



**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRO-REITORIA DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO
MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LINHA DE PESQUISA: PSICOPATOLOGIA FUNDAMENTAL**

JORGE GOMES DA SILVA SOBRINHO

**CORPOS INTENSIFICADOS: A DIMENSÃO DO SOFRIMENTO NO PROCESSO
DE SUBJETIVAÇÃO DA POSIÇÃO GERENCIAL EM JOVENS *TRAINEES***

**RECIFE – PE
2011**

JORGE GOMES DA SILVA SOBRINHO

**CORPOS INTENSIFICADOS: A DIMENSÃO DO SOFRIMENTO NO PROCESSO
DE SUBJETIVAÇÃO DA POSIÇÃO GERENCIAL EM JOVENS *TRAINEES***

Orientadora: Profa. Dra. Edilene Freire de Queiroz

**RECIFE – PE
2011**

S586c

Silva Sobrinho, Jorge Gomes da

Corpos intensificados : dimensão do sofrimento no processo de subjetivação da posição gerencial em jovens trainees / Jorge Gomes Silva Sobrinho ; orientador Edilene Freire de Queiros, 2011.

169 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Pernambuco. Pró-reitoria Acadêmica. Curso de Mestrado em Psicologia Clínica, 2011.

1. Psicologia clínica. 2. Psicanálise Lacaniana. 3. Psicologia clínica da saúde. 3. Psicologia institucional. 5. Stress ocupacional - Aspectos psicológicos. 7. Psicodiagnóstico. 8. Psicologia social. 9. Sofrimento. 10. Psicologia organizacional. I. Título.

CDU 159.964.2

BANCA EXAMINADORA

Dra. Edilene Freire de Queiroz - Orientadora
Universidade Católica de Pernambuco – Recife/PE

Dra. Maria Cristina H. Sampaio – Avaliador Externo
Universidade Federal de Pernambuco – Recife/PE

Dra. Ana Lúcia Francisco - Avaliador Interno
Universidade Católica de Pernambuco – Recife/PE

A Maria José da Silva Gomes, minha mãe, por ter me transmitido o prazer pelo saber e Severino Gomes da Silva, meu pai, por sempre acreditar no meu projeto profissional.

AGRADEÇO...

Ao meu **pai**, pelo seu exemplo de força, coragem e crédito; que sempre esteve presente em todas as etapas do meu desenvolvimento humano.

À minha **mãe**, por ter me estimulado desde cedo, mesmo antes de ir para escola a gostar da leitura, das palavras e da vida.

Aos meus **irmãos**, Josiane Gomes, Gilmar Gomes, Josinete Gomes e Rayane Gomes, pelo incentivo, apoio e reconhecimento sempre recebido por eles em todos os momentos da minha vida.

A **Carlos Rocha**, meu melhor amigo, que compartilhou diversos momentos da minha vida com sua presença e com seu magnífico entusiasmo durante a elaboração desse trabalho.

Ao Diretor Geral da Faculdade IBGM, amigo e diretor **Laércio Guerra**, pelo apoio e credibilidade sempre depositado neste projeto de trabalho.

À **Paula Uchoa, Carmen Malta, Ana Elisabete Almeida, Sandra, Mama, Gabi e Larissa**. Amigas, que sempre estão por perto para compartilhar os bons e maus momentos.

Aos coordenadores de curso da Faculdade IBGM, **Renata, Diana, Mario, Tatiana e Edilene**, sempre presente em nossos almoços de coordenação, acolhendo as angústias desse projeto, mas sempre incentivando com pensamento positivo.

Aos meus **familiares, que tanto aprecio, em especial à minha avó materna (*in memorian*)**, que sempre teve presença afetivamente marcante em minha vida; à minha prima Ana Maria e ao meu tio José Antônio, que sempre foram exemplos de dedicação aos estudos e à vida profissional, sempre com muita paixão e amor pelos seus ofícios.

À minha orientadora, **Profa. Dr. Edilene Freire de Queiroz**, pelo interesse em acolher meu tema de trabalho, pelo olhar empreendedor sobre o projeto de pesquisa e pelo dedicado acompanhamento nas orientações.

Aos **professores do Programa de Pós Graduação em Psicologia Clínica da UNICAP**, pelo apoio e incentivo.

À **Prof.^a Dr. Ana Lúcia Francisco**, pelas importantes sugestões que proporcionaram um trabalho mais completo.

À **Prof.^a Dr. Maria Cristina Hennes Sampaio – UFPE-PE**, que não se limitou a participar da banca examinadora e que muito colaborou na elaboração deste trabalho a partir das suas análises e sugestões que contribuíram para um trabalho mais completo.

À **psicanalista Rita Smoliananoff**, exemplo de ética e de dedicação profissional. Agradeço-te pela acolhida e pela escuta atenta.

Aos *trainees* que participaram da pesquisa e pela disponibilidade e oportunidade de crescimento.

Aos **Diretores das empresas** pela autorização da pesquisa nos referidos espaços de trabalho.

A **todos** que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

SUMÁRIO

CLÍNICA DO TRABALHO: NOVO CAMPO DE PESQUISA EM PSICANÁLISE?	11
1. OBJETO DO TRABALHO, DEFINIÇÃO DO SUJEITO PESQUISADO E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA.....	15
1.1 Proposta de trabalho para o objeto.....	15
1.2 Definição do sujeito escutado	21
1.3 Importância da pesquisa	25
2. EMPRESAS LÍQUIDAS – METAFÓRA OU METONOMIA DE UMA NOVA LÓGICA ORGANIZACIONAL	28
2.1 A lógica da economia de mercado e seus efeitos nas organizações	28
2.2 Empresas líquidas: um modelo <i>Beta</i> de gestão.....	38
2.3 Sistemas abertos de gestão: metáfora do mundo moderno.....	41
2.4 Sistemas líquidos: metonímia de uma nova lógica organizacional	50
2.5 A desregulamentação do mercado e seus efeitos no campo do trabalho	55
2.5.1 Que tipo de trabalho o <i>trainee</i> está engajado subjetivamente?.....	60
2.6 O neo-trabalhador: mutações e viradas subjetivas.....	63
3. A SEGUNDA CLÍNICA LACANIANA E A PROPOSTA DE UM MÉTODO DE PESQUISA PSICANALÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES	71
3.1 Operadores da segunda clínica lacaniana.....	71
3.2 Bases operacionais da segunda clínica de Lacan.....	73
3.3 Operadores conceituais da segunda clínica de Lacan.....	77
3.4 A pesquisa psicanalítica na clínica do trabalho.....	81
3.5 O design do método	84
3.5.1 Um design não todo	84
3.5.2 Perfil das empresas	85
3.5.3 Perfil dos participantes	86
3.5.4 Estratégia de abordagem e coleta de informações	87
3.5.5 Roteiro dos temas desencadeadores básicos	88
3.5.6 Estratégia de análise das narrativas	88

4.CORPOS INTENSIFICADOS – COMPULSÃO, GOZO E RESILIÊNCIA...	91
4.1 Considerações preliminares sobre o trabalho gerencial	91
4.2 A topologia lacaniana e o encontro com o trabalho gerencial.....	94
4.2.1 O corpo simbólico e a lógica da eficiência	98
4.2.2 O corpo imaginário e a lógica da identificação gerencial	100
4.2.3 O corpo real e o amor a resiliência	106
4.3 Tecendo algumas considerações sobre o sofrimento gerencial	113
4.3.1 A resiliência como resposta aos efeitos do real.....	117
5. DE <i>TRAINEE</i> A GERENTE: A TRANSITORIEDADE DE UM PERCURSO.....	120
5.1 Fase 1 – Expectativas sobre a empresa.....	122
5.2 Fase 2 – A experiência de aprendizagem gerencial.....	126
5.3 Fase 3 – O mal estar no processo de aprendizagem gerencial.....	134
5.4 Fase 4 – O engajamento subjetivo no enfrentamento das dificuldades.....	141
5.5 Fase 5 – A transição subjetiva propriamente dita.....	147
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	152
7. REFERÊNCIAS	157
8. ANEXOS.....	163

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Comparação entre o modelo vertical e horizontal	16
Quadro 2. Perfil comportamental demandado pelos novos trabalhadores.....	43
Quadro 3. As etapas de transição das organizações no decorrer do século XX.....	45
Quadro 4. Transição dos modelos econômicos e suas atividades.....	52
Quadro 5. Características da carreira proteana.....	76
Quadro 6. Aspectos gerais sobre as atividades dos gerentes.....	92
Quadro 7. Imperativos superegoicos impulsionadores de consumo de habilidades.....	102
Quadro 8 - Perfil sócio-demográfico dos <i>trainees</i> entrevistados.....	121

RESUMO

Este trabalho foi motivado pela experiência como analista organizacional em seleção, treinamento e acompanhamento de jovens executivos em empresas familiares locais e nacionais e pelo fato de as relações verticais irem sendo substituídas por relações horizontais no trabalho gerencial, exigindo da empresa e dos gerentes novas posturas. Neste cenário, o adoecimento gerencial recebeu outros contornos, mais conectado com as patologias de sobrecargas, como a compulsão, gerando novos modos de sofrimento no trabalho. Tomamos como referencial teórico autores que contribuem para a compreensão da intensificação dos corpos no trabalho, como os modelos abertos de gestão, marcados pela desregulamentação dos mercados, as repercussões desse avanço do discurso do mercado na construção de um neo-sujeito e de um neo-trabalhador, além da construção da categoria dos corpos intensificados a partir da topologia lacaniana do Real, Simbólico e Imaginário. Estabelecemos como objetivo geral analisar as narrativas de *trainees* que se encontram ou concluíram programas de formação gerencial, com o objetivo de verificar o processo de instalação de sofrimento, durante a formação gerencial. Para análise dos depoimentos, trabalhamos o modelo milleriano de operação-redução (convergência, repetição e evitação) adaptado da segunda clínica lacaniana para análise de narrativas. A coleta de dados foi feita através de entrevistas semiestruturadas, que foram transcritas e analisadas. Com base nesses depoimentos, observamos a instalação de sofrimento e intensificação dos corpos para aquisição de habilidades gerenciais durante o treinamento de formação. Os corpos intensificados revelaram a sobrecarga no aparelho psíquico do sujeito, imputadas pelas empresas líquidas para desenvolver habilidades gerenciais em um tempo determinado pelos programas de formação gerencial. A instalação do sofrimento gerencial foi detectada entre as Fases 1 e 2 do treinamento em que os sujeitos ressignificaram suas expectativas sobre a empresa e passaram a usar a lógica da eficiência para circular na organização. Apenas dois *trainees* demonstraram uma relação de compulsão ao trabalho, P1-E1 e P2-E1; os demais apresentaram queixas pontuais sobre o mal estar advindo do programa. Os aspectos mais relevantes foram os de perceber que os neo-trabalhadores engajam-se subjetivamente na função de gerentes e gozam desse lugar; a importância da figura do cuidador na facilitação desse processo e da redução do mal-estar, pois ele acolhe a angústia, reconhece os avanços no programa e interpela os conflitos e dificuldades.

Palavras-chaves: neo-trabalhador, empresa líquida, corpos intensificados, clínica lacaniana, *trainees*, gerente.

ABSTRACT

This work was motivated by the experience as an analyst in organizational selection, training and monitoring of young executives in family businesses and local banks and by the fact that the vertical relationships go being replaced by horizontal relationships in managerial work, requiring the company and managers new positions. In this scenario, the disease of management has received other forms, most connected with the conditions of overload, as compulsion, that generates new ways of suffering at work. It was taken as reference authors that contribute to understanding the intensification of bodies at work, how open models management marked by the deregulation of markets, the implications of this advance of market discourse in the construction of a neo-subject and a neo-worker, and the construction of the category of intensified bodies from the Lacanian topology of the Real, Symbolic and Imaginary. It was established as a general aim the analyses of the narratives of *trainees* who are or have completed training programs in management. For analysis of statements, the model worked Millerian-reduction operation (convergence, and avoiding repetition) adapted from the second clinic to Lacanian analysis of narratives. Data collection was done through interviews semi structured, which were transcribed and analyzed. Based on these statements, we observe the installation of suffering and strengthening bodies for their managerial skills. Intensified bodies show the overhead in the psychic apparatus of the subject, charged Net companies to develop managerial skills at a time determined by managerial training programs. The installation of pain management were detected between Phases 1 and 2 of training in which subjects resignifying their expectations about the company and started using circular logic of efficiency for the organization. Only two *trainees* showed a relationship to the work of addition, P1 and P2-E1-E1, and the rest were occasional complaints about the discomfort arising from the program. The most important aspects were to realize that the neo-workers engage in subjective function Managers and enjoy this place, and the importance of the caregiver in facilitating this process and reduce discomfort, because he accepts the pain, acknowledge the progress and challenges in program conflicts and difficulties.

Keywords: neo-employee, company net, bodies intensified, Lacanian clinic, trainees, manager.

Clínica do trabalho: novo campo de pesquisa em psicanálise?

Hoje, no Brasil, o número de empresas familiares em processo de profissionalização da sua gestão vem crescendo substancialmente. Isso é o resultado de um maior desejo de tornar-se competitiva e garantir a longevidade dos seus negócios para futuras gerações. Uma das estratégias adotadas é a formação de grupos de jovens recém-formados, denominados *trainees*, que passam por extenso programa de formação gerencial, adequando e transformando o conhecimento adquirido nas universidades, em competências para o trabalho gerencial.

Por esta razão, focaremos na nossa pesquisa jovens provenientes de programas de empresas familiares que estão atuando neste objetivo de profissionalização e construção de um grupo gerencial de “elite”. Tais organizações estarão alinhadas com o conceito, que no capítulo 1, nomearemos de empresas líquidas, pois, na lógica dos seus processos, estão continuamente se reinventando frente às crises operadas pelo discurso do mercado e a exigência de inovação contínua.

Movidos por uma ideia de carreira e reconhecimento a curto prazo, esse grupo de aprendizes atuam na organização, como uma verdadeira locomotiva de inovação. Afetados pelos dispositivos do *marketing* institucional veiculado pelas propagandas das empresas para recrutá-los e fazerem parte dos seus quadros de funcionários. A ideia central é que movidos por esse desejo individualista eles serão mais aptos a competirem entre si e suportarão com mais resiliência o impacto da pressão por resultados que encontram-se no cerne do discurso da excelência, apesar de tais programas possuírem uma elevada taxa de desistência.

A proposta original desse projeto era abordar quatro cenários na apresentação do projeto:

1º. Cenário: Empresa familiar, onde os *trainees* são filhos do proprietário da empresa e o consultor-pesquisador realiza acompanhamento do grupo e da gestão da empresa. Esse cenário foi rejeitado pelo possível critério de protecionismo dos proprietários da empresa com os filhos, podendo interferir nos objetivos específicos da pesquisa.

2ª. Cenário [eleito para realização da pesquisa]: Empresas familiares, onde os *trainees* foram selecionados e/ou treinados pelo consultor-pesquisador.

3º. Cenário: Empresas diversas (familiares, profissionalizadas ou multinacionais), onde os *trainees* foram apenas selecionados pelo consultor-pesquisador.

4º. Cenário: Empresas diversas (familiares, profissionalizadas ou multinacionais), onde os *trainees* não possuíssem vínculo algum com o consultor-pesquisador, podendo trabalhar com uma amostra maior de participantes, mas sem nenhuma relação vincular ou transferencial de afeto com o pesquisador.

Mas, para efeito deste trabalho de dissertação e considerando o tempo previsto, definimos que trabalharíamos apenas o **2º. cenário** das empresas líquidas familiares. Os demais cenários serão tratados minuciosamente e posteriormente num trabalho de doutorado, no qual poderemos nos aprofundar nas construções das análises, inclusive análises comparativas, na aplicação do método de operação-redução de (Miller, 1998) nas narrativas dos sujeitos pesquisados.

Nossa pesquisa ainda vai inscrever-se num campo em que poucos estudos foram desenvolvidos, que é a clínica psicanalítica do trabalho de orientação lacaniana. Tal clínica, melhor explicitada no Capítulo 3 desta dissertação, abordará os principais operadores na constituição do seu método para análise das narrativas. Poucas pesquisas foram realizadas nas organizações a partir do referencial psicanalítico, Mendes (2007) vai dizer que

usar o referencial psicanalítico nas pesquisas sobre organizações significa tomar seus conceitos de empréstimo para entender um objeto: a relação simbólica indivíduo-trabalho-organização e a dinâmica em que esse objeto está inserido. Para tanto, busca-se a objetividade necessária à ciência, o que não significa a desconsideração da dúvida como lugar do inconsciente e a construção subjetiva do conhecimento a partir da interpretação do empírico (p.90)

Isso implica pensarmos esse trabalho de pesquisa como uma contribuição ao estudo da clínica lacaniana em extensão e dar virulência àquilo que Freud disse, segundo palavras de Coutinho Jorge (1987), que um “dia a aplicação da Psicanálise a outros ramos do conhecimento ultrapassaria em importância e em abrangência a prática clínica (p.12)”. A inscrição neste registro teórico está ancorada no argumento da psicanalista Gonçalves (2006), que amplia o conceito quando diz:

A psicanálise lacaniana se presta a estar em toda parte onde um analista seja chamado a responder com sua escuta, sua leitura e seu saber-fazer, com seu modo de ler os acontecimentos do mundo e seus efeitos, contrariamente a uma posição de recolhimento entre as quatro paredes de um consultório. (pág. 156)

A partir dessas observações, procuramos estabelecer como objeto da nossa investigação a experiência de transição subjetiva vivida pelos jovens *trainees* que

participam de projetos de formação gerencial, nesta atual configuração de mercado, no qual a linguagem econômica domina os instrumentos de gestão na sua fase mais aguda, intensificando os corpos para o consumo cada vez maior de habilidades.

Nosso objetivo geral é analisar as narrativas de *trainees* que se encontram ou concluíram programas de formação gerencial, através dos operadores da segunda clínica lacaniana, observando se nestes casos houve instalação de sofrimento nos seus depoimentos através da intensificação dos corpos para consumo de habilidades gerenciais. Os objetivos específicos da pesquisa foram estabelecidos a partir das categorias eleitas para o estudo, dentre elas: analisar a ilusão e desilusão sobre as expectativas de entrada no programa; investigar as experiências de aprendizagem em gestão; identificar o tipo de mal-estar no processo de aprendizagem gerencial e as estratégias de enfrentamento das dificuldades na transição subjetiva propriamente dita.

A abordagem da nossa **pesquisa será de campo**, a qual o pesquisador se dirigiu ao local de trabalho dos participantes para entrevistá-los, o que ofereceu através da observação uma outra configuração sobre a formação do gerente *in loco*, na gestão do seu dia-a-dia. O desenho que se esboça nesta estratégia funcionará como uma mirada na busca constante de dicas e o sentido do que parece trivial nas narrativas Mendes (2002). Essa prática da pesquisa no ambiente de trabalho envolveu um processo ativo e dialético que, conforme atesta o referido autor “gera um movimento do detalhe para o geral e uma redefinição do geral para o particular, centrando a observação em áreas que tenham valor para análises posteriores” (Mendes, 2002, p.91).

