interesse pela afirmação de valores que se pretendem universais”.

A “semiurgia” dos discursos oculta ainda uma outra técnica muito comum praticada pela gestão, que é o utilitarismo ou como dito em Gaulejac (2005, p.74), “tudo aquilo que não for útil é considerado como não tendo sentido”. E com isso é possível relacionar os critérios de utilidade com lucratividade, já que este é o objetivo fundamental das empresas. Parafraseando Gaulejac (2005, p.74), “a questão não é mais, então produzir conhecimento em função de critérios de verdade, mas segundo critérios de eficiência e rentabilidade dos objetivos fixados pelo sistema. É um outro aspecto da racionalidade instrumental, que tende a considerar como irracional tudo aquilo que não entra em sua lógica”. E complementa: “Convém praticar a abordagem solução, ou seja, só evocar um problema a partir do momento em que podemos resolvê-lo (...) aquele que levanta um problema sem trazer sua solução é percebido como alguém que perturba, um ser negativo, ou até um contestador, que é melhor eliminar”. E esse comportamento, longe de se tornar um mártir para o trabalhador, é enxergado como normal, uma relação de causa e efeito, e sempre presente também nas literaturas que enaltecem o racionalismo, a eficácia e o resultado final.

A tentativa de docilizar o sujeito, manipulando a sua subjetividade é um esforço contínuo de gestão, pois ao longo do tempo de empregabilidade dentro daquele ambiente organizacional, o indivíduo começa a perceber a real finalidade daqueles jogos e narrativas, a finalidade de exploração, a instrumentalização de si, sua adequação ao utilitarismo e aos objetivos de lucratividade. É neste momento que a apropriação torna-se conformação da subjetividade, quando a adesão aos valores organizacionais se torna uma “adesão de fachada”, em que o sentido atribuído ao trabalho não se encontra nos indicadores de gestão. Aqui, a identidade organizacional torna-se egocêntrica, passa a flutuar conforme os interesses pessoais de reconhecimento e as exigências trabalhistas. Neste momento os valores implícitos e explícitos se tornam mais visíveis para o trabalhador, que passa a incorporá-los apenas em circunstâncias favoráveis aos seus desejos e expectativas.

Ou ainda pode ocorrer de o trabalhador não conseguir cumprir com o papel que lhe foi estabelecido e a incorporar a sua máscara identitária organizacional. Ele pode desistir e sair da organização ou resistir, tentando se adaptar aos paradoxos e arbitrariedades dos valores gerenciais, passando por inúmeras frustrações, tensões e situações de desestímulo podendo até gerar doenças psíquicas, como depressão, stress, burn-out e etc. Isto na prática significa que o trabalhador descobriu o tratamento e o reconhecimento que a sua empresa dá para ele. Conscientemente ele entende a exploração bem como a sua submissão, e decide aceitar ou não uma identidade organizacional ainda que os valores sejam muito distintos de sua real personalidade. Essa decisão irá depender de fatores próprios de sua necessidade e desejos momentâneos. Já inconscientemente, os valores se enraízam cada vez mais na subjetividade do sujeito, aumentando a dependência psíquica com a sua empregabilidade e formando um ideal de vida indissociável do trabalho.

5.3 Uso das TCIs e Novas Modalidades de Trabalho

Devido à sofisticação dos aparatos tecnológicos, o trabalho sofreu uma imensa mudança em todos os seus ramos, de maneira que é atualmente impensável pensar na empresa sem a utilização das máquinas e computadores. As inovações tecnológicas foram a força propulsora do todo o período industrial, quando buscava-se acelerar a velocidade e reduzir os custos da produção. Com o início da era pós-industrial, chegam também os computadores e a internet, que revolucionaram não só os modos de trabalho, mas também os modos de vida. Em Lima e Santini (2007, p.114 apud Castells 2001) é dito que “as novas tecnologias digitais e a internet não são determinantes exclusivas das formas históricas, mas parecem investir de modo decisivo nas relações das pessoas consigo, com os outros e com o mundo”. Hardt & Negri (2003) complementa, afirmando que “o computador se apresenta como a ferramenta universal, ou melhor, como a ferramenta central, pela qual deve passar toda e qualquer atividade”.

Na contemporaneidade, o computador passa a representar quase que uma “panacéia” social, um instrumento capaz de prover todas as necessidades como as formas de trabalho, de comunicação, de lazer, de informação, ou seja, tudo passa a ser alcançável a um clique do *mouse*. Uma espécie de “sociedade de informação” se estabelece, devido à disponibilidade e à velocidade com que são colocadas e partilhadas as mais diversas informações na rede. Isso dá

margem para novas invenções, de um modo cada vez mais acelerado, gerando mais opções de mercadorias (produtos e serviços) e transformando a economia de produção em uma economia de consumo. Castells (2001, p.24,77) afirma que a revolução tecnológica propiciou uma “penetrabilidade em todas as esferas da atividade humana”, as novas tecnologias “agruparam-se em torno de redes de empresas, organizações e instituições para formar um novo paradigma sociotécnico” cujos aspectos centrais, representam a base material da sociedade da informação.

Dentro do contexto organizacional, essas novas tecnologias tornaram-se imprescindíveis no cotidiano da realização das tarefas e modificaram o jeito pelo qual o trabalho é compreendido. Se na fase industrial, as máquinas eram como apêndices do corpo humano, nesta fase pós-industrial, elas passam também a integrar os processos de subjetividade, como atesta Hardt & Negri (2003): “máquinas interativas e cibernéticas tornam-se uma nova prótese integrada a nossos corpos e mentes, sendo uma lente pela qual são redefinidas corpos e mentes”. E neste novo tipo de trabalho, uma nova demanda surge para os trabalhadores, a integração com a tecnologia obriga os sujeitos a se acostumarem e dominarem o uso dessas máquinas, sobre a pena de serem excluídos do mercado de trabalho. Mais do que nunca o produto de trabalho surge da integração entre homem e máquina, e tal como na manufatura, o princípio subjetivo torna-se diferenciador competitivo, só que agora totalmente direcionado aos objetivos organizacionais.