A pesquisa empreendida faz parte do segmento do Projeto de Pesquisa intitulado: O SOCIAL E AS PATOLOGIAS DO CORPO: PROBLEMATIZANDO A DOR E O GOZO, de responsabilidade da Profa. Dra. Edilene Freire Queiroz, do Laboratório de Psicopatologia Fundamental e Psicanálise, da Universidade Católica de Pernambuco – Unicap - , cujo objetivo geral é dar continuidade aos estudos sobre as psicopatologias do corpo configuradas no contexto social contemporâneo, pelo viés da metapsicologia psicanalítica, considerando a economia pulsional da dor e do gozo como eixos de discussão.

O *design* da estratégia para coletar informações junto aos participantes foi através de um questionário sociodemográfico, entrevistas semi-estruturadas e a observação. De posse de um roteiro com questões básicas, adotamos como postura geral uma atenção flutuante para escutar as narrativas sobre sua experiência no programa de formação gerencial.

Para análise das narrativas utilizamos a proposta metodológica apresentada no Capítulo 3 desta dissertação, em que sua proposição inicial é trabalhar com o modelo de operação-redução de significantes de Miller (1998) à luz da teoria da segunda clínica lacaniana. Tal operação se dará em três momentos, a partir das narrativas dos sujeitos. A primeira denominada operação-redução (repetição) buscará identificar nos depoimentos os elementos que se repetem na fala dos entrevistados, tentando dessa forma, analisar o tipo de produção subjetiva que este grupo pode vir a compartilhar no processo de transição. A segunda é a operação-redução (convergência) que versará sobre o trabalho de identificar o que emerge como significante singular em cada sujeito, produzindo uma marca no seu estilo de atuação no projeto especificado. Finalmente, a operação-redução (evitação) demonstrará através do método de interpretação, o que na transição é da ordem do inconsciente, aquilo que fica oculto nas entrelinhas das narrativas e que pela interpretação podem apontar sinais importantes, para realizar ajustes no processo de transição.

Nas narrativas apresentadas destacaremos os significantes que foram objetos na nossa análise e as colocações do entrevistador se encontrarão entre parênteses para torná-las diferente no texto. O trabalho de análise será intercalado com os trechos dos depoimentos. Esse *design* de análise oferecerá ao leitor uma maneira didática de perceber o tratamento oferecido a pesquisa psicanalítica e facilitar a captura das conexões entre os significantes produzido pelos participantes e as teorias fornecidas nos capítulos 1, 2, 3 e 4 desta dissertação. Foram as narrativas dos participantes que nos convocaram a teorizar.

1.OBJETO DO TRABALHO, DEFINIÇÃO DO SUJEITO ESCUTADO E IMPORTÂNCIA DA PESQUISA

Este projeto surgiu após anos de trabalho como analista organizacional acompanhando diversos grupos de *trainees*, aspirantes a cargos gerenciais, em empresas pernambucanas e de outros Estados. Neste período percebi uma notável transformação na maneira desses jovens produzirem uma posição gerencial, em que um dos traços marcante é a modificação operada nas relações com os níveis hierárquicos das organizações e o relacionamento com as tecnologias digitais.

No primeiro caso, percebemos que a transição de um laço social marcado por referências verticais e por outro composto por referências horizontais embaralhou um dos principais pilares do trabalho, a saber, o conceito de identidade. Esta conferia ao indivíduo um conjunto de traços consistentes e estáveis quando atuava numa empresa e, mais especificamente, numa determinada profissão.

Hoje, essa premissa encontra-se em transição, devido à velocidade das mudanças no meio organizacional, o que exige do sujeito uma mudança constante de identidade, principalmente pela necessidade de adesão a novas competências no trabalho - conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades aplicadas ao trabalho - que são mais valiosas e mutáveis que a identidade historicamente construída ao longo do trabalho, por sua plasticidade, em oposição, a certa fixidez oferecida pelo conceito de identidade.

1.1 Proposta de trabalho para o objeto

O sentido de longevidade e pertencimento a uma mesma empresa, que promovia uma marca identitária vai dando espaço ao trabalho como projeto, marcando na contemporaneidade outra maneira de se relacionar com o trabalho, mais orientada para o resultado, imediatez e responsabilidade pessoal sobre a própria carreira. O conjunto desses traços vai colocar o trabalhador não mais como um corpo com movimentos repetitivos e disciplinados numa linha de produção, mas corpo intensificado, marcado por uma troca constante de habilidades na formação de competências e uma atitude contínua pela busca da excelência no trabalho.

O laço organizacional se constitui nas empresas a partir das referências imaginárias e simbólicas que produzem subjetividades através do eixo das identificações, que não ocorrem passivamente no sujeito, havendo um processo intersubjetivo de afetação nestes casos. O eixo vertical das identificações produzia subjetividades numa relação de respeito, obediência e admiração pelo ocupante do lugar

de exceção, na Psicanálise, nomeado de grande Outro. Na empresa, assim como na família, esse lugar sempre foi representado pelas figuras de autoridade: pais, chefes, gerentes, diretores e presidentes que no imaginário dos sujeitos, detinham um suposto saber sobre os enigmas do outro. O laço organizacional estava organizado sobre referências simbólicas sólidas através de um conjunto de prescrições padronizadas sobre a tarefa e a atividade a desempenhar e um sentido de carreira de longo de prazo numa mesma empresa.

Marcada por uma relação mediada pelas trocas participativas e democráticas, o eixo horizontal – que toma corpo a partir do declínio da modernidade situada em meados da década de 60 - começa a fazer exigências no trabalho de outra natureza. A competição, por exemplo, um dispositivo bastante utilizado pelo mercado para gerar concorrência entre as empresas torna-se dispositivo de gestão das pessoas, em que é preciso competir, mas conviver “pacificamente” e “harmoniosamente” em equipe, é uma das exigências desse novo modelo.

Instala-se nas organizações a era dos paradoxos, nos quais não se supõe mais um sim ou não, ou seja, um eixo binário na tomada de decisão, mas o surgimento de novas possibilidades de combinações sustentadas por uma tensão paradoxal e embaralhada nas questões de cunho profissional que chega a alguns casos a criação de relações perversas. Lebrun (2008), reforçando essa visão perversa, nos lembra de situações em que precisamos conviver com o outro sem precisar do outro, podendo em alguns casos até descartá-lo ou sermos descartados. O (Quadro 1) tenta esboçar um paralelo entre a transição dos eixos explicitados acima.

Quadro 1 – Comparação entre o modelo vertical e horizontal

Eixo Vertical	Eixo Horizontal
<p>Relação com o Outro pautada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação de suposição de saber sobre o outro • Modelo de identificação • Narrativas sólidas (Igreja, Estado, Sindicatos e Família) • Cargo x Lealdade • Autoritarismo da liderança • Proteção e Segurança por parte da empresa • Produção em série – linha de produção • Certeza e previsibilidade 	<p>Relação com o outro/semelhante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relação de suposição de um saber sobre o fazer • Projetos Provisórios • Narrativas fluidas (Ciência, Individualismo, Mercado, Técnica e Gozo) • Competência x Competição • Democracia na liderança • Autonomia e Liberdade na carreira • Criatividade e Marketing – gestão do conhecimento e iniciativa • Incerteza e cenários.

À medida em que as relações tornaram-se horizontalizadas, o discurso sobre o sofrimento passou a receber novas denominações no ambiente organizacional,

principalmente entre aqueles profissionais que atuam em cargos executivos, pois tiveram que adaptar-se aos novos modelos de funcionamento participativo e democrático em que o trabalhador apenas não recebia mais ordem e executava a tarefa, agora ele deseja participar da tomada de decisão.

Antes, nos processos identificatórios verticalizados, os sujeitos em situação de trabalho queixavam-se de dores localizadas nos tendões devido aos esforços repetitivos das tarefas, principalmente no auge dos modelos fordistas¹ de gestão. Com o advento da horizontalidade e do elevado grau de pressão por resultados com base em criatividade, surgem novas formas de sofrimento no trabalho tais como: medo do outro, angústia, doenças psicossomáticas e queixas recorrentes de *estresse*, principalmente nos cargos executivos, objeto de nossa investigação. Bendassolli (2007) ilustra como o campo da incerteza, instalada nessa nova modalidade de funcionamento da sociedade, acarreta novos tipos de sofrimento no trabalho:

Uma condição estrutural do presente momento histórico é que a incerteza é produzida no próprio ato decisório. No entanto, quando um indivíduo sente que assumindo um peso maior que sua capacidade de sustentação, a reação é desespero e angústia. É aqui que a compulsão à construção e fabricação de si se tornam um grave problema de saúde pessoal (p.204)

Essa mudança no modelo de funcionamento das empresas, fortemente marcada por uma linguagem econômica, vai produzir sofrimentos noutra dimensão - a dimensão do corpo - aquela que na Psicanálise de orientação lacaniana vai se inscrever no campo do *gozo*². O gozo na organização revela-se como uma ligação mortífera do sujeito com seu trabalho. Este movimento pode se confundir com uma certa dose de exclusividade do seu investimento emocional nas tarefas desempenhadas, chegando em alguns casos a consumir 100% do tempo do sujeito.

Na visão psicanalítica, o gozo teria neste tipo de vinculação ao trabalho uma mensagem velada de uma possível satisfação pulsional com um objeto que outrora foi perdido – na Psicanálise trata-se de uma ideia de relação fusional e prazerosa com o primeiro Outro (a mãe) e ocorre num nível inconsciente - e que na lógica do desejo ele apenas deslizava de um objeto ao outro, mas, na lógica do gozo, o sujeito tem certeza

¹Modelo adotado pelas empresas depois do auge do taylorismo onde a marca da produtividade era marcada por grandes linhas de produção onde o sujeito repetia por horas a mesma atividade.

²Esse é originalmente o campo lacaniano, onde o gozo remete a uma busca de transposição dos limites para a satisfação absoluta.

que vai reencontrá-lo, não imaginariamente, mas concretamente no campo da realidade. Bastante recorrente nos casos de adição com pessoas que usam drogas em que o circuito compulsivo e repetitivo reinstala no sujeito uma busca pelo reencontro com o objeto perdido. O que se persegue é uma ilusão vinculada a um tipo específico de gozo que no trabalho pode estar bastante relacionada ao desejo de reconhecimento, podendo em alguns casos, nesta busca, apresentar-se em comportamentos compulsivos no trabalho como a figura do *workaholic*.³

Nos processos de formação gerencial, quando o jovem assume mais responsabilidade do que poderia - produzindo e consumindo mais energia psíquica para atender às expectativas do seu desejo, podendo escorregar para o campo do gozo -, quem poderia funcionar como suporte no atravessamento dessa formação? Uma das nossas hipóteses é que o “cuidador” ou “coach⁴”, como são chamados nos meios organizacionais, teriam um papel fundamental nesta travessia. Mas será que eles estão preparados para lidar com essa nova realidade no trabalho? Será que os psicólogos poderiam fornecer ferramentas para ajudar esses profissionais nesta travessia?

Seria esse um objeto de estudo da Psicanálise? A resposta é que nestas novas configurações do sofrimento no trabalho há uma possibilidade de inserção da Psicanálise ou pelo menos dos seus operadores clínicos para escutar esse sofrimento e pensar um novo campo de atividade do psicólogo e do psicanalista. Essa aposta se tornará efetiva na medida em que construirmos um *corpus* teórico de aplicabilidade nas pesquisas e intervenções organizacionais, visando uma articulação com o conceito de gozo estabelecido por Lacan nos seus últimos seminários XX e XXIII, mas lapidado pelos psicanalistas pós-lacanianos, dentre eles Jacques-Alain Miller, uma vez que este último ensino ficou aberto para ser desenvolvido pelas novas gerações de psicanalistas.

Empreender por este campo de pesquisa em que o gozo é modulado por algum tipo de satisfação que escapa a compreensão imediata é aportar no campo do inconsciente em que Lacan (1972-1973/1982) vai dizer que "todas as necessidades do ser falante estão contaminadas pelo fato de estarem implicadas com uma outra satisfação" (p.70), que neste campo está conectado com a satisfação no "nível do inconsciente". Portanto, compreendemos que só é possível falar de gozo numa cultura que tirou de cena a figura consistente do Outro, que barrava uma parcela desse gozo,

³Numa tradução literal = viciado em trabalho.

⁴Do inglês, “técnico”, fazendo referência ao papel dos técnicos de futebol com no treinamento de novos atletas.

submetendo-o à castração em prol da civilização, principalmente naquela época dita moderna.

Na área da gestão, Idalberto Chiavenato, um dos pensadores da gestão no Brasil em seu livro *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com a empresa* (2000a) desenvolveu o conceito de um “mundo sem fronteiras”, aproximando-se, assim, de outros autores que vão nomear a contemporaneidade sem a figura consistente do Outro da “modernidade líquida” (Bauman, 2001), “sociedade hipermoderna” (Lipovetsky, 2004), “sociedade horizontal” (Forbes, 2008), “individualismo de massa” (Laurent, 2008), “falência do patriarcado” (Lebrun, 2008), “sociedade metonímica” (Góes, 2008) entre outros. Chiavenato (2000a) vai ressaltar uma nova configuração sobre o funcionamento da contemporaneidade:

Os tempos atuais já são outros. Os compartimentos através dos quais olhamos o mundo ao nosso redor – como se usássemos várias e diferentes janelas para vê-lo e interpretá-lo -, as variáveis econômicas, políticas, sociais, culturais, tecnológicas, legais, demográficas, entrelaçam-se, interpenetram-se, chocam-se e complementam-se em uma dinâmica intensa e complexa. Cada uma dessas variáveis ambientais é invadida pelas outras, cada qual impulsionada pelas demais, adquirindo cada vez maior velocidade e, conseqüentemente, provocando maior turbulência. Essas variáveis ambientais tanto se complementam e se potencializam como se chocam umas com as outras como forças oponentes. Dessas complementaridades e antagonismos emergem resultados novos e diferentes, absolutamente impossíveis de se prever, mas que moldarão a cada instante o mundo novo em que viveremos. (p.96)

Chiavenato (2000a) faz uma leitura da contemporaneidade como algo complexo e paradoxal onde o simples exercício de previsão pode tornar-se um perigo. A mutação paradigmática operada nas mudanças dos eixos verticais e horizontais tornou o sujeito mais livre, autônomo, centrado no seu gozo e nas suas relações, o que neste arranjo produzirá muito mais angústia. Ele diz:

Nossas empresas não estão equipadas para navegar por estes mares imprevisíveis, em que a rotina e a continuidade cederam lugar à ruptura e à descontinuidade. Igualmente, a mente humana não está preparada ou equipada para aceitar e compreender esses processos de mutação radical que põem à prova nossos esquemas de raciocínio e de visão de realidade (p.96)

Esta análise se aproxima do campo lacaniano do Real, que significa assentar suas bases teóricas sob a égide não mais das figuras consistentes do estruturalismo do campo simbólico, mas tomar de empréstimo uma concepção pós-estruturalista que vai trabalhar num campo de "rupturas e descontinuidade" aproximando-se do paradigma da

psicose onde os significantes não formam cadeias, ficam soltos e a deriva. Portanto, neste campo, o espaço aberto pelo trauma ocasionado pelo impacto da surpresa e da contingência, convoca os sujeitos, neste cenário, a enfrentar as novas exigências do trabalho, com novas atitudes num campo mais criativo, reiterado por respostas mais inventivas e construções com efeitos, na prática mais temporárias, enfim transitórias. Estaríamos nestes novos tempos caminhando para uma espécie de “estética da transitoriedade” no trabalho onde tudo é passageiro e fugaz?

Neste cenário, as identidades tornaram-se líquidas e transitórias, o que ocasiona certa dificuldade em se definir exatamente o que são as coisas, o que é um gerente, o que é um trabalhador. No máximo poderemos falar em posições subjetivas e competências ao invés de cargos, que no eixo vertical garantia um lugar fixo na organização. Esse movimento de fugacidade, liquidez e transitoriedade é bastante similar à moda, que ao lançar uma nova coleção, deixa para trás a coleção anterior. O importante, nestes casos, é celebrar o novo lançamento, sempre com uma marca de renovação. Mas no fundo, o que verificamos é uma atualização contínua sobre bases antigas, muitas vezes consolidadas, noutras épocas, o que se aproxima neste trabalho do conceito de invenção, sempre construindo e inventando a partir de um dado aí presente.

Essa transição permanente, vai dizer Chiavenatto (2000a), valida o aspecto contingencial do real e coloca a empresa e o sujeito numa relação horizontal para produzir respostas criativas frente às exigências do consumidor sempre ávido por consumir algo novo. Esse circuito marca, definitivamente, a lógica capitalista em funcionamento. Nas palavras de Bretts (2003), estamos, em nome da racionalidade econômica e instrumental, levantando o recalque, e expressando no ato, toda a nossa voracidade. E analisa:

As organizações são sintomas sociais da patologia das comunidades. Estruturam-se em torno dos significantes que marcam as bordas do real deixadas pelo recalque e dos padrões de gozo que renuncia à satisfação pulsional e impõe como necessária à vida em comunidade. Entretanto, sobretudo na pós-modernidade, o ponto de estruturação pode não ser o recalque. As relações sociais de produção da economia neoliberal, por exemplo, exigem o levantamento do recalque e a expressão direta das intenções e dos apetites, fazendo com que a relação com o outro se funde na agressividade extrema da hipercompetição, onde o sujeito é levado a fazer qualquer negócio para ganhar (do outro) o gozo premiado (p. 42).

Esses acontecimentos produzem novas subjetivações que convocam o psicólogo clínico a se debruçar sobre os tipos de narrativas que os sujeitos estão produzindo sobre

o *pathos*⁵ organizacional. Esse esquema nos desafia enquanto pesquisadores psicanalíticos a escutar as novas modalidades de gozo nesse ambiente, a partir daquilo que transborda no campo contingencial e marca o corpo e, conseqüentemente, a subjetividade dos jovens que ocuparão cargos gerenciais.

Nossa hipótese geral de trabalho é que nos programas de formação gerencial, o projeto empresarial apresentado para estes jovens, através de uma estratégia de comunicação pautada nas bases do *marketing*, pode instalar uma espécie de dispositivo de gozo e adesão, porque tais dispositivos vão atuar diretamente sobre o narcisismo, ou seja, aquilo que há de mais primitivo e desconhecido em nós mesmos. Marcados por um forte desejo de reconhecimento, eles encontram nas empresas líquidas um espaço propício para busca de satisfação, muitas vezes, imediata.

A configuração atual das empresas revelou uma nova estética do trabalho na empresa líquida, permitindo, por exemplo, que o indivíduo esteja conectado 24h por dia ao seu trabalho, porque a tecnologia pode transformar o local de trabalho em qualquer lugar. O funcionamento em rede, preconizado por essas organizações, reconhecem mais o resultado final do que a disciplina ortopédica dos corpos com horários e atividades precisamente delimitados. A mobilidade torna-se um grande aliado na formação profissional de novos gerentes.

Por outro lado, o que a princípio pode parecer uma experiência enriquecedora do ponto de vista do desenvolvimento profissional de um jovem pode tornar-se uma marca de gozo, logo sofrimento, com algo que deveria promover prazer, no caso o trabalho. Quando o sujeito e a organização não pensam e discutem estratégias e políticas organizacionais centrada nos modos de subjetividades operada pelo discurso do capital, a tendência é a criação de zonas nebulosas que podem contaminar toda gestão organizacional causando adoecimento em diversos coletivos de trabalhadores.

1.2 Definição do sujeito escutado

Os jovens que desejam ocupar cargos gerenciais nas empresas são chamados de *trainees*. A expressão *trainee*, vem do inglês e significa “treinando, instruindo ou praticante” e tem sido adotada pelas empresas desde a década de 70 como estratégia para formar gestores num período de tempo mais curto do que o tradicional. Assumir

⁵No sentido da psicopatologia fundamental (BERLINCK, 1997) é o que é pático, o que é vivido, aquilo que marcado pelo excesso, pela surpresa e pela paixão pode tornar-se experiência para o sujeito.

um cargo de gerência noutra época era sinônimo de reconhecimento da empresa pelos resultados apresentados por um sujeito ao longo da sua carreira, além de uma relação de lealdade com essa mesma organização. Hoje formar gerentes se tornou uma estratégia de sobrevivência para as organizações que, ao avançarem no mercado, precisam de pessoas preparadas para assumir novas posições e dar conta dos desafios do cotidiano impostos pela regulação do mercado e motivação das equipes de trabalho.

Essa expressão surge nos séculos XVI e XVII como “aprendiz”, nas oficinas dos mestres daquela época. Diferentemente dos *trainees*, que são convocados a dar uma contribuição a mais, os aprendizes desenvolviam apenas a tarefa pela imitação do ofício e admiração do velho artesão. O mestre assumia uma segunda função paterna, o que oferecia, ao jovem da época, um eixo de referência no seu processo subjetivo constituindo, assim, um polo da sua personalidade, aquela relacionada ao campo do trabalho. Tal visão é bastante coerente com a proposta verticalizada dos eixos de identificações da época, muito parecida com as experiências das instituições militares e religiosas.

Em nosso estudo adotaremos a definição de Serson (1973) de que "por extensão *trainee* passou a chamar também o trabalhador intelectual que deverá submeter-se, após a admissão, a período longo de treinamento de adaptação, antes de passar a exercer efetivamente o cargo ao qual é destinado, recebendo, durante o treinamento, um salário inferior ao do cargo efetivo (p.495)". Hoje temos percebido que esse tempo de treinamento vem diminuindo gradativamente, de 36 meses passou para 24, 12 e hoje alguns programas intencionam chegar à marca dos seis meses de treinamento.

Os jovens com idade entre 25 e 30 anos ocupam, hoje no Brasil, aproximadamente 25% dos cargos gerenciais, segundo dados da *Stanton Chase International/Grupo Foco* em pesquisa realizada em 2009. Por outro lado, esses jovens queixam-se de fortes pressões no trabalho por resultados imediatos, constante descontinuidade nos projetos e dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional – o que para essa nova geração tem mais valor que as anteriores - o que estimula as empresas a repensarem seus modelos de gestão.

Diante das diversas definições que o conceito de trabalho pode se alojar na contemporaneidade, nos *trainees* trataremos esse conceito como “uma narrativa pessoal, associado à biografia escrita pelo próprio indivíduo e pela qual ele organiza seu projeto de vida” (Bendassoli, 2007, p. 205). Essa definição está marcada substancialmente pelos novos dispositivos de mercado, pelo trabalho intelectual, mas, principalmente, o trabalho como um projeto de vida. Portanto, para fins de análise, entendemos que o

jovem que entra num programa *trainee* tem como projeto ascender a um cargo gerencial numa empresa.

O desejo de levar uma vida própria, ao chegar no campo do trabalho, põe em evidência o desejo de possuir e de cultivar uma carreira e nesse sentido o mercado funciona como poderosa força propulsora à individualização, pois realça a competitividade entre os indivíduos (Bendassoli, 2007, p.2005).

Noutra pesquisa, desta vez realizada pela Consultoria Across em 2003, cerca de 58% desses jovens que ocupam cargos gerenciais pedem demissão após um ano de trabalho, o que ocasiona um problema interno no tocante a gestão dos custos, devido ao alto investimento em seleção e treinamento e um problema de imagem para a organização no mercado. Por outro lado, o jovem fica sem assistência e, em muitos casos, a empresa não adota uma estratégia para compreender as razões da desistência do processo. Tal procedimento poderia fornecer subsídios valiosos para o entendimento do fenômeno e a adoção de estratégias que minimizassem a angústia do jovem na construção da sua posição gerencial durante o treinamento, melhorando, assim, a eficácia do sistema de gestão de pessoas da empresa.

Analisar as entrevistas de desligamento poderia apontar indicadores interessantes para averiguar os motivos sobre os pedidos de demissões, podendo esse recorte tornar-se, em outro momento, fruto de uma pesquisa. Uma das hipóteses sobre os pedidos de desligamento poderiam estar vinculados à falha na organização no momento de acolhimento dos jovens, que atualmente vêm para as organizações com um novo tipo de funcionamento psíquico.

Garcia (2005) diz que as empresas deveriam oferecer possibilidades de “reparação” mediante a renúncia ao gozo, em troca de segurança. Mas, o mesmo autor afirma ainda que as novas formas de organização do trabalho – fluído, incerto, veloz e transitório - não respondem a essas necessidades e nem oferecem lugares para ideologia ou ilusões. Essa configuração acaba provocando, em certos casos, um desinteresse instantâneo ou elevado grau de angústia e sofrimento com efeito em ato, dentre eles os inúmeros pedidos de demissão. Entretanto, empresas altamente inteligentes podem desenvolver mecanismos contrários, oferecendo tanto suporte e atenção, que em alguns casos o sujeito vivencia uma série de dificuldades por não conseguir desconectar-se do trabalho. Qual seria a dose certa de equilíbrio? Quem poderia fornecer esses limites?

A origem da expressão “gerente” sempre esteve associada, na história da administração, a uma classe que ocupava um lugar de autoridade nas organizações e que

prezava por uma identidade profissional estável que o distinguia dos demais grupos profissionais. A sua função era revestida mais pelo poder do que a produtividade ou execução de tarefas. Na escola *taylorista* seus sentidos valiam mais que o respaldo das suas habilidades profissionais, pois ele funcionava como o “olho do dono” e sua função era vigiar e punir os operários que subtraíssem o tempo do capitalista com atividades que os dispersassem da execução da tarefa.

Na origem da função encontramos três posições, a primeira é *técnica*, que remete a uma formação com base em conhecimento específico que tinha como finalidade dar conta da complexidade das empresas capitalistas a partir da metade do século XIX. A *explicação de elite* remete ao ideário do século XX, como grupo tecnocrata que reivindicou reconhecimento pelos serviços prestados. E, finalmente, a *explicação política* que, neste caso, coloca o gerente numa posição de controle sobre o trabalho dos outros e não à aplicação de técnicas administrativas para reduzir custos e melhorar a eficiência das empresas.

Atualmente, o gerente assume diversas posições nas organizações, além das técnicas, das de elite e política. Em linhas gerais, sua função é revestida de valor simbólico na organização, pois maneja uma série de informações para tomar decisões e é o representante direto da empresa para as equipes e das equipes para a empresa, prevalecendo seu lugar ambíguo na origem da sua prática. Isso coloca o gerente numa posição privilegiada e diferenciada quando comparado com outros cargos. Apesar das inúmeras definições produzidas no século XX e XXI sobre o gerente, optamos por uma síntese das suas principais atribuições apresentada por Davel e Melo (2005):

Os gerentes atuam como a figura-chave ou líder de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais (p.36-37).

A intensificação dos processos (aceleração) e o aumento no número de responsabilidades sobre as pessoas, os negócios, as mudanças e dos processos através da instrumentalização do trabalho gerencial têm colocado o gerente numa situação de mal estar constante. As atividades que demandam do gerente resultado e mediação de conflitos geram picos de ansiedade e nestes casos o corpo torna-se, na maioria das vezes, o palco para apresentação do mal estar. É a partir dessa categoria do corpo

habitado pela linguagem, mas também tela, que recebe o impacto da linguagem desavisada que analisaremos a transição subjetiva dos nossos participantes da pesquisa.

1.3 Importância da pesquisa e a escolha metodológica

O avanço do capitalismo organiza novas respostas e novas maneiras do mercado⁶ operar. Lacan, em 12 de maio de 1972, proferindo palestra na Universidade de Milão, considerou o capitalismo como um dos “discursos”⁷ ao lado do discurso do Mestre, da Histórica, do Analista e do Universitário, sendo o discurso capitalista uma mutação do discurso do Mestre. Enquanto nos quatro discursos estava presente uma ordem estável sobre o lugar que cada um fala, no discurso capitalista há uma “infração à regra” dos outros discursos, no qual sua “dimensão global anuncia que tudo é possível” (Coelho dos Santos & Sant’Anna, 2009, pp.126-127).

Lacan percebe que a marca fundamental desse discurso é a produção de objetos causadores de desejo no sujeito, de onde provém uma ordem para que o sujeito goze. A lógica do circuito pulsional atrelada a esse discurso – no trabalho como projeto de vida - intensifica os esforços, habilidades e conhecimentos do sujeito para se chegar ao gozo esperado oferecido pelo semblante dos objetos causadores de desejo produzido pela máquina capitalista. Segundo Teixeira e Couto (2010), isso seria mera ilusão já que a “psicanálise sustenta que a promessa de completude é uma propaganda enganosa. Desde que as relações sociais humanas são organizadas por intermédio da linguagem, o homem está dividido, incompleto, estruturalmente barrado de atingir a plenitude da satisfação” (p.584).

Estão assim lançadas as bases para reformulação do conceito de gozo, que na obra de Lacan sempre esteve associado a uma relação senhor-escravo (discurso do mestre), onde um sujeito se submete ao desejo do outro oferecendo sua mão de obra em troca de uma pequena parcela de gozo. A “demanda”, segundo os autores está sempre “para além do objeto em si, é sempre da presença ou ausência do Outro, o qual é elevado à categoria de detentor da capacidade de suprir as necessidades já transformadas pela linguagem” (Teixeira & Couto, 2010, p.585).

⁶O mercado será denominado inicialmente nesta pesquisa como as relações econômicas de vendas e compra, ou de oferta e procura de mercadorias.

⁷Na Psicanálise (Teixeira & Couto, 2010) o discurso representa uma maneira de se usar a linguagem como vínculo social e como um modo de acesso ao gozo.

Com a mudança de perspectiva com o discurso capitalista, o sujeito aprende a gozar por conta própria, pressupondo não existir um limite, e não tem mais no Senhor/Mestre uma referência de posição na empresa, como acontecia anteriormente no modelo vertical em que o cargo de gerente, era sinônimo de reconhecimento pela empresa. Os autores complementam dizendo que “no sistema capitalista, os objetos da cultura são elevados à categoria desse suplemento de gozo representado pelo objeto *a*⁸” (Teixeira & Couto, 2010, p.485). O sujeito agora busca pela via dos seus próprios esforços e por meio da competição lutar pelo seu próprio gozo, estabelecendo, assim, uma nova modalidade de economia psíquica, geradora de novos mal estares, que, na nossa hipótese, está na transição de novas modalidades subjetivas no trabalho. Em linhas gerais, é como se o trabalho deixasse de ser um fim e tornou-se um meio para chegar aos objetos de desejo.

Bendassoli (2007) diz que nesta “passagem é possível notar a emergência de um tipo de subjetividade que é instada a se preocupar com sua contínua *performance*, visto que modelos instituídos (coletivamente, grupalmente e outros) de conduta ou ação, já não desfrutam de uma ampla credibilidade” (p.72). Neste modelo, o Outro enquanto referência simbólica vai perdendo sua força e deixando seu lugar “vazio” como diz Lebrun (2008) e entra em cena o outro como semelhante para competir com o sujeito por um lugar de destaque e sucesso no mundo. Essa relação vai estabelecer o que na psicanálise comumente chamamos de laços do tipo fraterno ou horizontais:

(...) em que a rivalidade, o ódio e a paixão denunciam sua natureza narcísica e especular. O sentimento que prevalece é a perda de algo que virtualmente poderia ter sido apropriado pelo indivíduo e não o foi, de um gozo que não se concretizou na intensidade em poderia. Ou pior, a dúvida de que alguém, algum colega poderia estar gozando do que seria seu de direito. A sensação prevalecente é o temor de ficar, potencialmente, fora do banquete (Coelho dos Santos & Sant’Anna, 2009, p. 140)

Podemos então presumir que nestes moldes haverá uma instalação de uma espécie de economia psíquica de “gozo” que vai tratar “da operação, em termos lacanianos, do trabalho do significante na produção do sintoma a partir do mais-de-gozar (Góes, 2008, p. 164). No Seminário XX Lacan define o gozo como instância negativa e diz que “o gozo é o que não serve para nada” Lacan (citado por Góes, 2008, p. 166). “O modo de produção capitalista é uma economia, uma organização

⁸O objeto *a* é considerado a grande invenção de Lacan e na cultura pode ser representado como “causa do desejo”, nunca representável, pois sempre se apresenta ao sujeito como “fragmento”.

econômica, inteiramente voltada para a produção de um valor a mais (p.167).” Ao formular esse aforismo, Lacan quer dizer que no final, o gozo pretende-se apenas ser consumido e reiterar no sujeito um circuito repetitivo de buscar sempre mais, mais satisfação.

Góes (2008) vai dizer que “abordar o modo de produção capitalista como um modo de produção voltado inteiramente para a produção de mais valia – como Marx define – é o mesmo que dizer que o modo de produção capitalista está inteiramente voltado para a produção do mais gozar, do excesso de objetos *pret-á-porter*⁹ (p.166)”. Nesta concepção, de produção de objetos sempre novos para usar, vão surgindo novas formas de sofrimento no trabalho gerencial, que, segundo Davel e Melo (2005) são

Mediadas pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, pela imprecisão da definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização e pela deterioração do clima social da empresa (p.45).

Nesta perspectiva percebemos o mundo do trabalho conectado às novas formas de mal estar como um campo frutífero para a inserção da Psicanálise na escuta desse sujeito “desbussolado¹⁰”, reafirmando a ampliação do conhecimento clínico e psicanalítico noutros espaços de trabalho e pesquisa. Nesta empreitada, acreditamos que os operadores da Segunda Clínica de Lacan podem funcionar como ferramentas para análise das narrativas de sujeitos em situação de trabalho ou em vias de sua apropriação, como no caso dos *trainees*, moldando, assim, uma metodologia capaz de nos estimular a pensar e refletir sobre o nosso objeto de estudo.

A nossa pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório com ênfase num trabalho de campo. A abordagem dos dados será feita a partir do método de operação-redução de significante desenvolvido pelo psicanalista Jacques-Alain Miller (1998) e que está vinculado aos procedimentos metodológicos da segunda clínica de Lacan. A pesquisa ora empreendida se inscreve num conjunto de referências que aborda especificamente o processo subjetivo (psíquico) operado pelo *trainee* quando ingressa em um programa de formação gerencial, sendo este a porta de entrada de uma série de projetos que farão parte das narrativas da sua história profissional.

⁹Numa tradução literal seria “pronto para o consumo”.

¹⁰Expressão desenvolvida pelo psicanalista Jorge Forbes, para designar o sujeito da pós-modernidade que habita uma nova era, essa sem orientação de um eixo vertical, no caso, o pai.

2. EMPRESAS LÍQUIDAS: METAFÓRA OU METONIMIA DE UMA NOVA LÓGICA ORGANIZACIONAL?

Os estudos sobre as empresas avançam na medida em que o meio externo, produto principalmente da economia de mercado, embaralha as regras do jogo com fortes repercussões dentro das organizações. Que jogo seria esse? O jogo do mercado. Ele é astucioso e complexo, quase uma entidade concreta que regula e desregula as regras das economias globais, inserindo nas dinâmicas organizacionais elevadas doses de competição, instabilidade, rupturas e angústias. Mas será que o mercado sempre operou como um Mestre, ditando as regras de funcionamento de uma sociedade?

Este capítulo tem o objetivo de apresentar algumas considerações teóricas sobre a maneira como a economia de mercado, no auge do liberalismo pós década de 80, tenta ocupar o lugar “vazio” deixado pelas instituições reguladoras dos códigos culturais (Outro) que ocupavam na idade moderna. Através dessas considerações poderemos pensar um novo *ethos do trabalho*, a partir de uma lógica de mercado pautada em valores como *performance* individualista, que se encaixaria num modo de funcionamento empresarial mais líquido e transitório.

2.1 A lógica da economia de mercado e seus efeitos nas organizações

Há 100 anos, quando o engenheiro mecânico Frederic Winslow Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica, lançou as bases para o estudo cartesiano do modo de trabalhar do homem nas fábricas americanas, outro movimento ocorria lentamente nas estruturas da economia. Não é o nosso objetivo discutir ou apresentar os aspectos relacionados aos parâmetros de funcionamento global da economia, até porque essa não é a nossa área de pesquisa, mas não podemos deixar de considerar sua presença e importância na contemporaneidade como propulsor de mudanças importantíssimas na ordem global.

Na era industrial tudo é feito para a massa e tem uma dose de verticalização sem precedente em relação aquele que pensa (sabe/mestre) e aquele que produz (não sabe/escravo). Em entrevista a Revista Veja, o especialista em gestão Don Tapscott (2011) ilustra bem essa tese:

A característica central da sociedade industrial é que as coisas começam com um (aquele que tem o conhecimento) e chegam a muitos (aqueles que não têm conhecimento). No modelo da educação em massa, eu sou o professor, porque tenho conhecimento, e os outros são os alunos, porque não têm o conhecimento. O fluxo é sempre no sentido de uma para muitos. No sistema de saúde, eu sou o

médico, porque tenho o conhecimento, e os outros são os pacientes, não apenas porque estão doentes, mas porque não tem o conhecimento (...) na sociedade pós-industrial, o conhecimento será transmitido não mais de um para muitos, mas de um para um ou de muitos para muitos. Será a era da inteligência em rede, num sistema de colaboração em massa (p.22).

Por outro lado, acreditamos que a economia de mercado serve de referência para atravessar o paradigma das empresas enquanto metáfora, alicerçadas em imagens estáveis tais como: O Banco Central regulador, O Estado, A Indústria e até A Igreja para empresas metonímicas – essa sem alicerce ou qualquer tipo de centro regulador único, onde as negociações e o livre mercado ordenam as relações econômicas.