Hardt & Negri (2003), diz que “a novidade da infra-estrutura de informação é o fato de que ela está embutida nos novos processos de produção e lhes é totalmente imanente. Nas formas de produção atuais a informação e a comunicação são as verdadeiras mercadorias produzidas; e a rede em si, é o lugar tanto da produção quanto da circulação”. Neste sentido, há uma tentativa de se rotular esse novo tipo de trabalho, que volta a dar abertura à subjetividade dos trabalhadores e mais, torna-se dependente dela ao se utilizar da criatividade, compreensão, comunicação, comprometimento, aspectos oriundos dos processos subjetivos. Hardt & Negri (2003), por exemplo, conceitua “trabalho imaterial” como aquele que produz um bem imaterial – informação, serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação. Esse trabalho imaterial seria a principal maneira de se trabalhar na contemporaneidade, já que a maior colaboração do trabalhador agora se dá preponderantemente pelo aspecto subjetivo, e não mais pela execução repetitiva e braçal, agora assumida em grande parte pelas novas máquinas.

Em Lima e Santini (2007, p.117 apud Hardt e Negri 2003) afirma-se que “o trabalho imaterial pode ser concebido em duas formas fundamentais; a primeira refere-se ao trabalho

que é primordialmente intelectual ou lingüístico, como a solução de problemas, as tarefas simbólicas e analíticas e as expressões lingüísticas. Esse tipo de trabalho produz idéias, símbolos, códigos, textos, formas lingüísticas, imagens e outros produtos semelhantes. A outra forma pode ser chamada de “trabalho afetivo”, que produz ou manipula afetos com a sensação de bem-estar, tranqüilidade, satisfação, excitação ou paixão”. Ambas as formas indicam uma necessidade de se contar com um aspecto cooperativo entre trabalhador e empresa afim de que a subjetividade dele esteja à serviço da empresa. Devido a essa necessidade é que a gestão irá tentar se apropriar das subjetividades dos seus trabalhadores, tornando-as instrumentalizadas e mercantis.

A nomenclatura, porém, talvez não seja a mais apropriada para definir a real instância do trabalho contemporâneo, pois o termo “trabalho imaterial” pode dar a entender que todos os bens produzidos são abstratos e intangíveis, sendo que as dimensões material e imaterial são historicamente inextricáveis, e o produto final de trabalho continua sendo o seu valor de uso e sua comercialização no mercado, de modo que este produto chamado imaterial passaria a ser uma espécie de mercadoria imaginária. Prado (2003) neste sentido, fala de uma concepção fetichista na teoria do trabalho imaterial, quando esta atesta uma hegemonia de um trabalho autônomo, resistente ao capitalismo e reapropriador das formas subjetivas, quando na realidade o ambiente é hegemonicamente capitalista, no qual ainda persiste a subsunção do trabalho em relação ao capital, agora dotado de um aparato de manipulação subjetiva. É possível notar essas idéias nas palavras contidas em Negri e Lazzarato (2003, p.26,30,31): “O ciclo do trabalho imaterial é pré-construído por uma força de trabalho social e autônoma, capaz de organizar o próprio trabalho e as próprias relações com as empresas”; “o trabalho imaterial não se reproduz na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade”; “há uma independência progressiva da força de trabalho, enquanto força de trabalho intelectual e imaterial em face do domínio capitalista”.

Desta maneira, aceitamos a idéia de uma transformação da organização trabalhista gerando novas modalidades de trabalho que privilegiam a comunicação, informação e conhecimento como elementos fundamentais, mas rejeitamos aqui a idéia de uma liberdade subjetiva e de um afastamento com o modo de produção capitalista pelo trabalho imaterial, tal como é dita em sua teoria. Retoma-se em Prado (2003, p.113) que a “condição para o trabalho produtivo no capitalismo é produzir valor de uso que tenha mercado e produzir mais-valia para o capital” e esta é uma condição *sine qua non* da manutenção dos padrões capitalistas, pois pela exploração do trabalho residem os lucros e a sustentabilidade deste modelo econômico. Assim sendo, as novas modalidades de trabalho que surgem por uma

evolução do sistema fordista e pela incorporação das novas tecnologias na sociedade contemporânea, são devidamente controlados e direcionados pelas gestões organizacionais, e neste momento, como afirma Prado (2003 apud Bolaño, 2002), o capital procura extrair do trabalhador energias fundamentalmente mentais e não mais essencialmente físicas.

Essas novas modalidades de trabalho são basicamente relacionadas aos processos de cognição, ou seja, o foco está no que as pessoas pensam, como atribuem significados e percebem as relações. Berardi (2005, p.47) afirma que “o que fica envolvido no processo de trabalho cognitivo é justamente o que há de mais essencialmente humano: não o cansaço muscular, não a transformação física da matéria, mas a comunicação, a criação de estados mentais, a afeição, o imaginário é que são o produto ao qual se aplica a atividade produtiva”. Com a tecnologia cumprindo o papel de automatização, outrora realizada pelos operários, o novo trabalho chamado cognitivo se refere às atividades que não foram automatizadas, seja por limitação tecnológica (as máquinas ainda não têm a capacidade de realizar atividades como tomar decisões, negociar, ensinar e etc) ou por questões de viabilidade econômica (uma organização não é capaz financeiramente de investir em máquinas ou sistemas que realizem programações, modelagens ou serviços manuais, que mesmo passíveis de automatização são atribuídas ao homem).