O modelo metonímico de funcionamento seria mais homeostático, autorregulador e se aproxima das ideias sobre a teoria da complexidade de Edgard Morin (2000) que pensa tal modelo como um paradigma de funcionamento das instituições em rede sem um centro estático regulador ou estruturas rígidas verticalizadas. Tapscott (2011) continua ilustrando esse atravessamento de paradigma, quando cita a China como um bom exemplo de economia, que apesar de um fundo político comunista vem se consolidando como a locomotiva do século XXI. O autor usa um exemplo de empresas que funcionam em sistema de colaboração e que favorecerão o que ele vai chamar de wikieconomia¹¹, ele ilustra dizendo:

A indústria chinesa de motocicletas é formada por centenas de pequenas empresas que cooperam entre si. Não há uma empresa central, uma sede, uma fábrica nos padrões tradicionais da era industrial. Os envolvidos se encontram em casa de chá ou conversam on-line. Cada um responde por uma parte do negócio. Um fábrica o sistema de ignição, outro faz os freios, um recolhe o dinheiro, outro opera o marketing de produto. Em pouco tempo, essa rede se tornou a maior indústria de motocicletas da China (p.22)

Ao refletir sobre a nova lógica do trabalho, entendemos este como modalidade de projeto de carreira, assentado numa lógica eminentemente de economia de mercado. A grande marca do trabalho no século XXI é suportar uma tensão entre benefício pessoal e colaboração, terreno fértil para instalação de uma dinâmica competitiva, performática, mas abrangente e inovadora do ponto de vista da moderna gestão. Compartilhamos com Mankiw (2009) que o "colapso do comunismo na União Soviética e no Leste Europeu na década de 1980 pode ser a mudança mais importante que

¹¹Trata-se da fusão de “wiki” com “economia”. É o princípio da Wikipedia aplicado à economia. A Wikipedia não tem dono, e é feita por 1 milhão de pessoas, já é dez vezes maior que a *Enciclopédia Britânica* e é traduzido em 190 idiomas. A wikinomia seria a arte e a ciência da inovação colaborativa.

aconteceu no mundo nos últimos cinquenta anos" (p.8). Com essa prerrogativa acreditamos que uma "virada antropológica" se sucedeu, mudando os eixos das economias globais com repercussões no trabalho, nas famílias, nas empresas e todas as instituições que compõe a sociedade.

Essa passagem ilustra bem como o grande Outro funcionava nos regimes verticalizados. O conhecimento sempre era de "um para muitos" como no exemplo do professor-alunos e médico-pacientes, assim como nos regimes políticos, em que estes "operavam com base na premissa de que as autoridades do governo estavam na melhor posição para alocar os recursos escassos da economia" (Mankiw, 2009, p.9). Quer dizer que estava no Estado à figura que ordenava, planejava e decidia sobre todo e qualquer tipo de atividade econômica.

Com o avanço da economia de mercado, o Estado deixa de funcionar como "ordenador" e torna-se "regulador", nesta perspectiva reforçamos a ideia de um movimento dialético, no qual o Estado tem o papel de melhorar o funcionamento dos mercados desde que se ocupe de "garantir o cumprimento das regras e manter as instituições principais da economia" (p.10).

Através dessa nova moldura mundial, pautada por uma economia de mercado aberta, o Estado garante o funcionamento das regras do jogo e dos diversos elementos inseridos para que ele funcione em termos de *oferta e demanda*. No dicionário *Michaelis* da língua portuguesa, mercado é o lugar público onde se compram mercadorias; ponto onde se faz o principal comércio de certos artigos; Esfera das relações econômicas de venda e compra, ou de oferta e procura, de cujo ajuste resultam os preços.

Mankiw (2009), de maneira pragmática, diz que um mercado "é um grupo de compradores e vendedores de um determinado bem ou serviço. Os compradores, como grupo, determinam a demanda pelo produto e os vendedores, também como grupo, determinam a oferta do produto" (p.66). Mas o autor enfatiza que tais mercados podem se apresentar altamente organizados como os "agrícolas" ou bem desorganizados como o mercado de "sorvete" de uma cidade qualquer. O que o autor está querendo colocar é que esse movimento é tipicamente comum nos mercados competitivos, sejam eles organizados ou não. Mas será que o mercado sempre funcionou a partir dessa maneira ou essa é uma característica atual?

É evidente que não, mas analisando diversos pontos de vista, é preciso pelo menos que na visão geral do mercado ele tenha condições tornar-se competitivo e abarcar os diversos recursos para o processo de produção que, segundo Rossetti (2008),

estão distribuídos da seguinte forma: o fator *terra*, o fator *trabalho*, o fator *capital*, a capacidade *tecnológica*, a capacidade *empresarial* e o processo de *produção* e sua respectiva função nesse processo.

Dentro da nossa visão de pesquisa, o fator trabalho, a capacidade tecnológica e a capacidade empresarial formam o tripé que contribuiu substancialmente para construção de novas subjetividades, dentre elas aquela do sujeito que ocupa um cargo de gestão. A imagem do operário de linha de produção das fábricas da era industrial vai perdendo força nas representações sociais do trabalho e as linhas de montagem com base em robôs passam a configurar o imaginário do trabalho. Esse rearranjo vai exigir do trabalhador, na fábrica, mais iniciativa para intervir sobre os distúrbios e panes ocasionais sobre os equipamentos e os ocupantes de cargo de gerência novas competências, dentre elas, a capacidade de liderar, criar e inovar continuamente.

Mas nem sempre o mercado foi regulado por tantos fatores. Na história da economia, esse processo foi chamado de “ordenamento” e teve fundamentos basais segundo Rossetti (2008) na autoridade através do exercício autocrático do poder, a proteção realizada pelas forças do governo como agente tutelar e a tradição através da reprodução do conservadorismo. Tais bases constituem o eixo mais verticalizado de uma época em que o Outro ocupava o lugar do código (Lacan, 1968-1969/2008).

Inicialmente o mercado foi regulado por forças tradicionais onde a economia e o pensamento socialista se dirigia a uma espécie de “comando central” que se opunha criticamente aos ditames do liberalismo e suas promessas de “bem-estar econômico geral” (Rossetti, 2008, p.305). Porém, o pensamento socialista não produziu os resultados esperados, gerando uma sociedade mais justa e igualitária. Essa forma de governo começa a ruir em meados da década de 80 com a queda dos grandes modelos socialistas da União Soviética e do Leste Europeu, abrindo uma janela de oportunidade para emergência dos valores do liberalismo, dentre eles, a liberdade de empreender, a livre concorrência e a propriedade privada dos meios de produção.

Esse novo avanço histórico promoveu, segundo Rossetti (2008), uma “reestruturação e a abertura das economias de comando central e a revisão dos papéis e dos limites do governo como agente econômico, nas economias de mercado” (p.308). Quer dizer então que se instala institucionalmente um novo regime de mercado “sem coerção ou direção centralizada de qualquer organismo consciente” (p.309). Podemos, assim, classificar esse episódio como a janela de oportunidade para criação de uma sociedade de consumo, voltada para o engajamento individual em detrimento de valores

e códigos coletivos, sustentados pelos quatro grandes pilares da economia liberal descritos por Rossetti (2008):

- a) **A racionalidade do homem econômico:** o objetivo de cada agente é se movimentar de maneira racional e maximizar seus próprios rendimentos e, na aplicação dos rendimentos, a maximização do grau possíveis de satisfação.
- b) **As virtudes do individualismo:** fundamenta-se na concepção de que a soma dos interesses individuais é a soma dos interesses coletivos. Cada qual deve buscar seu próprio interesse que estará convergindo para o interesse coletivo.
- c) **O automatismo da força de mercado:** está pautado na liberdade que o outro tem de escolher os produtos que melhor se adéquem a sua fantasia de satisfação.
- d) **Os ajustamentos pela concorrência:** seria uma espécie de “força natural” que funciona como “contra-peso” aos vícios privados. A livre concorrência entre os produtores, sem a regulação do Estado, poderia trazer produtos e preços melhores para os consumidores.

Ainda sobre o modelo liberal de funcionamento, que se põe como ideal e que tenta ocupar o lugar de código na sociedade atual, vem apresentando nas últimas décadas uma série de falhas que são continuamente veiculadas por forças políticas e coletivas contrárias ao seu funcionamento, dentre elas, o autor destaca as principais contradições operadas no modelo:

- a) **Estruturas efetivas de concorrência:** nem todos os agentes supostamente racionais têm acesso as informações e condições de competição, um exemplo perverso dessa lógica são os cartéis que monopolizam determinados segmentos de mercado, impedindo a entrada de novos concorrentes.
- b) **Geração de externalidades negativas:** são os efeitos das ações empreendidas pelos agentes racionais sobre terceiros, podendo essas externalidades serem positivas ou negativas. Um bom exemplo é a poluição, fruto de uma externalidade negativa; em contrapartida, as atividades como reciclagem, reflorestamento e tratamentos de resíduos podem surtir efeitos minimizadores no ambiente como reações as externalidades negativas, na prática esse hábito poderia se transformar numa externalidade positiva.

- c) **Incapacidade para avaliação de méritos:** ações isoladas podem prejudicar os cidadãos comuns desavisados e imprevidentes. Quando o modelo opera apenas localmente, ele não consegue avaliar globalmente o mérito de uma ação, prejudicando os envolvidos numa determinada atividade.
- d) **Instabilidade conjuntural:** o fato de oferecer um produto ao mercado não garante estabilidade do mercado. A história recente mostra que os mercados podem sofrer bruscas oscilações nas atividades econômicas. Na prática, seu modelo não se revela tão seguro e robusto contra crises e intempéries.
- e) **Ineficiência distributiva:** a liberdade de ação econômica não é um prêmio de que todos desfrutam em igualdade de condições. O aumento progressivo da concentração de riqueza, nas mãos de poucos, minimizam as oportunidades de condições para todos.
- f) **Incapacidade de produzir bens públicos e semipúblicos:** O sistema, mais como fator de externalidades negativas, contribui pouco para produtos públicos de qualidade como: limpeza urbana; saneamento básico; segurança nacional e etc.
- g) **Ineficácia alocativa:** os recursos alocados não satisfazem a sociedade como um todo, apenas a um grupo restrito de investidores.

Neste sistema, o modelo de funcionamento é dinâmico e “instável”, conseqüentemente avesso a previsibilidade e planejamento. Os resultados provenientes desse sistema estão relacionados à ação e à interação de uma infinidade de elementos. Essa combinatória é imbricada e vista, pelas organizações, como de baixa, média ou elevada complexidade. A tomada de decisão estará sempre vinculada aos efeitos e não a um parâmetro previsível e estático. Tomar a decisão de aumentar a taxa de juros para inflação não subir é uma decisão complexa que mexe no sistema como um todo. O consumo cai, as empresas produzem menos e as importações aumentam e assim sucessivamente. É um processo de imbricamento de cadeias, o que gera nas palavras de Morin (2000) complexidade do sistema.

Neste sentido, nada pode ser visto isoladamente, é a interação dos fatores que contribuem para a tomada de decisão. Neste momento, a atual Presidente do Brasil encontra-se diante de uma tensão entre termos contraditórios, em que precisa frear o consumo, ou seja, intervir sobre o pressuposto máximo da economia de mercado, para garantir a estabilidade da moeda, sem, ao mesmo tempo, oferecer riscos ao crescimento

do país. Como fazer isso? Eis um exemplo típico desse novo funcionamento do mercado e do papel do Estado. Sustentar a tensão entre termos contrários é uma atividade reguladora do Estado numa economia de mercado.

A economia neo-clássica desenvolvida por Alfred Marshall (1842-1924) proporcionou forte influência na dinâmica das mudanças operadas nos fundamentos do mercado, que ocasionou efeitos inéditos no trabalho. A influência da sua teoria mudou a perspectiva valor-trabalho desenvolvida por Adam Smith (1723-1790), Ricardo David (1772-1823) e o seu maior representante, Karl Marx (1818-1883).

Segundo esta teoria, o valor econômico de uma mercadoria (preço) está relacionado à quantidade de trabalho que, em média, é necessário para se produzir algo. Um exemplo clássico desse pensamento é a comparação entre o valor de um diamante e de um copo d'água, onde o primeiro é mais valioso porque dá mais trabalho encontrá-lo e extraí-lo do que o segundo. Esse argumento foi, por diversas vezes, questionado pelo princípio da relatividade do uso.

O modelo adotado pela escola neo-clássica é da oferta-demanda, o que funciona como parâmetro de leis que estão a serviço da estabilização dos preços pela via da oferta - quanto um fornecedor está disposto a oferecer ao mercado um produto a um determinado preço - e demanda - é a quantidade de produto, que o mercado está disposto a consumir, a um determinado preço.

A relação entre essas duas variáveis econômicas vão fundar, na economia, um conceito muito importante que é o de estabilização. Portanto, essa escola funda a teoria do valor-utilidade, para a qual o valor de um bem forma-se pelo lado da demanda, pela satisfação que um bem representa para o consumidor. Neste aspecto, é importante analisar que uma manobra é feita para direcionar o consumidor, no qual será fígado por um imperativo superegóico – consuma! - que ordena a satisfação dos seus desejos e necessidades através dos objetos ofertados pelas estratégias de *marketing* que, junto da inovação, formam a dupla de atributos das empresas prósperas na contemporaneidade.

O consumidor, em termos, contribuiu para subversão da lógica do mercado, proporcionando um pequeno avanço no processo de desregulamentação quando as empresas o colocaram no centro do jogo e passaram a pesquisar os desejos e necessidades dos sujeitos e criar produtos para atendê-los. Passamos, então, da metáfora dos poderes instituídos, em que a economia podia ser regulada por estruturas sólidas como o Estado e a Igreja para outra mais fluida e aberta na qual o consumidor torna-se o

“rei” e passa a exigir cada vez mais atenção e satisfação dos seus desejos, sempre com um Estado regulador das possíveis tensões entre consumidor e empresas.

Com base neste argumento, Dufour (2005) vai dizer que o mercado vem assumindo gradativamente o *status* de grande Outro contemporâneo – aquele que dita às regras de comportamento de uma sociedade - substituindo as estruturas tradicionais e verticalizadas do poder outrora veiculada pela Igreja, Estado e o Rei. Essas estruturas não desapareceram, mas passam a ocupar na cultura um papel secundário na contemporaneidade.

Entretanto, a dança dos lugares nesta nova cartografia criou um novo problema. O Outro, um conceito lacaniano que faz parte da sua teoria do significante é sempre “incompleto”, ou seja, esse sistema de convenções que representa um lugar supõe-se fechado, no entanto algo também lhe falta, falta um significante que suture a falta no Outro. Se o Outro fosse completo “tudo deslizaria”, não podendo o sujeito se dirigir e questionar nada, porque haveria sempre um a priori.

Tal suposição é importante para que o sujeito encontre um espaço de acolhimento da demanda do outro. Lacan (1968-69/2008) ratifica essa posição ao dizer que o Outro “encerra o tesouro da linguagem, que é preciso supor já presente, para que dele possam ser extraídos, sob o selo da intenção, os elementos que vem se inscrever-se” (p.50) no sujeito pelas marcas dos significantes e o estatuto do simbólico.

Dufour (2005) vai elaborando seu pensamento, contrapondo-se a Lacan dizendo que os significantes advindos das grandes narrativas e códigos (Outro) não oferecem mais sustentação na pós-modernidade, dentre elas, as “narrativas” religiosas, estados-nações e a emancipação do trabalhador. E que o lugar antes ocupado por essas narrativas vão sendo ocupadas por duas novas figuras do Outro: a Natureza e o Mercado. A primeira, permeada por um discurso social de cuidado e envolvimento do homem com as questões relacionadas ao meio-ambiente e a sua preservação, mas é sobretudo a segunda figura que, através do imperativo de gozo sobre os objetos fabricados pelas empresas, vem se instituindo como código contemporâneo na cultura.

O mercado anteriormente definido como um lugar em que se estabeleciam as relações de vendas e troca de mercadoria, regulado pelo Estado e continuamente desafiado pelos altos e baixos das decisões políticas e empresariais, passa na gestão do mundo atual a ocupar um lugar de ordem e veiculador de códigos, mesmo com a

presença das forças contrárias que são responsáveis por manter a dialética e as contradições do regime.

Mas onde está alojado esse novo Outro? Está em qualquer lugar onde tenha um consumidor pronto para consumir. Dufour (2005) aponta como características desse novo Outro a sua ideia de “flutuação” e “mutação”, ou seja, agora nada é estabilizador, apenas o consumo de mercadorias é que vai criar no sujeito uma suposta ideia de apaziguamento da sua ansiedade ou angústia. A mercadoria, agora, elevada a categoria de objeto vai fazer às vezes do significante na tentativa de preenchimento da falta estruturante. Dentre as ideias do autor, destacaremos três que tem um impacto direto na construção do nosso argumento:

- I. As mercadorias como efeito devem circular sem entraves e sem fronteiras; ela não quer território próprio, simplesmente seguem fluxos de difusão que penetram os espaços arborescentes.
- II. Deve existir um produto que permita satisfazer cada um dos desejos de cada sujeito democrático. A narrativa das mercadorias apresentam os objetos como garantia da nossa felicidade e, ademais, de uma felicidade realizada, agora na imediatez.
- III. A escalada das narrativas neopagãs, em que os pesquisadores não param de tomar o pulso, de sondar os sentimentos dos consumidores de modo a antecipar a necessidades deles e dar um nome possível a uma destinação aceitável ao desejo deles.

Mas a desregulamentação do mercado foi além e impactou diretamente nos negócios das empresas e principalmente nos seus modelos de gestão. O desejo de estabilização foi sendo deixado para trás porque agora as empresas estavam se antecipando aos desejos e necessidades dos consumidores. Produzir objetos e estimular o seu uso foi o *input* (matéria-prima) necessária para o fim da *regulação econômica*.

Antes, a economia era vista como uma área que estudava o funcionamento do sistema econômico através da regularidade de preços e quantidades produzidas, ofertadas e demandadas através da interação econômica entre as respectivas partes do sistema econômico: o Estado, as empresas, os credores, os trabalhadores, os consumidores e os fornecedores.

Nessa atmosfera, a carreira se tornou um objeto que o sujeito precisa cuidar continuamente através de cursos de aperfeiçoamentos e superação da sua performance

individual. As empresas e os trabalhadores numa gestão baseada nos princípios do *marketing* e da inovação precisam que seus trabalhadores, antes controlados, passem a emitir sugestões e ideias para a organização, criar novos objetos e oferecê-los aos consumidores como promessa de satisfação plena.

Neste cenário, o Estado perdeu sua força de grande Outro regulador e emissor de mensagens que ordenava as condições de funcionamento, principalmente nas empresas, e adota uma nova função que é “estimular a livre negociação entre o capital e o trabalho e assegurar que as regras da livre negociação sejam respeitadas, garantindo a lisura do processo, o cumprimento do entendimento, bem como resguardando os direitos das partes” (Andrade & Jatobá, 1993, p.7). Essa nova função do Estado trará à tona o tema da “flexibilização” que, segundo os autores, tem várias dimensões, pois comporta inúmeras categorias. Para o nosso estudo, o marco regulador conceitual é que a “competitividade exige uma maior capacidade de resposta da firma às contingências da demanda e requer do mercado de trabalho uma maior elasticidade diante dos choques internos e externos (Andrade & Jatobá, 1993, p. 8).”

A competitividade preza por uma maior flexibilidade ou elasticidade das empresas para se autorregular em frente aos impactos das crises. “A imprevisibilidade do real e a variabilidade das situações de trabalho com que os trabalhadores se deparam no dia a dia exigem diferentes processos decisórios” (Andrade & Jatobá, 2010, p. 107). Será exatamente o impacto de tais decisões que culminarão num cenário, menos estático e mais fluido, no qual o trabalhador também terá de se autoengendrar para resolver os problemas no cotidiano do seu trabalho através de novas exigências de criatividade, iniciativa e uma elevada capacidade de realizar reparações psíquicas frente a intensidade das rupturas e crises.

Nesta configuração, o trabalhador será um dos mais afetados, pois a dinâmica do pensamento será paulatinamente substituída por uma lógica líquida e metonímica em que o corpo, enquanto registro pulsional¹² acolhe os impactos traumáticos advindo do real. O traumático aqui será tratado fielmente como na psicanálise e fora dela “como o que diz respeito ao que escapa e contrária, destroça e instiga os poderes da ordem” (Figueiredo, 2011, p. 2). No lugar da reflexão, o trabalhador age sobre as causas do

¹²Que absorve e interpreta prazer e desprazer, satisfação e insatisfação e toda uma gama de afetos relacionados ao campo das atuais intensidades na produção de subjetividades.

trauma, emitindo uma resposta sobre um saber-fazer com esse traumático que escapa a compreensão racional imediata.

O funcionamento organizacional se comportará numa lógica similar ao trabalho psíquico do sujeito. Mediante os impactos das crises será menos previsível e mais fisiológico, onde “requer operações que não se assentam tão somente em modos racionais [...] experimentamos assim um modo permanente de caotização” (Fonseca & Barros, 2010, p. 107) que exige ação imediata dos empresários para conter o seu avanço e o conseqüente apagamento da organização.

Acompanhando as novas configurações contemporâneas, psicanalistas de toda parte do mundo se debruçaram para pesquisar o impacto que tais transformações produziram nos sujeitos. Melman (2003) argumenta sobre uma nova “economia psíquica” com repercussões inéditas em todas as esferas do sentir, pensar e fazer. Com efeito, a lógica dominante no Discurso do Mercado em franca expansão para funcionar a partir do lugar central na sociedade pressupõe ser preciso “que as mercadorias sejam produzidas em quantidade crescente a custos cada vez menores”. Esse imperativo demanda, do sujeito, um consumir a si próprio para reagir a um mercado cada vez mais fisiológico, competitivo e voraz por novidades, reforçando, assim, a sustentação e a sobrevivência das organizações sobre uma base de inovação constante.

Neste sentido, ao invés de um centro regulador hierarquizado, teríamos a competência da empresa em se manter inovadora no mercado como o centro gravitacional de sustentação e sobrevivência dela no mercado. Esta configuração abre um extenso campo de estudos sobre os modelos de gestão, principalmente aqueles considerados “abertos”, que não apresentam em suas configurações nenhum tipo de fronteira ou agente estático regulador.

2.2 Empresas líquidas: um modelo *Beta* de organização

Na seção anterior, em que examinamos a lógica de mercado como dispositivo regulador das relações comerciais e interpessoais, através da produção de objetos de consumo para cada sujeito, o que na nossa cultura revela-se como uma lógica avessa a regulação por um ideal coletivo. Tal exposição reforça a tese de que a globalização contribuiu para o surgimento de uma nova economia psíquica, um novo modo de funcionamento do sujeito, conseqüentemente novas subjetividades. Neste cenário de crises, regulação e ajustamento vêm se instalar uma nova modalidade de empresa, apoiada numa construção histórica sobre o conhecimento dos modelos de gestão, mas

motivada por um desejo de expansão contínua, em que a tônica do seu funcionamento é o deslocamento e a desconstrução, aqui denominadas de líquidas.

A expressão empresas líquidas não existe na literatura sobre gestão e para uma inserção dessa modalidade de funcionamento empresarial buscamos numa referência do autor sobre as sociedades líquidas uma primeira aproximação. Bauman (2007) faz referência a um modelo de “sociedade líquida” em que:

As organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição das rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito tempo (nem se espera que façam), pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam. É pouco provável que essas formas, quer já presentes ou apenas vislumbradas, tenham tempo suficiente para se estabelecer, e elas não podem servir como arcabouço de referência para as ações humanas, assim como para as estratégias existenciais a longo prazo, em razão de sua expectativa de vida curta (p.7).

Neste capítulo lançaremos as bases conceituais acerca do conceito de empresa líquida. Por ora, utilizaremos como marco referencial, para dar suporte a nossa pesquisa os estudos sobre os sistemas abertos de gestão, que se configuram como os mais próximos da nossa proposta de trabalho que tem por objetivo investigar os processos de subjetivação de uma posição gerencial em empresas que compartilham este modelo de gestão.

A empresa líquida constitui-se como uma modalidade de gestão que evoluiu dos modelos “abertos”, “fisiológicos” ou “biológicos” de gestão. Sua aparência inicial é não ter imagem fixa, ponto fixo e estrutura. Esse *modus operandi* é fruto de uma evolução das escolas das relações humanas fundada na década de 40 por Elton Mayo e que foi recebendo contornos a partir dos modelos ecológicos de gestão¹³.

Assim como nos modelos abertos, as empresas funcionam como as “sociedades líquidas” nas quais “é cada vez mais vista e tratada como uma ‘rede’ em vez de ‘estrutura’”. Ela é percebida e encarada como uma matriz de conexões e desconexões aleatórias e de um volume essencialmente infinito de permutações possíveis” (Bauman, p.9). Neste ambiente permutável e performático há diversas transações acontecendo ao mesmo tempo e os modelos de gestão devem ser capazes de modificar, realinhar e

¹³Esses modelos buscam através da simplificação criar mecanismos de estabilidade – na empresa, economia e etc – sem perder de vista a complexidade na interrelações de variáveis ambientais internas e externas.

reassignificar os problemas que devem ser vistos como oportunidades e desafios de melhoria ou mudanças contínuas.

Funda-se nessa plataforma performática e permutável uma lógica de recombinação de informações, cujos todos os dados são importantes para criação de novas conexões, porém eles não cessam de recombinar-se a fim de suplantar a lógica anterior baseada em estruturas, tais como os antigos departamentos e modelos hierárquicos rígidos, que impediam o fluxo contínuo e não-linear das informações na empresa. Com o advento da empresa líquida, essas estruturas que funcionavam como limitadores ou fronteiras deixam gradualmente de existir, permitindo mais criatividade e iniciativa no palco das organizações.

Assim, nos modelos “líquidos” as contingências, as surpresas ou problemas não são vistos sob uma ótica negativa ou newtoniana de ausência de controle ou ordem. Os problemas são encarados como oportunidades pela empresa e seus modelos de gestão se reordenam frente ao Real, ao inominável, para desenvolver uma tarefa de regulação ou reinvenção. A recombinação é dotada de importância, neste modelo líquido, no qual a inteligência humana é incitada a criar novas combinações e novas cadeias de funcionamento, produzindo sempre estabilizações temporárias na gestão da empresa.

Essa lógica de recombinação, diferente da lógica de estabilidade, é portadora de novos mal-estares na organização, dentre eles o *estresse* e a angústia, reveladoras da incerteza frente ao futuro. A instabilidade do sistema, não previsto pelo modelo da economia de mercado, mas apontado pelos seus críticos e ratificados pelas crises econômicas faz recair sobre o sujeito uma devastadora pressão por excelência.

O grande desafio da empresa e dos grupos é desenvolver uma capacidade de “edição” das formas problemáticas e complexas que se apresentam no cotidiano da gestão. São empresas transformadoras, com elevado grau de resiliência e potência para se modificarem diante dos imperativos superegóicos do mercado que hoje consiste, essencialmente, em inovar para não desaparecer, porque os clientes estão sedentos para consumir novidades.

Vamos agora ampliar um pouco nosso horizonte sobre os sistemas abertos de gestão e analisar os seus principais operadores de funcionamento, com base no trabalho de Katz e Khan (1987).

2.3 Sistemas abertos de gestão: metáfora do mundo moderno

Com a ideia de um sistema bombardeado por crises e rupturas, devido aos novos imperativos dos mercados de capitais, buscou-se na física, matemática e biologia referências que pudessem, de alguma forma, contribuir para a elaboração e compreensão cognitiva dos novos modos de gestão que fossem compatíveis com a proposta da flexibilização técnica em contraposição aos enfoques burocráticos da época. Ressalta-se que a invenção de um novo modo de operar sobre a gestão de uma empresa, não eliminava os modos anteriores, apenas um reposicionamento ou uma nova recombinação de dados que implicava numa mudança no modo de fazer gestão.

Esse enfoque foi apresentado inicialmente pela teoria dos “sistemas abertos e dinâmicos”, uma referência à física e desenvolvida por Von Bertalanffy (1937). Mas foi Katz e Khan (1987) quem melhor definiram e pesquisaram sobre tais sistemas. Na perspectiva deles, a organização deve preparar-se para enfrentar, cada vez mais, um ambiente ambíguo e competitivo, no qual os critérios de eficácia serão adaptabilidade e o apoio externo, os mesmos critérios que seriam exigidos dos trabalhadores daí em diante.

Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (2003) vão representar metaforicamente esse modelo através da imagem de uma ameba, pois trata-se de “um organismo muito sensível e capaz de mudar rapidamente, ágil nas respostas ao meio. A premissa, no tocante aos meios e fins, é que a adaptação e inovação contínua promovam a aquisição e a manutenção dos recursos externos” (p.9).

Esse novo paradigma nos modelos de gestão abandonará a premissa sustentada nos controles, rigidez e formalidade burocrática para aderir às novas crenças dentre elas: “adaptação política”, “resolução criativa de problemas”, “inovação” e “o gerenciamento de mudança”. Vai chegando ao fim a era das grandes estruturas sólidas e burocráticas, na gestão, para dar espaço aos modelos flexíveis e funcionamento em rede, esses últimos mais complexos, imprevisíveis e cada vez mais “líquidos”.¹⁴

Nesse modelo todas as atividades da empresa são divididas em sub-sistemas que interagem e estão em constante mutação, sempre que o mercado assinala a necessidade de um novo produto, serviço ou experiência de consumo todo o sistema precisa se reorganizar para atendê-lo. Katz e Khan (1987) apresentaram uma série de 05 (cinco)

¹⁴Referência ao conceito de sociedade líquida de Bauman que é tratado neste capítulo como desdobramento dos novos modelos de empresas.

características que definem esse tipo de organização, a saber: os ciclos de eventos, entropia negativa, *feedback*, homeostase, diferenciação e equifinalidade. São estes os operadores que, neste sistema de gestão, os gestores precisarão manejá-los para empreender uma economia de mercado aberta:

ciclo de eventos considera que todo padrão de atividade é afetado por uma troca de informação com o ambiente externo. Assim, os produtos lançados no mercado, ao interagir com os consumidores retroalimentam as empresas na instituição de ciclos de renovação do produto numa visão de eventos sobre si mesmo (produto);

entropia negativa representa a busca, demonstra o empenho do sistema em se organizar para sua sobrevivência, por meio de maior ordenação. Apesar da ausência de fronteira, a empresa não deve perder de vista a formalização mínima necessária para manter o funcionamento interno em ordem, tendo em vista que a ausência de limites pode dissolver os processos construídos internamente. Poderíamos pensar, então, na entropia negativa como a busca de ordem num ambiente caótico;

feedback são os alertas que o sistema recebe do meio interno ou externo. Na medida que recebe *inputs* (entradas), essas devem ser processadas sempre a partir de parâmetros de eficácia, tais como: velocidade (rapidez na resposta), flexibilidade (rapidez em aprender), integração (rapidez na participação) e inovação (criatividade para mudar rapidamente). Nos sistemas abertos todos são oferecedores de *feedback* desde o cliente, passando pela mídia, fornecedores, trabalhadores e o próprio produto ou serviço quando não vende ou vende muito;

homeostase ou estado firme é mais um equilíbrio dinâmico do que estático, nos quais os sistemas abertos não se acham em repouso e os *inputs* de energia para deter a entropia agem para manter certo equilíbrio no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas sobrevivam. Esse intercâmbio ocorre mutuamente entre uma série de forças externas tais como: mão-de-obra, concorrente, comunidade, consumidores, tecnologia, sindicato, sistema financeiro, fornecedores, governos, etc. e forças internas: recursos humanos, vendas, pesquisa, atendimento, produção, marketing, compras, administrativo e financeiro;

A **equifinalidade** de um sistema pode alcançar o mesmo estado final com origem em diferentes condições iniciais e através de caminhos diversos de desenvolvimento. Por último, os sistemas abertos estão em constantes movimentos, tendem a elaboração e

diferenciação de produtos e serviços, devido à própria dinâmica de seus subsistemas, como pela relação entre crescimento e sobrevivência.

Assim, outro pilar da “sociedade sólida” – capacidade de planejamento -, ficou ameaçado, pois nesta imagem organizacional há “um colapso do pensamento, do planejamento e da ação a longo prazo, e o desaparecimento ou enfraquecimento das estruturas sociais nas quais estes poderiam ser traçados com antecedência (Bauman, 2007, p.9).”

Essas mutações irão incidir diretamente nas novas formas de subjetivação do trabalhador. Alvin Tofler (1995) batizará com o nome de “empresa flexível” essa nova configuração de empresas que, segundo ele, exigirá uma nova espécie de trabalhador. A “era industrial” deixa para trás os valores de “estabilidade”, “padronização”, “especialização”, “burocracia”, “evolução incremental”, “decisão simples”, “verticalização” e “rigidez hierárquica” por uma nova espécie de qualificação subjetiva que tornará esse novo trabalhador mais disputado pelo mercado.

No artigo *O fim das ilusões: a crise econômica e seus impactos sobre os modelos de gestão*, Souza e Ferreira (2009) apresentaram uma síntese dos novos valores que subjetivarão os trabalhadores na contemporaneidade conforme (Quadro 2) apresentada abaixo e que ilustra as características comportamentais exigidas desse novo trabalhador.

Quadro 2: Perfil comportamental demandado pelos novos trabalhadores

CARACTERÍSTICAS	SÍNTESE
Adaptação	Velocidade das mudanças, torna tudo obsoleto muito rápido.
Decisões complexas	Não adianta reproduzir fórmulas antigas. A tomada decisão deve envolver múltiplas dimensões dentre elas: política, econômica, social, tecnológica e etc.
Educação contínua	Investimento em capacitação profissional e processos educativos para toda vida profissional.
Visão holística	Ao invés de uma visão fragmentada dos fenômenos organizacionais é fundamental um olhar integrado.
Gestão participativa	A participação tem sido considerada uma técnica eficaz para envolver as pessoas nos processos de mudança.
Inovações substitutivas	No lugar de melhoria continua deve-se descobrir novas soluções e apresentar produtos e serviços inovadores.
Espírito empreendedor	Integrar o pensar, o fazer e o descobrir.

Nota: Elaborado pelo pesquisador com base no artigo de Souza & Ferreira

Apesar das considerações oferecidas por ambos os autores, elas não funcionarão na sua totalidade se pensarmos em sistemas complexos e autorreguladores, pois não é

possível, nesta nova cartografia, prever as ondas que promoverão novas instabilidades nas organizações. As empresas trabalharão com cenários no lugar de previsão. A previsão é uma figura de uma sociedade ancorada na metáfora do controle e da estabilização. O cenário, por sua vez, é definido como configuração de um sistema ou situação que se deseja conhecer, sempre vinculado a um período de tempo delimitado por variáveis mutáveis.

Chiavenato (2000a), estudioso brasileiro dos modelos de gestão, faz uma leitura da contemporaneidade como algo complexo e paradoxal, no qual o simples exercício de previsão e controle pode tornar-se um perigo para a empresa. A mutação paradigmática ocorrida nos últimos 60 anos, nos modelos de gestão, tornou o sujeito também mais livre, autônomo e centrado no seu próprio gozo, logo mais individualista e menos coletivo. Ele cria e vive numa cultura do *zapping*¹⁵, no qual mudar [por atitude] e não a mudança [por imposição externa] é um elemento integrado ao comportamento dos novos sujeitos. Para Chiavenato (2000a):

nossas empresas não estão equipadas para navegar nestes mares imprevisíveis, em que a rotina e continuidade cederam lugar à descontinuidade. Igualmente, a mente humana não está preparada ou equipada para aceitar e compreender esses processos de mutação radical que põem à prova nossos esquemas de raciocínio e de visão de realidade (p.96).

Por isso, pensamos que a empresa líquida terá, como proposta, “desafiar a criatividade de cada colaborador da empresa para acompanhar a velocidade de transformação não só dos capitais, mas de culturas organizacionais e de mecanismos de concepção de trabalho e emprego (Lobato; Moyses Filho; Torres & Rodrigues, 2010, p. 51).

A base epistemológica, para essa proposição de modelo, está baseada na transição do paradigma da era da industrialização neo-clássica para era da informação representada no (Quadro 3) no qual mudam os aspectos da estrutura organizacional, cultura, ambiente e gestão de pessoas.

¹⁵É uma expressão usada pelos jovens para informar que está mudando ou trocando alguma coisa. Se fala muito em dar uma *zapeada* nos canais de TV, ou seja, mudar, trocar rapidamente.

Quadro 3 – As três etapas de transição das organizações no decorrer do século XX

Eras	Era da Industrialização Clássica	Era da Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Períodos	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida, ágil e flexível totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores.	Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e revitalização.	Ênfase na mudança e inovação. Valor ao conhecimento e criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças ambientais.	Mutáveis, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modos de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas.	Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administradas. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir pessoas.	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar pessoas.
Administração de pessoas	Relações industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (2010b)

A linguagem nos oferece dois recursos estilísticos muito interessantes para refletir sobre os modelos de gestão na contemporaneidade: um deles é a metáfora e o outro a metonímia. A primeira advém do emprego da palavra fora do seu sentido normalmente utilizado, tornando-se, assim, uma figura de linguagem bastante utilizada no meio organizacional para representar coisas, ideias ou apontar direcionamentos estratégicos.

Quando um gestor diz “o mar não está pra peixe”, ele se refere ao “mar” como mercado e o “peixe” como a empresa. Em muitos casos, essas metáforas conferem força ao discurso dos dirigentes quando eles desejam desenvolver ideias mais complexas para um público maior. Neste caso, a ideia pode ser a de que o mercado não tem boas oportunidades para a empresa, e que é melhor não arriscar e não investir em determinada área ou produto.