Essas modalidades de trabalho, não-automatizadas, então se homogeneízam no aspecto físico, já que eles correspondem a uma simples interação do homem com a máquina. Berardi (2005, p.38) afirma que o “o trabalho se tornou ao mesmo tempo muito mais uniforme do ponto de vista físico, ergonômico e muito mais diferenciado no que se refere aos conteúdos que elabora (...) o advogado, o arquiteto, o técnico informativo e o caixa do supermercado estão diante da tela do mesmo monitor e batem as mesmas teclas, mas um não poderia nunca assumir o posto do outro, porque o conteúdo de sua atividade de elaboração é irreduzivelmente diverso e intransferível”. Esta característica de padronização pela tecnologia, aponta para um outro fato, já que os espaços físicos de trabalho podem se limitar a pequenas baias ou mesas onde é colocado um computador, pra que toda a jornada seja possível de ser cumprida somente naquele posto. Ou ainda, dependendo da peculiaridade da tarefa e do grau de interação com outros membros, é possível o exercício do trabalho em qualquer lugar, mesmo fora da empresa, por meio de PCs, celulares e *notebooks*, de modo que não torna-se necessário um confinamento no escritório.

O trabalho então tende a se tornar adimensional, ou seja, sem a necessidade de impor limites de espaço e tempo, já que a jornada de trabalho pode se estender a qualquer hora, desde que o trabalhador esteja de posse de seus instrumentos tecnológicos. Bauman (2001)

afirma que a separação e os limites de tempo e espaço não são claros e Grisci e Bessi (2006, p.36 apud Cocco, 2000, p.109) completa afirmando que o tempo de vida e o tempo do trabalho constituem uma única e mesma dimensão. Isso significa dizer que a vida social se mistura com a vida laboral, a jornada de trabalho não necessariamente se restringe ao tempo que o trabalhador se ocupa das suas atividades, pois essa ocupação passa a ser assídua, em qualquer lugar e a qualquer hora, quando ele acessa seus e-mails, fala com o chefe no celular, leva trabalho para casa ou mesmo fica apenas pensando sobre a rotina do dia seguinte. Deleuze (2004) também trata do tempo, conceituando-o como um “rizoma”, uma espécie de rede, não-linear, mas um emaranhado, uma massa disforme que se estabelece sem limites definidos.

Grisci e Bessi (2006 apud Pelbart 2000) inclusive faz uma crítica a esse excesso, afirmando que o uso intensivo das TCIs faz com que os sujeitos percebam-se como “terminais, espécies de aleijados rodeados de próteses tecnológicas por todos os lados, paráliticos entubados em meio à velocidade generalizada”. Essa crítica dá sentido ao uso da tecnologia como sendo também um esforço de apropriação subjetiva pela gestão, originando alguns paradoxos apesar dos benefícios de sua utilização. Grisci e Bessi (2006, p.40 apud Pelbart, 2000, p.15) diz que “a verdade absoluta ao reduzir distâncias, encolhe o espaço e o tempo, abole as perspectivas e a profundidade de campo de toda a nossa experiência sensorial, perceptiva, cognitiva, existencial, transladando-nos para uma instantaneidade hipnótica”. Sendo assim, as subjetividades se tornam mais passíveis de manipulação. Outros paradoxos apontados em Grisci e Bessi (2006 apud Pelbart, 2000) são que a experimentação espaço-temporal dos sujeitos passa a ser atravessada pelo uso das tecnologias e que passa a existir uma espécie de telecomando universal que substitui as regras e normas locais, tornando o controle onipresente. Ou seja, as pessoas tornam-se reféns das “próteses tecnológicas” e precisam da presença delas em todos os lugares e situações, e além disso, são passíveis de serem mais facilmente controlados devido a possibilidade de rastreamento e à dependência crescente destas tecnologias.

É possível afirmar, após essas colocações, que a inserção da tecnologia no trabalho possibilitou a gestão ter uma nova forma de controle sobre os trabalhadores, sem a necessidade de repressão. Lima e Santini (2007 apud Guattari, 1990) afirma que o capitalismo pós-industrial tende a descentralizar seus focos de poder das estruturas de produção de bens e serviços para as estruturas de produção de signos, de sintaxe e de subjetividade, por intermédio, especialmente do controle que exerce sobre os meios de comunicação e publicidade. Ao contrário do que os teóricos do trabalho imaterial afirmam, “a repulsa à rotina

burocrática e a busca da flexibilização produziram novas formas de poder e controle, em vez de criarem as condições que nos libertam” (Helal et Al, 2006, p.12 apud Senett, 2001, p.54). E mesmo Negri e Lazzarato (2003, p.52), ao afirmar que a cooperação não pode ser predeterminada pelo capitalismo, aponta para este caminho ao enfatizar como este poder capitalista atua sobre os indivíduos e sobre as organizações, quando é afirmado que “o econômico pode somente apropriar-se das formas e dos produtos desta cooperação, normatizá-los e padronizá-los”.

Com isso abre-se a possibilidade de gerir e regular a atividade deste trabalho, dito imaterial, e de estabelecer os dispositivos de comando através do controle da tecnologia da comunicação e da informação e dos seus processos organizativos. O poder agora é sinóptico, informal, flexível, fragmentado e circula pelos canais da rede tecnológica incidindo nas subjetividades dos trabalhadores, mas continua pertencente à alta hierarquia e sujeito aos caprichos organizacionais. Não por acaso, observa-se algo muito comum no ambiente de trabalho, que é o fato dos trabalhadores dedicarem grande parte do tempo a demonstrar o seu método de trabalho para os seus gestores. A passagem em Gaulejac (2005, p.102) ilustra esta crítica, nas falas de uma assistente social sobre seu trabalho: “Não temos mais tempo disponível para escuta, porque temos cada vez mais indicadores de medida da atividade. Tenho a impressão de que a qualidade exigida pelas regras não corresponde àquilo que considero ser um trabalho de qualidade (...) passamos mais tempo prestando contas daquilo que fazemos do que o fazendo”. Pois apesar da autonomia dada a algumas tarefas, a gestão sente a necessidade de averiguar como o processo é feito ou de constatar vadiagem, de modo que o trabalhador é convocado a explicar cada etapa do seu trabalho e não só o resultado final. É uma forma de controle que a gestão costuma taxar como sendo uma competência positiva, chamando-a de “visão sistêmica”, “comunicação adequada”, “eficiência” e “transparência”.

Esse tipo de controle fica mais evidente quando nos deparamos com um excesso de quantização dos processos de trabalho, feito por inúmeros indicadores e exigidos nas apresentações e avaliações. O conceito de “quantofrenia” é designado em Gaulejac (2005) como uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática e repousa sobre a crença de que a tradução de dados qualitativos em termos quantitativos, como números, gráficos e funções representa um dado mais próximo da realidade. Assim, quantificar os aspectos subjetivos permite fornecer uma base mais concreta e visível para a tomada de decisão, porém seu exagero faz com que haja uma distorção desta realidade, menospreza certas características qualitativas, tornando os aspectos abstratos mais facilmente manipuláveis. Para Gaulejac (2005, p.95), essa

quantificação excessiva significa uma expressão caricatural da ilusão de que a realidade possa ser compreendida e dominada com a condição de ser medida e que “feitos os recortes e a cifração, todos os cálculos se tornam possíveis”.

Em resumo, o trabalho torna-se sobremaneira padronizável e controlável, restringe-se fisicamente à interação com máquinas e mentalmente direcionado à consecução dos objetivos organizacionais. O trabalho todo é fragmentado na rede, onde cada indivíduo é responsável por cada fragmento, sendo todos os fragmentos interdependentes, de modo que o controle é incorporado ao fluxo. Castells (2001) afirma que as redes têm vantagens extraordinárias como ferramentas da organização, em virtude da flexibilidade e adaptabilidade que lhe são inerentes, características essenciais para sobreviver e prosperar no ambiente em rápida mutação, como é o caso nas sociedades atuais. E Lima e Santini (2007) complementa que as tecnologias e relações de produção difundem-se pelas estruturas sociais, penetrando nas relações de poder e nas experiências, podendo induzir e gerar mudanças.

Entende-se daqui que o papel do homem na organização do trabalho se torna cada vez mais distinto dos outros recursos, já que sua principal função reside nos processos subjetivos, que não obstante passam a ser controlados pela gestão. Almeida e Gazert (2005, p.55 apud Dantas, 2002, p.141-142) afirma que “nessa esfera de trabalho com informação, característica do capitalismo avançado, a principal atividade das pessoas é tornar disponível algum dado necessário a alguém (...) cada indivíduo inserido na produção capitalista não passa de um elo informacional que recebe, processa e transmite algum subconjunto de informação necessário às atividades de outros indivíduos, ou do conjunto do subsistema social no qual interage”. As TCIs geram novas modalidades de trabalhos, que se desprendem e flutuam sem limites de tempo e espaço nas redes. A comunicação transforma-se no elemento essencial que integra os fragmentos de trabalho e os indivíduos organizacionais, induzindo-os a colaborarem e compartilharem seus conhecimentos entre si e com sua organização.

5.4 Gestão da Comunicação

A comunicação assume importância chave no trabalho contemporâneo e assim como as subjetividades são apropriadas, a gestão também prescinde assumir o seu controle e fiscalização para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Rebechi (2007, p.2) considera a “comunicação como o elemento subjetivo mediador de grande importância nas relações do

trabalhador com seu trabalho e com a organização em que atua”. Isso porque a subjetividade, sendo constituída pelas relações sociais, indubitavelmente sofre interferência dos processos comunicativos entre os membros organizacionais. E sendo comunicação composto da subjetividade, Helal et al (2005, p.2) afirma que “a comunicação na organização atua como um meio estratégico de controle da socialização do indivíduo e na reprodução e multiplicação de valores e objetivos convergente com os previstos pela gestão competente”.

A boa comunicação irá garantir que os trabalhadores compreendam e internalizem a mensagem passada pela gestão. Com a ideologia “felicista” já enraizada, a imagem da gestão torna-se legítima e a comunicação efetuada por ela é concebida como definitiva. Assim as mensagens são aceitas e seguidas a rigor, sem a necessidade de discernimento sobre coerência, ética ou juízo de valor. Ainda que exista um privilégio no discurso de flexibilização e “organização horizontal”, o poder decisório continua concentrado nas mãos da alta hierarquia. Helal et al (2005, p.10 apud Senett, 2001, p.64) afirma que “uma das afirmações em favor da nova organização do trabalho é que descentraliza o poder (...) certamente é uma afirmação falsa, em termos das técnicas empregadas para desmentir os velhos colossos burocráticos (...) Há um continente de poder no arquipélago de poder flexível”. Assim, Sólito (2006, p.10) afirma que “a hierarquia, a autoridade das instâncias superiores e as relações verticais que se estabelecem dentro dessa organização podem representar a lei, o interdito, e é nessa perspectiva que se estabelecerão as relações entre o sujeito em si e os sujeitos organizacionais”.

Deste modo, como Lima e Santini (2007) atesta, ocorrem desigualdades nos processos de comunicação, que irão produzir e reproduzir características importantes da subjetividade sempre atualizada. As relações entre os indivíduos organizacionais tornam-se assimétricas, pois a sua posição na hierarquia irá estabelecer medos, recalques e pretensões nas formas de comunicação. Curvello (1996, p. 6) afirma que “o sistema de comunicação administrativa (ordens, normas, rotinas), o sistema de comunicação motivacional (valores, apelos), o sistema de comunicação mercadológica (propaganda, estímulo às vendas), o sistema de comunicação institucional (discursos, identidade, imagem) invariavelmente estruturam-se do topo para a base. Mesmo o sistema de comunicação informal (colaboradores-colaboradores) é contaminado pela hierarquia”.

Segundo Rebechi (2007, p.9), “as empresas buscam uma sistematização do processo comunicacional no ambiente de trabalho, visto que a orientação das ações comunicativas entre os membros da organização poderiam auxiliar mais efetivamente ao alcance dos fins corporativos”. Deste modo, forma-se uma gestão da comunicação, pois na dinâmica de

apropriação das subjetividades, o controle dos sentidos e dos significados é questão central sendo a comunicação, o aspecto subjetivo que tece as relações e orienta a produção. Este modelo gestor que se apropria também dos processos de comunicação se aproxima à idéia de agir estratégico e monológico de Habermas, exposto em Helal et Al (2005, p.3) como “uma remodelagem dos modelos comunicacionais inflexíveis existentes, por meio de métodos gerenciais que permitam alcançar maior controle sobre a comunicação organização – interna, institucional, administrativa e mercadológica – falseados pela ideologia de gestão participativa que internaliza no indivíduo o sentimento de pertencimento e participação como membro da organização”.