Outro recurso é a metonímia, que consiste na substituição de um termo por outro, dada a relação de semelhança ou a possibilidade de associação entre eles. Acreditamos que o aumento da complexidade vai possibilitar a emergência do uso desse recurso com maior ênfase no meio organizacional porque ele revela um elemento de condensamento e deslocamento de termos. O gestor ao dizer “o mercado está nervoso”, ele pode estar simplificando uma ideia. Na realidade, ele tanto pode estar tomando a

parte pelo todo, quando pode ser apenas o mercado imobiliário que esteja “nervoso” e não a instituição “Mercado”, como um todo.

Antes de apresentar a lógica organizacional a partir das figuras da metáfora e metonímia é importante refletir sobre o conceito de complexidade, pois ele tomará corpo de operador teórico nos estudos sobre modelos de gestão. Originalmente, o conceito, que vem da expressão *complexus*, significa “o que se tece junto”. Portanto, ele “distingue” (mas não separa) e “liga”. Assim, o “objetivo do pensamento complexo é ao mesmo tempo unir (contextualizar e globalizar) e aceitar o desafio da incerteza. (Morin, 2000, pp. 31-32).”

Morin (2000) apresenta os princípios norteadores do pensamento complexo que aqui serão recombinações com o funcionamento empresarial, conforme segue:

I) **Princípio sistêmico ou organizacional:** essa ideia corrobora com a hipótese de que o todo é maior do que a soma das partes. A reunião dos fatores internos de uma organização – Recursos Humanos, Marketing, Logística, Administrativo - por exemplo, são maiores que a soma da contribuição individual de cada um. Assim, o modelo interdisciplinar é maior que o multidisciplinar e a contribuição final é sempre um princípio sistêmico, que quer dizer a reunião de forças diferentes atuando sobre um problema.

II) **Princípio hologramático:** inspirado no holograma no qual cada ponto contém a quase totalidade da informação do objeto representado; seria como pensar que a organização, como todo, aparece em cada setor, através da linguagem, da cultura e das normas. O princípio hologramático desmistifica a ideia de setores ou áreas com identidades próprias. Pelo contrário, por conta da linguagem, da cultura e das normas de uma organização todo e qualquer setor é um representante global da empresa.

III) **Princípio do anel retroativo (ou feedback):** é um mecanismo amplificador, que atua na regulação de um conjunto de processos, podendo inflacioná-lo. Outra maneira é na sua forma negativa, no qual o objetivo é reduzir o desvio e estabilizar um sistema. Uma crise pode ser ampliada pelo grau que uma ideia terá na propagação do sistema ou poderá ser minimizada se houver desvio e atenção. Por exemplo, um boato “maldoso” sobre a empresa. Na

internet, a maior rede de computadores, um boato de um internauta pode mobilizar uma rede de defensores da marca para combatê-la ou inflacioná-la.

IV) **Princípio do anel recursivo:** As pessoas produzem a organização nas – e através – de suas interações, mas a empresa, enquanto todo emergente, produz a humanidade desses trabalhadores aportando-lhes a linguagem e a cultura organizacional. A empresa é um reduto de microculturas que ainda assim oferece uma moldura simbólica que comporta princípios identificatórios. Muitos sujeitos dizem “eu sou fulano, da empresa tal”.

V) **Princípio de auto-eco-organização (autonomia/dependência):** As empresas lutam para manter sua autonomia no mercado e por isso se auto-organizam e se autoproduzem incessantemente. E, através disso, despendem energia para salvaguardar sua própria autonomia. O princípio de recombinação é apresentado com clareza quando as empresas se juntam em processos de *joint venture* (empreendimento conjunto), compras ou fusões para que elas consigam competir globalmente.

VI) **Princípio dialógico:** Não há exclusão, portanto permite-se assumir racionalmente a associação de operações contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo. Então, dessa forma, ao invés de criar pares antitético cria-se dialogismo. Por exemplo, ordem/desordem. Essa ideia retira da cena o princípio do terceiro excluído. No lugar da empresa A X empresa B, vamos criar uma nova combinação. Empresa A e Empresa B operam juntas para melhorar o serviço ao cliente.

VII) **Princípio da reintrodução daquele que conhece em todo conhecimento:** Toda a construção de conhecimento é reflexo de uma reconstrução/tradução por espírito/cérebro, numa certa cultura e num determinado tempo. Segundo Morin (2000), há neste princípio, uma reintrodução do sujeito na lógica complexa, anteriormente abafada pela cultura da informática. Todo conhecimento produzido é produzido pelo homem e, portanto, sua inserção nesta teia é fundamental para as novas políticas do conhecimento.

Os princípios elaborados por Morin (2000) dão suporte ao entendimento das organizações enquanto metáforas-teias. Feito alguns ajustes a partir da leitura dos

princípios da complexidade, exploramos sua tese, associando aos diversos meios organizacionais. O que percebemos neste modelo das organizações associada a metáforas como organismos é o excesso de prescrição sobre as atividades o que demonstra, em muitos casos, uma empresa mais reativa ao ambiente do que propriamente criativa, como pressupomos, no modelo de gestão líquida. Há uma sobreposição de modelos, na qual ambas as possibilidades realinham-se para garantir a produção da mercadoria ou objetos de consumos. A prescrição garante o controle da gestão e a criatividade incentiva a inovação na gestão.

A impressão é que a empresa está o tempo todo se protegendo da crise ou reagindo a ela. O princípio, nos modelos abertos autorreguladores, é a imagem de uma empresa capaz de se ajustar aos embates externos. Por isso, a metáfora tem a potência de congelar imagens fortes e combativas sobre o funcionamento das empresas, são 'significantes' empenhados em proteger a empresa.

Morgan (1996), ao escrever o livro *Imagens da Organização*, pensou em associar as organizações a diversas figuras, que mediada pela linguagem, estão todas no campo da metáfora. No tocante aos estudos sobre o estilo, encontramos sua aplicação no campo da Literatura, Psicologia, Psicanálise, Linguística e, mais recentemente, nos estudos da Administração.

A metáfora é tradicionalmente repertoriada nos *tropos* do discurso como uma figura de estilo fundada em relações de similaridade, de substituição. Em seu princípio, “a metáfora consiste em designar alguma coisa por meio do nome de uma outra coisa. Ela é, portanto, no sentido pleno do termo: *substituição significativa*, como formula Lacan (Dor, 1995, p.43)”. Nessa linha de raciocínio a metáfora seria um “significante guia”, como chamou Lacan, a qual foi utilizado por Morgan, para apresentar seus modelos de gestão. Para Morgan (1996), as empresas podem ser representadas como:

- I) **Máquinas:** Nesta figura a ideia é comparar as empresas com máquinas e seus gestores como operadores de uma grande engrenagem. A metáfora do *relógio* congela o sentido da figura.
- II) **Organismos:** Comparada aos organismos vivos, as empresas nascem crescem e morrem. Seu objetivo é sempre se defender das intempéries advinda do meio externo. Ela é representada como um organismo, a *ameba* ilustra bem tal metáfora nos modelos abertos de gestão.

III) **Cérebros:** Nesta imagem as organizações são vistas como grandes processadores de informação, assim como o cérebro humano. E a organização, como um conjunto de *neurônios* que atua na auto-organização cerebral.

IV) **Cultura:** Aqui as empresas são vistas como um “caldeirão” de valores, crenças, ritos e mitos. Essa imagem toma como relevante os costumes das pessoas, os quais devem ser considerados nos processos de mudança da empresa. A imagem de uma identidade fixa ou *personalidade* vem congelar essa imagem organizacional.

V) **Sistemas Políticos:** As empresas estão em busca de ordem, por isso o jogo político deflagra conflitos e jogos de interesses. As estratégias para resolver esses problemas estão diretamente conectadas ao modo de gerir da empresa. A força e o acesso ao poder são imagens que ajudam a esclarecer essa imagem.

VI) **Prisões Psíquicas:** Estão vinculados a pontos de fixação da empresa a certos significantes, o que as impedem de, em muitos casos, criarem uma nova cultura. Estas podem, muitas vezes, fixar as glórias do passado. Algumas prisões que se tornam significantes com ponto de fixação ou gozo: “sucesso”; “acomodação” e “processos grupais”.

VII) **Fluxos e Processos de Transformação:** Todas as mudanças são provenientes do ambiente externo. Nunca se sabe o que as provoca porque são multicausal. O único dado de certeza é que, quando a mudança chega, sempre será gerado um movimento oposto. Portanto, a imagem da *dialética* é central nesta definição.

VIII) **Instrumento de Dominação:** Esta imagem condensa a eterna luta de classes entre os empregados e os empregadores. A ideia de conflito, entre dominados e dominadores, nunca cessa, pois há sempre um descompasso entre aquilo que se cobra do trabalhador e aquilo que se dá em troca.

As metáforas apresentadas por Morgan (1996) são esclarecedoras e muito importantes para compreender o sistema aberto de gestão e a complexidade que nele é tecido. Mas estas metáforas foram suficientes para produzir novos modelos de gestão e trabalhadores vinculados a uma lógica da empresa na Era da Informação.

Hoje acredita-se que tal era já tenha sido superada e no lugar de pensar através da informação devemos operar pelas conexões. Nesta era, a “imprecisão” e o “deslocamento” são operados numa velocidade tal, que não dá tempo para congelar imagens, mas sim descongelá-las pela liquidez com que avançam sobre as organizações.

Por isso, o recurso a metonímia a partir da tese da “sociedade líquida” apresentada por Bauman (2000), nos acompanhará, a partir de agora, como recurso para pensar numa lógica na formação dos modelos de gestão, pautados por uma visão mais criativa e inventiva nas organizações.

2.4 Sistemas líquidos: metonímia de uma nova lógica organizacional

O apelo ao recurso da metonímia é mais adequado neste mundo líquido, tendo em vista que seu processo é mais inventivo que criativo. Enquanto a metáfora opera por uma substituição de significante, no qual uma coisa designa outra, a metonímia significa literalmente “mudança de nome” ou “transferência de nome”, usando recursos antigos.

Essa transferência de denominação só tem valor se houver uma ligação entre termos. Freud utilizou exaustivamente essa figura de linguagem quando escreveu *Interpretação dos Sonhos (1900)*. Nele, o autor denominou-a ‘deslocamento do sonho’. Um exemplo de metonímia no sonho pode ser apresentado por elementos combinatórios, na maioria das vezes sem sentido, quando alguém sonha com uma mulher de bigode. No campo da gestão o mais comum é o uso do recurso para operar a substituição significante. Segue um exemplo de metonímia aplicada aos negócios.

- a) Produto → Lã de Aço → BOMRBIL (Marca) → “Compre Bombril” → Compre lã de aço. Aqui houve uma substituição significante do produto pela marca.

Grouard & Meston (2001), no livro *A empresa em movimento*, utiliza o conceito de mudança como característica das empresas que sobreviverão aos ambientes de incertezas. O movimento é a melhor definição da metonímia no ambiente organizacional. Nos estudos psicanalíticos, a metonímia sempre se apresenta como algo a ser decifrado pela mediação da interpretação do outro. Seu recurso não é tão criativo quanto a metáfora, na qual substituímos algo por outra coisa e com uma pequena operação cognitiva temos a compreensão do objeto. A metonímia precisa ser decifrada porque ela usa recursos antigos para criar algo novo, por isso ela é mais do campo da invenção ou do incremento de inovação ao produto, do que da criação, do novo.

A inteligência das empresas que navegam em ambientes “líquidos”, “instáveis” e “provisórios” serão mais capazes de produzir produtos e serviços distintos e com maior tempo de vida no mercado antes de ser copiado pelos seus concorrentes. As empresas em movimento têm grande capacidade em perceber e interpretar sinais do meio externo advindo dos mercados (demandas e oportunidades) e interno (processos e setores), mas

principalmente a capacidade de criar mercados e processos em cenários nunca antes vistos. O que tornará uma empresa viável, num mundo sem fronteiras, é sua capacidade de criar obstáculos simbólicos que dificultem e confundam seus concorrentes na interpretação e cópia das suas práticas de gestão.

Neste sentido, as empresas estão num ambiente propício a invenção de novos produtos e serviços (objetos) que sustentem uma lógica sensorial de mercado. Nesta lógica sensorial elas precisam usar o corpo e todos os sentidos para criar experiências inéditas para seus clientes, sempre em busca de sensações prazerosas. Essa mesma lógica que atravessa a nova economia mudou radicalmente as descrições de cargos que se deslocaram das prescrições estáveis para o dinamismo das competências comportamentais. Da lógica produtiva, passando pela lógica burocrática, e recentemente pela criativa, estamos, agora, numa lógica inventiva sensorial, operadas pelas ferramentas do *marketing* e da publicidade. Fica no mercado a empresa que souber satisfazer o cliente através da produção de objetos ou trabalhos em que o sujeito encena, para o cliente um atendimento único e personalizado.

longe de desqualificar o corpo, o capitalismo o põe em primeiro plano. Trata-se de um corpo que goza, que usufrui e consome objetos, em uma forma de gozar – gozar do corpo – que é invenção da sociedade capitalista. Essa nova perspectiva convida a repensar o mal-estar contemporâneo (Antunes & Coelho dos Santos, 2003, p.58)

A vinculação da produção ao campo sensorial pode ser representada no (Quadro 4) que nos ajuda a entender como esse processo foi sendo construído ao longo do tempo. A passagem de uma economia agrária para outra pautada em sensações vai se modificando lentamente, como as pequenas ondas que vão atingindo o barco no oceano e de repente um novo olhar sobre o consumo, o cliente, os objetos de desejo e a forma de trabalhar assumem uma posição de destaque na cultura.

Quer dizer, então, que em cada passagem histórica esses modelos eminentemente teóricos vão se constituindo lentamente e, de repente, o modelo que estava em primeiro plano, submerge para que outro em formação possa ocupar seu lugar e assim tornar-se dominante. Esse é o caso da economia das sensações que apela, na atualidade, por um consumidor ávido por descobrir um cenário de objetos e sensações que deixam uma marca indelével em sua memória.

Quadro 4 – Transição dos modelos econômicos e suas atividades

ATIVIDADE	COMMODITIES	BENS	SERVIÇOS	SENSAÇÕES
Economia	Agrária	Industrial	Serviços	Sensações
Função	Extrair	Fabricar	Fornecer	Encenar
Natureza	Fungível	Tangível	Fornecer	Memorável
Atributo	Natural	Padronizado	Personalizado	Pessoal
Método de oferta	Estocando a granel	Estocando após produção	Fornecido pelo pedido	Revelado durante um período
Vendedor	Comerciante	Fabricante	Fornecedor	Encenador
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	Convidado
Fatores de demanda	Características	Aspectos	Benefícios	Experiências

Fonte: Pine II & Gilmore (1999)

Encontraremos neste novo cenário as empresas que atuam de maneira metonímica. Para os nossos estudos, consideraremos tais empresas aquelas que produzem bens e serviços (objetos) e que antes de consolidarem-se ou serem copiadas pelo seu concorrente elas se transformam, criando novos obstáculos simbólicos ao processo de imitação.

O movimento é de deslocamento de significado e não ruptura total porque a empresa continua a mesma, com bases de funcionamento em plataformas antigas, mas a invenção é sempre nova e os intervalos são sempre muito curtos entre a oferta e obsolescência dos produtos, serviços e experiências fornecidas ao cliente. Tal movimento é muito parecido com a moda, em que a cada seis meses ela se reinventa pra lançar uma nova coleção, mas sempre fazendo uma espécie de releitura de outras décadas e movimentos culturais. Nas palavras de Barbosa (2008) seria esse o movimento da Sociedade de Consumo:

a moda é dominada pela lógica das mudanças menores. É o império do detalhe sob um fundo mais permanente. É uma variação no interior de um série conhecida, ou seja novas formas de combinação no interior de uma mesma estrutura. Ela possui como princípio regulador e constante o gosto pela novidade e não a promoção de mudanças fundamentais. (p.25)

Kim e Mauborgne (2005) pesquisaram durante muito tempo o funcionamento da gestão de empresas que navegam numa sociedade líquida. Eles não denominam essas empresas de líquidas, mas adotam uma curiosa expressão – empresas que navegam num “oceano vermelho” e outras que navegam no “oceano azul”. A similaridade com o estado líquido é mera coincidência, ou não, mas na verdade eles trouxeram novas reflexões para pensar esse modo de funcionamento das empresas líquidas tratada neste

capítulo. A base para reflexão é o eixo da moda, as empresas não se transformam em outras empresas, mas exigem de todo seu corpo mudanças contínuas e pontuais na fabricação de objetos e experiências de consumo, a não ser quando elas já nascem com a proposta de alguma experiência pioneira, como no caso do *Google* e *Apple*, empresas ícones da contemporaneidade, com modelos de gestão líquido.

Segundo esses autores, a estratégia do seu método é tornar a competição entre as empresas irrelevantes. O marco desse método, no caso das empresas que navegam no oceano azul, é a criação de um valor a mais, diferenciado dos seus concorrentes. Após estudarem, durante uma década, 150 movimentos estratégicos em mais de 30 indústrias, compreendendo um período de 120 anos (1880-2000), esses autores propõem “que as empresas que liderarão o futuro” sejam “bem sucedidas não por vencerem seus concorrentes, mas com a criação de ‘oceanos azuis’, espaços de mercado desbravados onde não se encontram concorrentes” (Lobato, Moyses Filho, Torres & Rodrigues, 2010, p. 126).

Esse modelo desregulamenta o princípio da competição e instala uma lógica tecida em rede e líquida. Nestes mercados as empresas não se tornaram grandes edifícios sólidos e representantes de marcas potentes como propõem as metáforas. As empresas bem sucedidas serão aquelas que deslocam sua força de inteligência para desafiar a criatividade dos seus trabalhadores. Esse método ocasionará uma mudança na forma de encarar o trabalho, as recompensas e, principalmente, o reconhecimento.

O sujeito em meio a sofisticados recursos tecnológicos produzirá novas posições subjetivas frente ao mal estar que se deslocará das doenças por esforços repetitivos – LER/DORT - para as patologias de sobrecarga –, *Estresse e Burnout*. Neste mesmo contexto, alguns também desenvolverão recursos inéditos para lidar com a sobrecarga de pressão pela produção de um objeto que tenha um valor a mais, será a era da resiliência, a capacidade do sujeito criar estratégias de enfrentamento por conta própria.

Lobato, Moyses Filho, Torres e Rodrigues (2010) enfatizam que o surgimento de uma nova empresa não elimina a continuidade das outras. As empresas que navegam em “oceanos vermelhos” são as “empresas que existem hoje, os espaços de mercado conhecidos e repletos de concorrentes” (p.127). Nestes oceanos, “as fronteiras da indústria são conhecidas, bem definidas e aceitas pelos concorrentes. As regras da competição são conhecidas. Seria, por exemplo, a competição entre postos de gasolina, com suas estruturas extremamente semelhantes” (Lobato, Moyses Filho, Torres & Rodrigues, 2010, pp. 127-128). Nesta metáfora do oceano vermelho, temos um

trabalhador mais acostumado às regras e a solidez de um determinado negócio, no qual o mal estar advém do elevado grau de competição entre as empresas e pela briga por preços mais baixos.