A comunicação interna passa a ser controlada e direcionada para que a decodificação da mensagem (processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor), induzida pela gestão, seja de acordo com os objetivos planejados. Ou seja, há um aperfeiçoamento das técnicas de comunicação, não somente para o entendimento melhor dos conteúdos produzidos, mas pelo assentimento imponderável e alienado de mensagens, ainda que estas soem inverídicas, contraditórias e até mesmos imorais. A gestão transmite repetidamente uma enxurrada de mensagens, fazendo uso de imperativos, imagens sedutoras e repletas de poder sinóptico por diferentes canais como e-mails, cartazes, relatórios, entre outros reforçam o mesmo conteúdo, mas de maneiras diferentes.

O sujeito vê-se impelido a cumprir aquilo que lhe é passado, seduzido pelas mensagens repletas de imagens com aspectos positivos, pela imposição dos imperativos, que pressiona uma adesão sem nem exigir a reflexão das suas conseqüências, e ainda pelo medo de intolerância do chefe e dos outros trabalhadores, já que na nova organização de trabalho a vigilância também é exercida pelos seus companheiros. É interessante notar que esse tipo de vigilância ocorre porque a gestão, numa estratégia de controle coletivo, transfere a responsabilidade dos resultados para todos os membros da equipe, que passam a se controlar mutuamente já que o eventual fracasso culpabilizaria a todos. E que, num contexto de competitividade e individualidade, o trabalhador para superar o seu par e obter uma posição de destaque, passa a recriminar e pode chegar a até mesmo denunciar e chantagear os seus pares por uma suposta disputa pelo poder.

Sólio (2006, p.5 apud Gutierrez, 1999, p.25) confirma a existência desses embates e jogos de interesse que ocorrem neste tipo de comunicação afirmando que “um olhar minimamente crítico para o cotidiano das organizações revela um espaço onde imperam conflitos de personalidade, transferências, paranóias, recalques, megalomanias, antecipações de comportamentos; em resumo, uma série de formas mais ou menos agudas de alienação”.

Esses deslizos são neutralizados pelo próprio trabalhador, que deve se vestir da identidade organizacional e se mostrar o mais “normal” e “correto” possível, passando uma imagem de comprometido, engajado e preocupado com o bem da sua empresa acima de tudo. Assim, Berardi (2005, p.49) complementa que “o trabalho cognitivo é essencialmente trabalho de comunicação, ou comunicação empenhada em trabalho, isso pode significar enriquecimento do trabalho, de um certo ponto de vista. Também pode significar (e significa em geral) empobrecimento da comunicação, porque ela perde seu caráter de gratuidade, de prazer, de contato erótico e se transforma em necessidade econômica, ficção sem prazer.”

Neste sentido, a gestão constrói e partilha uma cultura organizacional na qual a comunicação interpessoal além de utilitarista, torna-se hipócrita, interesseira, repleta de jogos de poder e sedução e de tensões, mas que entre gestão e trabalhador, aparenta ser transparente, justa, flexível e eficaz. Thompson (1998, p.25) assim explica que “a comunicação, por sua natureza, é negociada. Como o produtor não é onipotente, nem o receptor é um mero depositário de mensagens de outros, a comunicação implica transação entre as partes envolvidas no jogo midiático”. Com os próprios trabalhadores desertizando a experiência comunicativa e sendo auto-vigilantes, à gestão fica a função de “invisibilizar” o controle e fiscalização através de crachás, pontos eletrônicos, e-mails, postos fixos de trabalho (posição das baias, computadores personalizados, celular exclusivo para o trabalho) e outras fontes de uma autonomia controlada.

A tecnologia é um grande auxiliar para exercer esse controle subjetivo, pois ela possibilita uma padronização nas atividades e também nas formas de comunicação. O e-mail por exemplo, como ferramenta principal, sofre inúmeras recomendações sobre o seu uso, principalmente sobre a necessidade de copiar o chefe e demais membros da equipe como destinatários em determinadas mensagens, além de orientar os cuidados sobre a forma de escrita afim de não causar má impressão a quem lê, devendo objetivo, conciso e sem utilizar muitas palavras para não tornar a leitura cansativa, o que de certa maneira restringe o potencial de expressão das palavras. O e-mail e a rede são também utilizados para unir os fragmentos de trabalho, sendo capaz de localizar todas as pessoas do fluxo de uma atividade e partilhar as tarefas, de modo que cada um neste fluxo tem acesso e pode inclusive determinar mudanças no modo de execução de um fragmento que não o seu (normalmente o peso desta decisão depende do grau na hierarquia), impedindo a autonomia individual total até da sua própria atividade.

Ainda que as redes organizem e agilizem o processo de trabalho, ainda é necessário uma comunicação pessoal mais direta, visto que a tecnologia não substitui o *status* de

veracidade e instantaneidade de uma conversa face a face, onde é possível observar o olhar e tom de voz dos envolvidos. A gestão não pode abdicar deste artifício, pois é ali que o funcionário sente-se valorizado, crendo na sua importância de suas idéias, e por outro lado, valorizar ainda mais a imagem de uma gestão presente, preocupada com todos e amiga. É neste sentido que costumeiramente reuniões semanais ou quinzenais são marcadas com a finalidade de averiguar o ambiente de equipe e o andamento das tarefas individuais, pois assim estabelece-se o controle sutilmente e dá-se a entender o companheirismo da gestão. É o mesmo princípio dos feedbacks constantes não só sobre o desempenho, mas também sobre várias características pessoais dos trabalhadores, que conforme Gaulejac (2005), direcionam os trabalhadores a fazerem avaliações de si baseados no que foi dito por seus gestores e mesmo que discorde no seu íntimo, seguem isto à risca, moldando o seu comportamento.

Estes padrões desejados pela gestão são incentivados tanto na comunicação pessoal de gestão e trabalhador, como também nos instrumentos de comunicação impessoal, ao estarem presentes nos indicadores de avaliação de desempenho, nos manuais de regras e prescrições da empresa, nos cartazes e murais, relatórios e atas de reunião, pesquisas de satisfação, intranet, jornais internos, “café-da-manhã com executivos”. Esses instrumentos funcionam não só como meios de comunicação interna, mas também reforçam o *endomarketing*, visando a sedução e o estímulo dos trabalhadores que, ao buscarem o reconhecimento no ambiente organizacional, irão procurar se ajustar ao comportamento ideal que lhes é comunicado pela gestão, travestindo-se de uma identidade conformadora.

A gestão ao gerenciar a comunicação, torna possível conquistar a alma das pessoas e torná-las adeptas a uma ideologia desejada, estreitando o vínculo até a dependência psíquica dos trabalhadores pela empresa. A comunicação é criadora de subjetividade e, na contemporaneidade, é item principal da corporeidade produtiva. O seu controle, porém, transfere os resultados desses processos subjetivos para os interesses gestionários e tendem a modelizar comportamentos que facilitem à adesão e a disciplina. A comunicação organizacional repleta de interesses e esbarrando nas barreiras hierárquicas, contudo, tem a possibilidade da subjetividade plena quando realizada de maneira informal, caracterizadas em insatisfações, questionamentos, angústias, desabafos, desde que longe da presença de gestores ou outros companheiros de trabalho, que não aqueles com vínculos sólidos de afinidade independentes da atividade laboral.

6. CONCLUSÃO

Verificamos que a dinâmica da apropriação da subjetividade dos trabalhadores é uma estratégia de gestão que visa à subsunção do trabalhador pela sua empresa, ou seja, que o sujeito deva direcionar a maioria dos seus pensamentos, desejos e ações para a consecução dos objetivos da organização em que ele atua. Esta subordinação é conseguida mediante uma série de aspectos que colocam o indivíduo numa posição de dependência da empresa, que além de financeira, torna-se psíquica, podendo até desencadear em distúrbios emocionais, quando o sujeito se percebe numa situação de desconforto, estresse, depressão, conflito entre os seus valores e os valores organizacionais.

A apropriação da subjetividade é uma forma de manipulação que penetra no inconsciente do trabalhador, sob a forma de discursos e a influência dos poderes atuantes na sociedade, tornando-o alienado e, não só ocultando a exploração sofrida, mas associando aquele sofrimento a valores positivos. Há na sociedade um poder que circula, massificando sujeitos, padronizando seus ideais, enraizando uma narrativa de que o “trabalho dignifica”, desmerecendo uma resistência, uma realidade alternativa e assim conformando-os a uma situação de submissão perante as organizações e ao sistema capitalista. Essa apropriação não só busca obter o comprometimento do trabalhador para garantir a produtividade da empresa, mas também, busca entender as emoções humanas e moldar padrões homogêneos de sujeitos que permitam a antecipação e previsão dos comportamentos, facilitando o controle, a disciplina e o direcionamento da produção.

Então é possível dizer que isto é parte de uma estratégia maior, de manutenção dos padrões capitalistas. Ou seja, o trabalho passa a adquirir um sentido primordial para a manutenção de um sistema econômico-político-social, não só nas suas contribuições no que tange a produção e inovações, mas adentrando também nas almas, como percepções, valores e ideais, dos indivíduos massificados e influenciados socialmente a conviverem numa realidade praticamente homogênea, irrefragável e capitalista. O sujeito tendo a sua subjetividade apropriada irá garantir a lucratividade da sua empresa e alimentar esta relação de submissão e exploração.

A gestão é o elo entre os sujeitos e a organização, a estratégia e o tratamento são reflexos do panorama contemporâneo, notadamente subjetivo, paradoxal e competitivo, onde as pessoas se tornam hedonistas, individualistas e egocêntricas que, dissimulam comportamentos, que se escondem através de um mundo virtual, que privilegiam o

consumismo e as soluções prontas e são facilmente hipnotizadas pelo poder sinóptico e midiático que lhes são impostos, assim como os seus ideais. E tal como na sua vida o social, o trabalhador é levado a crer que a felicidade está relacionada à sua carreira profissional e que não há como fugir disso. Esta narrativa está presente em diversos discursos, nos livros, na faculdade, nos jornais, no próprio trabalho, e assim é internalizada pelos sujeitos.

O desafio da gestão é construir uma cultura organizacional que enfatize esses valores, associando-os a sentimentos positivos que sejam percebidos pelos trabalhadores como um “crescimento” de sua personalidade, uma realização dos seus desejos, uma melhora na qualidade de vida. E para que isso seja alcançado, há a construção de uma imagem da gestão (ideologia “felicista”) que seja legitimada como a voz da verdade e percebida como comprometida com o sucesso do indivíduo, por técnicas que garantam que ele é fundamental para determinada atividade, estimulando-o a uma melhoria contínua, premiando, dando-lhe *feedbacks* para consertar características pessoais que o garantam uma posição de destaque e assim tornando-o conformado às regras e valores organizacionais.

Na realidade, o trabalhador ainda é mero executor de uma atividade, já que ele não tem o poder de decisão sobre o que, como, por que ou para quem produzir, mas como trabalho é a atividade mais importante, é na organização em que ele irá passar a dedicar maior parte do tempo, pois é lá que ele irá alcançar os seus ideais, é lá que será determinado o seu *status*, o seu prestígio e reconhecimento perante a sociedade e é lá que ele se dedicará ao máximo para chegar a ser gestor, direcionando a sua subjetividade para os interesses organizacionais. Neste sentido, a subjetividade dos trabalhadores, se torna o foco de gestão, pois ela como fonte de criatividade, comprometimento, motivação, entre outras características que fundam uma identidade, irá garantir que o trabalhador tenha os seus ideais de vida associados ao trabalho e assim ele dedique-se ao máximo para alcançar o sucesso profissional e conseqüentemente favorecer o sucesso da empresa.