Por outro lado, as empresas que navegam no “oceano azul” estão mais habituadas a editarem as crises como processos transformativos. Segundo Lobato, Moyses Filho, Torres e Rodrigues (2010) são as indústrias que não existem hoje que estão experimentando processos de transição nestes modelos. “Nos oceanos azuis, a demanda é criada mais rapidamente do que a competição. Há uma ampla oportunidade para crescimento, potencialmente rápido e lucrativo. Nos oceanos azuis a competição se torna irrelevante e as regras do jogo ainda não estão bem definidas” (p.128), há uma maior exigência por criatividade.

Os princípios que abastecem a tese das empresas que navegam no oceano azul estão no centro das empresas líquidas. Nossa tese é que as empresas num mercado desregulamentado, eufórico, orgânico e complexo podem adotar os princípios gerados pelos autores para se manterem no mercado. As organizações, assim como os sujeitos de tais empresas, se abastecerão da ideia da invenção (a partir dos recursos presentes) em contraposição à criatividade (do campo do inédito) para desenvolver estratégias diferenciadoras no campo da gestão. Mas, que princípios operam nas empresas que navegam no “oceano azul” e que as empresas líquidas poderão se apropriar gerando novas recombinações na gestão?

- a) As fronteiras do mercado e a estrutura da indústria não estão dadas e podem ser reconstruídas pelas ações e crenças das organizações que estão presentes nas indústrias (p. 129)
- b) A demanda está pronta para ser desenvolvida. A questão crucial do problema é descobrir como criá-la. Esse processo requer uma mudança de foco, da oferta para demanda, de um foco da competição para um na inovação de valor, que é a criação de novas maneiras de atender a uma demanda, que ainda não está sendo suprida (p.130).

Alguns exemplos de empresas que navegam no “oceano azul” é o *Cirque Du Soleil*, “que misturou ópera e balé com circo no mesmo formato, enquanto eliminava performances com animais, mágicos e outras estrelas de circo” (Lobato, Moyses Filho, Torres & Rodrigues, 2010 p. 131), proporcionando uma nova experiência nos espetáculos oferecidos aos seus clientes. Esse é um exemplo típico de metonímia no

qual houve uma substituição significativa, em que um elemento velho (o circo) foi deslocado para um significativo novo (experiências artísticas de outra natureza – balé, ópera e ginástica olímpica).

Antes mesmo que novas indústrias se apropriem da inteligência desse negócio, a empresa preocupa-se em trabalhar com os sujeitos, novos espetáculos, o que não cessa de se produzir, modificar e deslocar no oceano azul. Sendo assim, a tese da moda como dispositivo que instala micro-mudanças a cada estação, se enquadra nesse tipo de negócio. Antes de um espetáculo se tornar obsoleto, a empresa lança uma nova experiência para o público voltar a consumir. Esse novo modelo que se apresenta as novas e antigas organizações é um desafio aos gestores, empresários e consultores que trabalham como analistas organizacionais. Que tipo de postura esses profissionais precisam adotar?

A primeira transformação é a mudança na crença de um mundo instável em que gradativamente nós vamos mudando o nosso olhar das regras da competição para da inovação. Sem dúvida, a competição continuará fazendo parte da vida empresarial, mas ficará em segundo plano, porque o mercado cobra das empresas mais inovação. Esse movimento vai exigir novas respostas dos sujeitos e profissionais que atuam nas empresas líquidas, com novas competências e iniciativas pioneiras. A própria tese das empresas que navegam no oceano azul é criticada pela falta de princípios sólidos que possam ser utilizadas como prescrição para outras empresas. Mas talvez esteja aí o desafio da tese em não ser possível ser copiada e sim inventada por cada organização, na sua singularidade, através da lógica de recombinação de informações dados e projetos pioneiros.

2.5 A desregulamentação do mercado e seus efeitos no campo do trabalho

A questão base dessa sessão é pensar o efeito da desregulamentação do mercado e dos modelos gestão de empresa líquida – apresentada na sessão anterior - sobre as relações de trabalho, em especial de um coletivo de trabalhadores, denominado na nossa pesquisa de *trainees*. Pretendemos com essa análise compreender o sentido do trabalho neste grupo de profissionais, demarcando, inicialmente, dois princípios: primeiro, que o conceito de trabalho é pluridisciplinar e sempre estará em vias de elaboração, portanto, tomaremos emprestado algumas visões que fornecem subsídios para o nosso objeto de estudo; segundo, que mesmo sendo considerado um trabalhador, o *trainee* ocupa nas organizações um lugar transitório porque trata-se de um projeto profissional de formação com data para começar e data para encerrar.

A proposta de evolução dos modelos de gestão, na perspectiva de um profissional de psicologia, flertando com a economia e a administração, é sempre a imagem de um modelo como um organismo, fruto de uma recombinação de conexões de dados. Na nossa percepção não é possível fazer metáfora com nenhuma outra imagem quando se tenta associar qualquer imagem à expressão modelo de gestão. Mas que organismo? Essa imagem ainda não é bem definida.

A partir da tese da desregulamentação dos mercados, propostas no início do artigo, como argumento para a inserção das empresas líquidas, me vem a mente uma grande incidência de imagens em movimento, rizomática, com forças de contenção, ajustes, cortes e estabilização. Nenhuma dessas imagens se apresentam reflexiva ou simbolicamente produzidas. A imagem do movimento/ato é o que surge quando penso em modelos de gestão. Tal imagem talvez seja produzida pelo elevado grau de iniciativa e ação que se espera dos profissionais e das empresas na contemporaneidade, para dar conta do mercado flutuante, dinâmico e exigente que se apresenta. Mas como ocorreu esse processo de desregulamentação?

O ponto de partida é a crise econômica de 1929 que virou os mercados pelo avesso, principalmente o financeiro. A Grande Depressão, assim como ficou conhecida a crise que ocorreu por toda a década de 30 e que terminou por volta da Segunda Guerra Mundial, foi considerada o pior e mais longo período de recessão econômica no Século XX, com efeitos no mundo inteiro. A crise causou elevadas taxas de desemprego, queda do produto interno bruto de alguns países e a queda drástica, da produção industrial, e de ações, de diversas empresas.

Os sindicatos naquela época como força propulsora de mudanças aderiram a uma “agenda econômica” que fez renascer uma nova classe trabalhadora nos Estados Unidos. Novos valores passaram a ser experimentados com a “crescente produção de mercadorias, sensação de prosperidade e preocupação com recreação, tanto quanto com a sobrevivência” (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath, 2003, p.5). Entre 1951 e 1975 aquele país foi inquestionavelmente o motor do mundo. Por essa razão, os modelos de gestão mais usados surgiram naquele país e, em seguida, foram importados para outras realidades culturais, recebendo, em cada uma, sua devida adequação.

Como a crise será o nosso operador transitório, foi ela que, em 1973, operou uma nova onda de transformações na América. Dessa vez não foi uma guerra, mas “o choque do embargo de petróleo, de 1973. De repente, as premissas referentes à energia barata e todos os padrões de vida que sobre elas se assentavam viram-se em perigo” (Quinn,

Faerman, Thompson & Mcgrath, 2003, p.5). As empresas começaram a se dar conta que os eventos externos passaram a incidir diretamente em sua dinâmica organizacional e que as empresas que oferecessem respostas mais rápidas, aos problemas, sairiam na frente, no novo processo competitivo que se instalava na época. A crise torna-se reconhecidamente um movimento constante, seja na empresa ou na vida profissional do trabalhador e acompanhar com respostas assertivas tais movimentos exigia uma atitude diferente da empresa e do trabalhador frente ao contingencial que a crise nos apresenta.

Por outro lado, tal crise acelerou, por exemplo, a industrialização de países como o Brasil e outros considerados subdesenvolvidos, como a Argentina. A grande transação efetuada para conter o avanço da crise foi a proposta pelo então Presidente dos Estados Unidos Franklin Roosevelt. Sua intervenção ficou conhecida como o *New Deal* (Novo Acordo), no qual foram feitas uma série de ajustes, tais como: investimento em obras públicas, destruição dos estoques agrícolas, controle sobre os preços de produção e a diminuição da jornada de trabalho.

Comparada a essa crise, apenas a bolha imobiliária, de 2008, também originada nos Estados Unidos da América. Esse dois eventos foram escolhidos porque ilustram bem, numa perspectiva processual, como os grandes eventos operam modificações substanciais no laço social. Obviamente, pequenas alterações e sinais são emitidos no curso das grandes transformações, mas a sua chegada é sempre imprevisível. Essa ideia faz parte de uma proposta do conceito de mutação, proveniente da teoria das catástrofes, que foi renovado pela topologia e posteriormente adotado por Lebrun (2008) para compreender as “mutações do laço social” que sempre operam mudanças significativas no funcionamento do mundo e sua ação é sempre a partir de um corte radical, precedido de “mudanças mínimas”.

Esse modelo processual que culmina em grandes transformações é discutido também pelos grandes navegadores. No mar eles dizem que o que muda a rota de uma embarcação não são as grandes ondas, mas as pequenas, que pouco a pouco e muitas vezes sem perceber mudam a rota do navio. O olhar ou prestar atenção às pequenas ondas é muito mais importante, segundo eles, do que assegurar essa tarefa aos instrumentos que controlam tal embarcação. Ora, foram exatamente as pequenas mudanças, que ocorreram na economia mundial, principalmente nos Estados Unidos, sendo uma delas a liberação indiscriminada de crédito pelos bancos, que culminou, em 2008, na grande bolha imobiliária, na qual paralisada por dívidas, as pessoas se depararam com um limite real, sem crédito ou dinheiro para saldá-las.

No estudo sobre gestão, “olhar” para os movimentos bruscos e sutis do mercado, revelou três grandes processos que aceleraram a “flexibilização” das empresas. As três principais tipologias estudadas por Neulders e Wilkin (1987) citadas por Jatobá e Andrade (1993), no relatório do IPEA (Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas) são: a flexibilidade do emprego, a flexibilidade técnica-organizacional e a flexibilidade do tempo ou jornada de trabalho. Para nossa pesquisa, esses três processos são os causadores da mutação que incidiram nos modelos de gestão no trabalho.

O emprego estável, como metáfora da era industrial, deu lugar à imagem do emprego flexível. Essa estratégia foi se constituindo a partir dos pequenos movimentos cíclicos que as organizações foram realizando para se adequar as mudanças do sistema externo. O progresso tecnológico é considerado o grande motor dessa mutação. Segundo os autores, para entrar de vez nesse novo cenário, algumas manobras foram realizadas. A mais conhecida está “associada à renúncia de algumas normas jurídicas que regem o contrato de trabalho, tais como as que governam a admissão e a demissão de trabalhadores.” (p. 7)

Os principais modos de trabalho nesse regime de funcionamento são: “o trabalho sem carteira assinada, trabalho eventual, trabalho de curta-duração (...) a terceirização” (p. 7). Para alguns autores, esse regime gerou uma precarização do trabalho. A aplicação de modulações pessoais na negociação de salários foi outro grande indicador de que nesta nova conjuntura, as grandes instituições, tais como os sindicatos, seriam enfraquecidos substancialmente. Na área executiva, por exemplo, cada gestor sempre negociou, por conta própria, seu salário, e esta prática atualmente está disseminada entre os demais trabalhadores. A *flexibilização salarial* vai tratar da adaptação do salário às variações ou “flutuações cíclicas” do mercado.

A *flexibilização do tempo de trabalho* impactou diretamente a jornada de trabalho e, eventualmente, a flexibilização da remuneração e do emprego. Algumas abordagens analisam essa flexibilidade, nas empresas como uma possibilidade de conciliação entre vida pessoal e profissional, um tema relativamente importante para os novos trabalhadores. A flexibilização do tempo, apesar de ser um tema importante não será o objeto de estudo neste capítulo, mas tomará características de operador quando no Capítulo 4 abordaremos a questão da intensificação dos corpos no desenvolvimento de habilidades gerenciais, fenômeno que marca a transição do jovem *trainee* ao lugar de gerente.

O terceiro, e talvez o mais importante processo, para o presente estudo, é a *flexibilização técnico-organizacional* que no campo das mudanças econômicas, seria o vetor menos explorado e abordado. A flexibilização é necessária para as empresas se prepararem para enfrentarem a inserção competitiva na economia de mercado internacional, e através dela, desenvolver estratégias menos rígidas e burocráticas que dinamizem o negócio, principalmente daquelas empresas, que navegam num “oceano vermelho”. Tais empresas ainda não acordaram e não integraram aos seus processos gerenciais os princípios da inovação contínua e do marketing como ferramentas que balizam as empresas que continuarão a prosperar numa economia de mercado.

Segundo Jatobá & Andrade (1993), a “flexibilidade técnico-organizacional seria, então, o resultado da capacidade da empresa combinar novas formas de organização do seu processo produtivo, por meio da adoção de meios modernos de gestão” (p. 9). Mas que meios modernos seriam esses? O que se sabe é que implantar novos modelos de gestão requer das empresas, rapidez, precisão e mobilização da mão-de-obra para tal empreitada. Isso significa necessidade de capacitação, preparação, treinamento e avaliação dos recursos humanos. Em muitos casos há resistência e adoecimento porque as pessoas ainda não estão preparadas para assimilar essas novas determinações, principalmente quando o imperativo do mercado não oferece tempo para reflexão, e o tempo, que outrora fora dedicado para tal exercício, converte-se em impulso para ação.

No cenário da flexibilização técnico-organizacional surgem os novos modelos de gestão gerenciais. Mais destemidos e adaptáveis, eles precisam assumir uma posição de renovação ou recombinação. A quebra do mercado de ações, em 1929, e a Segunda Guerra Mundial, afetaram consideravelmente a vida das pessoas. Segundo Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), mudanças fundamentais ocorreram no tecido social da época. No caso os EUA, a força de trabalho movimentada foi significativa para transformar um país arrasado numa potência mundial.

2.5.1 Que tipo de trabalho o *trainee* está engajado subjetivamente?

Diante dos argumentos apresentados até aqui, percebemos que uma linha de filiação, ao conceito de trabalho, vai esboçando-se na tessitura desta pesquisa. Fica evidente que o trabalho modificou-se ao longo dos últimos 30 anos, reflexo de uma

economia de mercado que nas suas bases estimula principalmente o desempenho individual. Esse novo cenário tirará de cena aquele trabalhador disciplinado, rotineiro e debruçado sobre uma atividade repetitiva e colocará outro mais dinâmico, criativo e inovador. O *trainee* está inserido no intervalo dos dois cenários, porque seu objetivo é ultrapassar o projeto de formação e tornar-se gerente.

O contexto hipermoderno mudou o conceito de trabalho. A origem da palavra trabalho está associada a sofrimento, vem do latim *tripalium*, instrumento que infligia dor ao outro. Posteriormente, passou a ser reconhecido como labor ou atividade que corresponde a um processo bio-mecânico, em que o corpo estava implicado para o trabalho como forma de atendimento das necessidades de sobrevivência; noutro momento, o trabalho foi associado a *poiesis* grega, que significava fazer ou criar um artefato por técnica ou arte, bem ilustrado pelos artesãos do século XVII. Na atualidade, o trabalho está associado a diversos significados, dependendo do coletivo de trabalhador ele pode representar *status*, sobrevivência, realização pessoal entre outros tantos significados.

Num contexto geral, acreditamos que o trabalho, hoje, é uma ação em que há um engajamento dos recursos internos e externos do sujeito para execução de uma atividade. Essa atividade, ganhos ritmos velozes, por conta do discurso capitalista que apressa as pessoas, no sentido de consumir e inovar, podendo em muitos casos desenvolver figuras subjetivas como o *workholic* (viciados em trabalho), muito comum entre os jovens executivos, que desde muito cedo, adeptos das diversas tecnologias (recursos externos) agem com habilidade na condução de projetos. Partimos da hipótese que houve uma desmaterialização do trabalho entre as quatro paredes das “fábricas”, eliminado de vez as fronteiras entre os espaços públicos e privados, de tal forma, que em alguns casos, o sujeito tem dificuldade de desconectar-se dele, operando nele um discurso sobre o sofrimento.

O trabalhador não é mais um produtor passivo, ele é um consumidor também do trabalho do outro, mas principalmente de si mesmo (recursos internos). Deixamos para trás a “siderurgia”(foco na produção) para a “semiurgia”(foco no signo), no qual cada vez menos o sujeito é convocado a produzir coisas concretas, mas conceitos, imagens, signos. Vive-se a “dramaturgia do trabalho” na qual se trabalha para gerar semblantes e, conseqüentemente, o consumo de ideias. Por isso, acreditamos que não há possibilidades do trabalho acontecer, se ele não estiver conectado com o espírito do seu tempo, acontecendo na/pela vida das pessoas.

Neste campo, acreditamos que o trabalho neste eixo se aproxima das considerações veiculadas pela Ergologia¹⁶ em que “trabalhar é a atividade de seres humanos situados no tempo e no espaço e que se dá no **acontecendo** da vida. São atividades complexas e que possuem um caráter enigmático” (Borges, 2004, p. 42). Essa complexidade é uma referência ao trabalho de recombinação de informações e dados que o sujeito precisa singularizar no cotidiano do seu projeto de trabalho. O regime capitalista, com abertura de suas fronteiras e a instalação de uma economia de mercado, flexibilizou todas as bases do trabalho ford-taylorista, convocando o sujeito, nesta esfera, a colocar-se continuamente na sua atividade como sujeito ativo e não passivo. Nesse colocar-se no trabalho temos um sujeito mais engajado, participativo e inventivo no seu projeto profissional.

O trabalho para este coletivo de trabalhadores, acontece durante o treinamento de formação gerencial, imbuído de um cotidiano mergulhado de signos, ideias e exigências de comprovação do desempenho, porque para esse grupo a formação torna a inclusão ou adesão a empresa mais próxima. Desta forma, todos os medos e angústias que perpassam no imaginário de qualquer trabalhador que é avaliado pelo seu desempenho na atualidade, para estes profissionais isso torna-se mais presente e sem ressalvas.

Por isso, nos interessa compreender o roteiro de transição desses jovens profissionais a partir das suas narrativas sobre seu projeto de formação que ao final o lançará ou não a uma posição gerencial. As narrativas serão consideradas nesta pesquisa como um conjunto de combinações sobre a trajetória de formação do sujeito entre os imperativos organizacionais, seus valores e sua formação acadêmica-profissional. O conceito implicado nestas narrativas estão relacionados à identidade, porém, percebemos claramente que o discurso do mercado vem questionando e colocando outra coisa no lugar desse conceito, saber o de competências, que durante muito tempo esteve atrelado a um ponto fixo que caracterizava um indivíduo, que fornecia uma marca. Bendassoli (2009) vai dizer então:

podemos considerar uma identidade como uma narrativa construída ao longo do tempo de vida de um indivíduo. A finalidade dessa narrativa é fornecer uma linguagem coerente que os indivíduos podem usar a fim de construir e organizar o sentido de sua existência no tempo-espaço e de lidar com seus relacionamentos sociais (p.227)

¹⁶ Disciplina que estuda o trabalho a partir da sua atividade concreta.