Esta importância dada à subjetividade do trabalhador existe desde a época da taylorismo, quando o sujeito foi condicionado a trabalhar mediante incentivos financeiros (concepção do *homo economicus*) e a gestão trabalhava com uma estratégia de cooperação. Com o passar do tempo, as técnicas de gestão e as tecnologias existentes se aperfeiçoaram, e assim surge uma nova modalidade de trabalho que se utiliza mais da capacidade intelectual e cognitiva dos trabalhadores, pois as máquinas praticamente já dão conta por si só dos modos de trabalho mecânicos e repetitivos. A subjetividade se torna então o principal meio de produtividade dos trabalhadores, por isso a gestão se direciona para apropriá-la. As ferramentas utilizadas para isso são sutis, quase imperceptíveis, tendo auxílio da tecnologia

(controle através de crachá, ponto eletrônico, e-mail, celular, e etc), nas redes que geram fragmentos de trabalho e na gestão da comunicação interna, de modo que dificilmente o trabalhador percebe a real finalidade da estratégia de apropriação.

6.1 Comentários Finais

A apropriação da subjetividade é entendida como uma estratégia que garanta o comprometimento dos trabalhadores, como uma máxima de produtividade e lucratividade para as empresas. Sendo também uma forma de conformar os sujeitos aos padrões hegemônicos capitalistas, quando tornam os indivíduos dependentes financeiramente e psiquicamente do trabalho e de sua organização.

Os trabalhadores contemporâneos então, nesta nova modalidade de trabalho, se especializam na realização de um fragmento de trabalho, são submetidos a controles freqüentes e indicadores de comportamentos e produtividade, padronizam-se ergonomicamente nas atividades, são incentivados a colaborar integralmente com a empresa, são abastecidos dos melhores equipamentos para a execução mais rápida e eficaz, sendo desprovidos de poder decisório estratégico e crendo que possuem autonomia e liberdade, são manipulados de seus processos subjetivos, reconhecendo no trabalho, a plenitude de realizações.

Finalizamos este trabalho alcançando os seus objetivos principais: demonstrar a existência de uma estratégia de apropriação da subjetividade dos trabalhadores, compreendendo a sua real finalidade e apontando para as suas conseqüências e ao mesmo tempo, geramos um espaço de reflexão sobre os métodos de estudo de gestão, que notadamente privilegiam as técnicas e não dão ênfase necessária as suas implicações éticas e humanistas, diminuindo a percepção da sua importância para as pessoas e para a sociedade.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Outros trabalhos poderiam explorar as seguintes possibilidades não enfocadas neste projeto:

- Realizar uma análise dos principais instrumentos de gestão (políticas de recrutamento e seleção, treinamentos, gestão do conhecimento, mapeamento de competências, avaliação de desempenho e etc) como ferramentas de apropriação da subjetividade.

- Verificar uma relação mais profunda entre comprometimento e produtividade nas organizações, visto que a estratégia de apropriação tem o princípio de que o trabalhador mais comprometido com a empresa terá melhor produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. *Indústria Cultural: O Esclarecimento como Mistificação das Massas; Elementos de anti-semitismo*". In *Dialética do Esclarecimento – Fragmentos Filosóficos*. Tradução de Guido Antônio de Almeida. Rio: Zahar, pp.113-194. 1985

ALMEIDA, Marco Antônio; GANZERT, Christian Carvalho. *Informação e Mudanças Sociais no Capitalismo Informacional*. Achegas.net, v. 40, p. 44-57, 2008.

ARAÚJO, Maria Gercileni Campos de. *Subjetividade, crise e narratividade*. Rev. Mal-Estar Subj., mar. 2002, vol.2, no.1, p.79-91. ISSN 1518-6148.

BAUDRILLARD, Jean (1970). *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

BAUDRILLARD, Jean. *Simulacros e simulações*. Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

BAUMAN, Zygmunt. *Globalização: as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999, pp. 48.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. 1ª ed. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed., 2001.

BENDASSOLI, Pedro. Prefácio. In: GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como Doença Social*. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Idéias & Letras, 2005. pp.7-21.

BERARDI, Franco. *A fábrica da infelicidade: trabalho cognitivo e crise da new economy*. Rio de Janeiro: DP & A, 2005.

BERINO, Aristóteles, P. *Elementos para uma teoria da subjetividade em Marx*. Dissertação de Mestrado, Niterói/ RJ, 1994.

BOURDIEU, Pierre. *Escritos de Educação*. Organizadores: NOGUEIRA, Maria Alice.; CATANI, Afrânio. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CALLINICOS, Alex. *Introdução ao Capital de Karl Marx*. Revista Espaço Acadêmico, n. 38, jul. 2004.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 5 Ed. São Paulo. Paz e terra, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. ver. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COCCO, Giuseppe. *Trabalho e Cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Cortez, 2000.

CORRÊA, M. L.; TEIXEIRA, A. L. *Uma nova faceta da gestão empresarial: a conformação da subjetividade do trabalhador*. Trabalho Crítica Gt Trabalho e Educação da Anped, São Leopoldo/RGS, p. 63-77, 2000.

CROCCO, Fábio Luiz T. *Estudo Crítico Sobre a Transformação da Ideologia e da Subjetividade*. Revista AdVerbum 2 (1). Jan a Jun de 2007. pp. 47-5.

CURVELLO, João J. *A comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações*. Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional , durante o XIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTERCOM), Londrina (PR): Intercom, 1996.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. Editora Atlas. São Paulo, 2001.

DELEUZE, Gilles. *Conversações*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil Platôs. Capitalismo e esquizofrenia*. Vi.1. Rio de Janeiro.

DEJOURS, Christophe. *Subjetividade, trabalho e ação*. Artigo publicado na Revista Produção, v. 14, n.2, pp. 27-34. Set/Dez. 2004.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. Tradução de Enio Matheus Guazzelli. São Paulo. Pioneira, 1997.

ENRIQUEZ, Eugène. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo P.; VASCONCELOS, João G.M. (Org.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis:Vozes, 1996. p.15.

FAUSTO. R., *Marx: Lógica e Política – Investigações para uma reconstrução do sentido da dialética*. Tomo II: São Paulo: Brasiliense, 1997; tomo III: São Paulo: Editora 23, 2002.

FONSECA, Tânia Mara Galli. *Contribuição à mesa redonda: trabalho e subjetividade*, In: Educação, Subjetividade e Poder. Porto Alegre, n.2, vol. 2, abril/1995. (pp.18-21)

FONSECA, Tânia Mara Galli. *Trabalho, gestão e subjetividade*. Artigo: Arquivos Brasileiros de Psicologia, <http://www.psicologia.ufrj.br/>, v. 2, n. 1, p. 1, 2005.

FORD, Henry. *Os princípios da prosperidade: minha vida e minha obra*. Rio de Janeiro: Freitas Bastas, 1964.

FOUCAULT, M. *Microfísica do Poder*. Org. Roberto Machado, Rio de Janeiro: Edições Graal, 1982.

_____. *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 1970. Tradução de Edmundo Cordeiro com a ajuda para a parte inicial do Antônio Bento. Versão para PDF por Júlio Babão, 2002.

_____. *Vigiar e Punir – nascimento da prisão*. 1975. Org. Raquel Ramallete. 21ª Edição. Petrópolis, Editora Vozes, 1999.

GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como Doença Social*. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Idéias & Letras, 2005.

GUATTARI, Félix. *As três ecologias*. Campinas, Papyrus. 1990.

GUATTARI, Félix. *Revolução molecular: pulsações políticas do desejo*. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

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

GIDDENS, Anthony. *Sociologia*. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian, 2001, p.378.

GRISCI, Carmen (1998). *Trabalho, tempo e subjetividade: a reestruturação do setor bancário*. Projeto de tese de doutorado em psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. 1998.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1999.

HARDT, M.; NEGRI, T. *Império*. 5ª ed. Rio De Janeiro. Record, 2003

HELAL, D.; NETO, D.; NASCIMENTO, E.. *Comunicação nas Organizações: da burocracia às organizações flexíveis*. Centro Universitário de Belo Horizonte – UNI-BH. Universidade Federal de Minas Gerais. Trabalho apresentado no III Intercom Júnior –XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005.

HELOANI, Roberto. *Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado: História da Manipulação Psicológica no Mundo do Trabalho*. Editora Atlas, 2007.

LEPLAT, Jacques. *La Psychologie du travail en ergonomie*. In Reuchlin, M. (org.), *Traité de Psychologie*. appliquée. Paris: PUF. 1972.

LIMA, Clóvis Ricardo M.; SANTINI, Rose Marie. *Compartilhamento de informação e produção colaborativa no capitalismo informacional*. In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da informação, 2007, Brasília. Anais. Brasília: ABBB, 2007. v. 2.

MARCUSE, Hebert. *A Obsolescência da Psicanálise*. In *Cultura e Sociedade* (vol 2). Rio de Janeiro. Paz e Terra, pp. 99-111. 1998

MARX, Karl. *O Capital. Livro 4 – Teorias da Mais-Valia*. Volume 1. São Paulo: Bertrand Brasil. Último capítulo [s/ nº] *Produtividade do Capital. Trabalho Produtivo e Improdutivo* – 1987, pp. 384-406

NEGRI, Antonio; LAZZARATO, Maurizio. *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Tradução de Mônica Jesus. Rio de Janeiro: DP&A Editora. 2003.

PAGÈS, Max et al. *O Poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PELBART, Peter Pal. *A vertigem por um fio: políticas de subjetividade contemporânea*. São Paulo: FAPESP, Iluminuras, 2000.

POGREBINSCHI, Thamy. *Foucault, Para Além do Poder Disciplinar e do Biopoder*. Lua Nova nº 63. 2004, pp.179-201.

PRADO, E. F. S. *Pós-Grande Indústria: Trabalho Imaterial e Fetichismo*. Artigo: *Crítica Marxista*, São Paulo, v. 16, p. 109-130, 2003.

RAMOS, Rita S. P. *Subjetividade e identidade profissional: um estudo do “eu” na fala de atendentes de Centrais de Atendimento Telefônico*. Rio de Janeiro: PUC, 2004. pp. 14-41.

REBECHI, Claudia Nociolini. *Subjetividade e comunicação nas relações de trabalho: contribuição aos estudos interpretativos da comunicação organizacional no Brasil*. Trabalho inscrito para apresentação no GT Abapcorp 2 – Gestão processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações. São Paulo: Universidade de São Paulo 2007.

REY, Fernando González. *Sujeito e subjetividade*. São Paulo: Thomson, 2002.

ROHM, Ricardo Henry. *A produção de subjetividades em organizações: Práticas Discursivas e Políticas da Empregabilidade*. Tese de Doutorado de Administração Pública. Rio de Janeiro. FGV. 2003.

SENNETT, R. *A Corrosão do Caráter. Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Tradução: Marcos Santarrita. 5ª ed., Rio de Janeiro. Record, 2001.

SCHWARTZ, Yves. *Travail et philosophie: convocations mutuelle*. Toulouse, Octares, pp.43-66. Texte 1,2. Tradução de Maria Lúcia da Rocha Leão. 1992

SÓLIO, M. B. *A subjetividade dos sujeitos como componente da comunicação organizacional*. In: INTERCOM 2006 -XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006, Brasília. XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2006.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna – teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. 2ª Ed. São Paulo: Vozes, 1998.

VERONESE, Marília Veríssimo. *Subjetividade, trabalho e solidariedade*. Aletheia, dez. 2006, n..24, p.105-113. ISSN 1413-0394.