Essa visão de identidade corrobora com o ideal da verticalização, que é tomada como parâmetro, uma sucessão de narrativas historicamente construídas com o objetivo de marcar o sujeito na sociedade. Essa identidade promovia garantias de reconhecimento e estabilidade perante os representantes do simbólico, tais como a família, a empresa, a comunidade local, os amigos entre outras instituições. Neste cruzamento surgem duas categorias conceituais de identidade sendo uma “pessoal” e outra “coletiva”. Avesso a esse processo na contemporaneidade, surgem novos modelos que empreendem uma nova visão de superação desse dualismo, que são as “narrativas identitárias” e as “trajetórias identitárias”.

Dubar (citado por Coutinho, 2009) afirma que as trajetórias identitárias devem refletir uma “perspectiva relacional” onde as “trajetórias objetivas” – história dos cargos ocupados - e “subjetivas” – história de vida - se relacionam para produzir a biografia dos indivíduos em situação de trabalho. Isso caracteriza um maneira nova de apreender o sentido do trabalho em “situações de entrevista de pesquisa, o discurso de entrevistados sobre suas práticas, trajetórias, crenças e projetos relativos a suas experiências laborais e de formação” (p.194).

No entrelaçamento dessa formação, o jovem *trainee*, na construção da sua primeira narrativa de trabalho seria desafiado a articular uma série de outras narrativas para formar uma nova identidade no trabalho. Bendassoli (2007) citando Somers e Gibson (1994) vai articular quatro grandes narrativas na trajetória do trabalho. A primeira seria a “narrativa ontológica”, que compreende as histórias que os sujeitos usam para “dar sentido” as suas vidas (enredos e episódios que se integram a vida); “narrativas públicas” são as formações institucionais, representante do simbólico ou grande Outro como guardião dos códigos apresentando na introdução deste trabalho, que funciona como uma espécie de refúgio e segurança para o sujeito (família, governo, igreja entre outras); “narrativas conceituais” são os conceitos e explicações oferecidos, principalmente pelo discurso da ciência, para explicar os fenômenos cotidianos; e finalmente as “metarrativas” que se configuram como grandes esquemas conceituais que visam colocar a história do sujeito numa relação com o espírito do tempo (Pós-modernidade, Globalização, Capitalismo entre Outras). Por sua vez, os *trainees*, em processo de formação profissional, se utilizam das “narrativas ontológicas”, para referir-se ao seu trabalho de construção de competências e habilidades, a partir dos episódios vivenciados no cotidiano da gestão nas empresas líquidas.

Com base numa empresa líquida, num mercado regulado pelas leis do discurso capitalista, o trabalho se tornando cada vez mais uma atividade intensa em que o sujeito utiliza a si próprio e o outro para atingir seus objetivos: teria como produto final um novo trabalhador? É o que tentaremos apresentar na próxima sessão, a partir dos argumentos de Lebrun (2008) e Tapscott (2009) a respeito das características comportamentais e o funcionamento psíquico da nova geração de sujeitos que nasceram pós década de 80.

Essa geração nasceu num mundo em que a tecnologia começa a modificar radicalmente nossa forma de trabalho (teletrabalho¹⁷, por exemplo) e o engajamento dos sujeitos a partir de agora não será mais regulado por um ideal político, mas por uma ordem econômica em que o trabalho para muitos deles é um meio e não um fim ancorado numa coletividade.

2.6 O neo-trabalhador: mutações e viradas subjetivas

Talvez o maior expoente da Geração Y ou representante dos neo-trabalhadores seja Mark Zuckerberg, 26 anos, americano, filhos de pais judeus e criador do *Facebook*, maior site de rede social do planeta com mais de 500 milhões de usuários e valendo hoje 41 bilhões de dólares¹⁸. Ele diz que a missão da sua empresa é criar “um mundo mais aberto e conectado”. Essa frase condensa, na atualidade a síntese do modelo de gestão das empresas líquidas, sem fronteiras e que nunca desliga.

Como maior representante dos neo-sujeitos, ele responde, quando perguntado sobre que tipo de pessoas ele contrata para sua empresa: “gente inteligente e diversa. Muita gente monta equipes para pensar de maneira uniforme. Eu não quero isso. Quero gente comprometida com um mundo mais aberto e conectado, que é nossa missão. Mas quero opiniões e perspectivas diferentes” (Zuckerberg, 2010, s/d). Esse ambiente aberto, diverso, avesso a estruturas hierárquicas rígidas formam o cenário das empresas líquidas, que por esta configuração, conseguem reorganizar-se rapidamente frente as crises, fazendo aquisições, compras e vendas de outras empresas, por exemplo. Mas é sobre esse neo-sujeito que dedicaremos essa sessão, seus hábitos, valores e funcionamento psíquico.

¹⁷Trabalho à distância, utilizando meios tecnológicos como email, teleconferência, telefone e redes sociais colaborativas.

¹⁸Fonte: *O Efeito Facebook*, com score e a empresa.

Em pesquisa realizada pelo Laby – Laboratório de Estudos sobre Gestão e Geração Y, Silva Sobrinho (2009) aplicou questionários em 150 jovens provenientes dessa geração que estavam no mercado de trabalho, com o objetivo de refletir sobre o que os motiva no trabalho e 39% responderam que o “desafio” e 33% o “reconhecimento” são as duas fontes motivação e engajamento do grupo no trabalho. Quando perguntados sobre o que eles mais valorizam como atitudes nas organizações que trabalham eles disseram que 48% o “foco em resultado”, 26% uma “comunicação objetiva e aberta” e finalmente 20% a “transparência”. Essa pequena amostra revelou alguns valores que circulam atualmente no ideário e na prática desses jovens nas organizações, influenciando gradativamente, a gestão de si no trabalho.

A Geração Y, assim como é chamada pelos pesquisadores, é assim denominada porque antecede a Geração X. O fato de representá-los com uma letra “X” ou “Y” não representam a totalidade do grupo, é apenas uma maneira dos sociólogos realizarem um corte e organizar determinados estudos geracionais. A Geração X são aqueles nascidos entre 1964-1980 e nesta estão à maioria dos executivos nas empresas atualmente. Eles experimentaram uma relação com a família e demais instituições diferente da Geração Y, que nasceram num mundo mais democrático e aberto, onde foram mais “mimados” e tiveram um contato maior com as tecnologias digitais, enquanto a mãe saía para o mercado de trabalho. A Geração Y são aqueles que nasceram entre 1981 e 2000, ou seja, o período de grandes transformações de valores na sociedade como um todo, marcada principalmente pela consolidação das economias de mercado, ascensão profissional da mulher e a inclusão definitiva da tecnologia na vida das pessoas.

Uma dos avatares dessa nova geração é o imperativo de que “nossos padrões estabelecidos de raciocínio devem mudar para acomodar a nova tecnologia” (Tapscott, 2010, p. 30). As gerações anteriores reconhecem o papel da tecnologia, mas a assimilação do paradigma ainda não foi absorvido pelas pessoas. Estima-se que essa seja verdadeiramente a primeira geração global e com ela o mundo usará cada vez mais metáforas tecnológicas – “deletar a empresa”, “mudar o chip”, “zappear por aí” – o que reflete diretamente nos modos de subjetividades no qual será marcado por duas categorias relativamente antigas, mas com um novo significado, são elas: o tempo e o espaço. O primeiro cada vez mais subjetivo e o segundo mais virtual. A administração do tempo é considerado por essa geração como fator determinante para atingir resultados e crescer nas empresas.

Noutra pesquisa, dessa vez realizada nos Estados Unidos, pela *nGenera*, mapeou o comportamento dessa geração e descobriram oito valores que na nossa visão estão alinhadas com as empresas líquidas e o mundo digital que são: 1) *liberdade*; 2) *customização*; 3) *escrutínio* (investigadores); 4) *integridade*; 5) *colaboração*; 6) *entretenimento*; 7) *velocidade* e 8) *inovação*. Quando esses valores são compartilhados no trabalho, uma modificação sem precedente é realizada nas organizações e vice-versa. Há um processo de ajustamento na gestão entre ambas as partes, por isso que os programas de formação gerencial, percebendo que a *velocidade* (7) é um valor percebido por eles aposta nele como estratégia para formar novos gerentes num espaço de tempo cada vez mais curto.

Segundo Tapscott (2010), “a pressão de viver em um ambiente instantâneo pode deixar alguns jovens da Geração Internet aflitos” (p.116). A instantaneidade que marca a vida desses jovens pode ser uma ferramenta altamente valorativa no ambiente de trabalho, mas quando o limite pragmático do seu uso é ultrapassado pode entrar num comando de gozo, como ilustra o recorte abaixo de Tapscott (2010):

eles sabem que os outros esperam uma resposta imediata e muitos experimentam sentimentos de saturação, loucura e de nunca ter um momento de paz. Alguns gostariam de poder se desconectar desligando o celular e o computador, mas relutam em fazer isso porque temem perder uma mensagem importante e não querem se sentir excluídos do seu ambiente social (p.116).

Em que projeto está ancorada essas novas subjetividades? Lebrun (2008) e Melman (2003) falam de uma “crise de legitimidade” e de uma nova “economia psíquica”, que segundo eles vem ocorrendo nos últimos vinte anos, principalmente no seio familiar, onde ele diz que “não há rastros na História de uma geração de pais que não reconheça para si a legitimidade de poder – e até dever – significar interdições aos filhos” (p.21).

Essa observação do autor está apontando para questão do recuo dos pais em não assumir o semblante de Outro, deixando também na família esse espaço vazio, assim como na sociedade, anteriormente ocupado pelo código religioso. O autor diz que cada vez mais, ao invés de barrar o gozo dos filhos, os pais se sentem obrigados a atendê-lo e o argumento é justificado pelo medo de perder o amor do filho. Na atualidade é como se os pais, por diversas razões que aqui não serão analisadas, estivessem feito uma parceria com o mercado e funcionando também como seu representante nos seios familiares.

Acreditamos que para pensar o trabalho na contemporaneidade é preciso também assumir uma postura teórica sobre a sociedade atual. A *economia* de mercado pela sua hegemonia e presença em todas as relações envolve o trabalho e o *corpo*, como objeto de estudo, que aponta para uma compulsão do seu uso como ferramenta de engajamento para dar conta dos novos desafios organizacionais, e a consequente fabricação de si através de uma economia psíquica regimentada pelo gozo. Segundo esses autores, o barramento do gozo não vem mais do social, do Outro, e no seio familiar há uma precariedade dessa função, o que deixa o sujeito sem fronteiras e sem limites.

Partimos da hipótese que o “neo-sujeito” caracterizado por um funcionamento mais flexível e avesso as estruturas hierárquicas formais, reorganiza o laço social quando há convergência de forças políticas, sociais e familiares balizando um novo mercado de subjetividades no qual eles se vêem produto e produtores de um novo tempo. Não há como localizar um momento exato e preciso dessas mudanças, ela é fruto de uma construção e desconstrução histórica que num determinado tempo toma a dianteira do processo.

O fato é que houve uma ultrapassagem dos limites impostos outrora pelo Outro, e ao fazer isso paga-se um preço, como a perda das referências identitárias. Isso faz-se presente nas definições de Bendassoli (2007), Tapscott (2010) e Melman (2003) sobre o funcionamento desses novos sujeitos que são “flexíveis e perfeitamente capazes de modificar, de se deslocar, de mudar, de empreender carreiras ou experiências diversas” (p. 39). É esse sujeito que o projeto contemporâneo, veiculado pelo discurso de uma economia de mercado, deseja.

É fato que nem todos os trabalhadores se enquadram nessa nova categoria “flexível” e de funcionamento em “rede”, que prezam por um trabalho com formato de projetos que fabricam uma narrativa profissional sobre sua carreira. Por outro lado, nem todas as empresas se encaixam na categoria de “nova empresa”, com configurações líquidas, mas uma mutação ocorre e para justificá-la adotaremos o conceito de “virada”, onde Lebrun (2008) toma de empréstimo da topologia e define como:

uma mudança brusca de direção, uma mudança que nos põe pelo avesso. Logo uma virada não implica ruptura ou uma descontinuidade. É uma virada a partir de um ponto fixo. Assim, ao falarmos de virada, evocamos, entre o antes e o depois, uma mesma e única realidade, mas que se apresenta de maneira completamente diferente, como quando invertemos um dedo de luva (p. 206).

Segundo Hall (2006), houve um “descentramento do sujeito” ao longo dos últimos 200 anos, resultando numa “virada” conceitual da concepção de identidade. Segundo suas pesquisas, houve cinco grandes momentos neste processo, a saber: o descentramento marxista; a descoberta do inconsciente freudiano; linguística estrutural saussuriana; a genealogia do sujeito moderno foucaultiano e por último o impacto do feminismo que modificou de vez o centro do sujeito, pois trata-se, em tese, de um discurso sem um “fundador”.

A constituição da identidade aqui tomada como um conceito em desconstrução na contemporaneidade remete diretamente ao campo do trabalho. Não que a sua formação não esteja atrelada as fases do desenvolvimento infantil e adolescência, inclusive derivando dessas fases traços importantes para sua construção no *a posteriori*, mas do ponto de vista do trabalho, esse conceito vem sendo questionado pelo conteúdo de “fixidez” associado a sua definição. Hoje com os modelos “líquidos”, “intensificados” e “flutuantes” de subjetividades sua definição, para fins didáticos será representando no nosso trabalho como “narrativas identitárias” no campo do trabalho, o que se aproxima nos *trainees* ao projeto-profissional em início de carreira.

Bendassoli (2007), que vai trabalhar tal concepção a partir das narrativas identitárias, associa ao elevado grau de individualização, liberdade e risco que os grandes descentramentos dos últimos 30 anos promoveram na base da estrutura da nossa sociedade do trabalho. Nesta perspectiva, o sujeito é inventor da sua própria subjetividade, o tempo empregado no emprego é um compromisso com o “ser si mesmo” e a individualização é caracterizada pelo princípio do “dever consigo próprio”. Dessa forma, o autor vai pensar o trabalho como “narrativa pessoal, associado á biografia escrita pelo próprio indivíduo e pela qual ele organiza seu próprio projeto de vida” (p.205). A escolha da carreira seria neste universo:

um dos exemplos mais notórios desse desejo contemporâneo de individualizar a experiência com o trabalho. A carreira reflete, no imaginário atual, muito mais do que um emprego, quer dizer, a tutela a uma organização: reflete o próprio caráter do indivíduo, seu estilo, suas preferências e o tipo de visibilidade social que lhe é devida por sua trajetória bem-sucedida (pp.205-206)

A empresa líquida seria então um espaço transitório em que o sujeito produziria uma espécie de singularização muito característica da contemporaneidade que seriam as narrativas performáticas muito comuns, segundo Bendassoli (2008), nos esportes e que nós acrescentaríamos também na moda. O novo trabalhador é convocado, assim como

*Ulisses*¹⁹, a participar de uma espécie de “aventura empresarial” em que a busca pelo gozo prometido vai instalar nesse novo sujeito uma nova modalidade de economia psíquica baseada pelo regime do gozo e não mais pela lei do desejo. A diferença entre *Ulisses* e o novo trabalhador é que no primeiro sua aventura estava pautada num regime de desejo, alinhado a categoria do Outro; no segundo, o trabalho da aventura empresarial é eminentemente uma visada pelo reconhecimento da sua narrativa pelo outro.

Os neo-sujeitos não se acham tributários de um Outro prévio. Não há consentimento de sacrifício representado numa perda de gozo em favor de um projeto civilizatório. Que projeto seria este? Que ideais ou códigos seriam estes que os neo-sujeitos deveriam se submeter? Num primeiro momento, a ideia que orbita na nossa mente é de um projeto eminentemente pessoal e individualista.

Sob esse plano, Lebrun (2008) vai dizer que esses sujeitos são esponjosos e absorvem tudo que os cercam, precipitando-se então, uma nova modalidade de economia psíquica. Neste campo, o que está em jogo é uma produção de imperativos, onde o sentido do trabalho está alojado numa espécie de mais-gozar, no qual todos os gozos são possíveis tendo em vista que o sujeito frente a performances bem sucedidas deve usufruir desse gozo pessoal, que o torna dependente de buscar sempre mais.

Os neo-sujeitos descritos por Lebrun (2008) são então “porosos, sem verdadeira coluna vertebral, flutuantes, inteiramente tributários do ambiente, muito influenciáveis (p.214).” Por sua vez eles apresentam uma dificuldade muito grande em avaliar, analisar ou simplesmente falar nas empresas sobre suas dificuldades, há uma associação fulminante entre dificuldade e fraqueza. Por outro lado, eles demonstram uma elevada capacidade de “fazer”, “agir” ou “realizar”, o que numa empresa com modelo de gestão líquida é desejável, uma vez que diante do real eles agem. Ao fazer isso eles evitam que as empresas entrem em processos de desorganização, mesmo que para organizar seja preciso primeiro desconstruir.

Portanto, para psicanálise lacaniana, sobre o real, o sujeito inventa e assume sobre sua invenção uma parcela de responsabilidade, porque o sucesso da tarefa implica decisivamente na sua lógica de gozo. Na maioria dos casos, a angústia se instala

¹⁹Mito grego representado na *Odisséia de Homero*, em que o jovem Ulisses deixa a casa, o lar a esposa e o filho para ir em busca do seu destino e que retorna a sua cidade como herói, após um período de longas experiências humanas.

mediante o compromisso com a responsabilidade que, no *locus* empresarial, será assumida integralmente pelo sujeito.

Em breve mapeamento das características apresentadas por estes neo-sujeitos descritas por Lebrun (2008), podemos observar com mais atenção a base formadora dos novos processos subjetivos em que a tônica não será mais um apelo ao Outro, mas uma demanda diretamente mirada ao outro, principalmente por um olhar de reconhecimento:

- a) não consideram o trâmite histórico das coisas, talvez nem haja anamnese, o que podemos considerar que para eles não existe “dívida” em relação ao passado à genealogia. A maioria vai marcar uma relação “aqui e agora” com a questão profissional, eliminando-se qualquer argumento ou conteúdo histórico da carreira e preservando o signo do imediato;
- b) eles reivindicam escolher a partir de si mesmo. Preferem decidir sozinhos, a partir do seu gozo, mas preferem trabalhar em cooperação, principalmente utilizando as redes sociais tais como: *MSN, Email, Orkut, Flickr, Twitter e Facebook*, em que há uma aprovação e desaprovação contínua sob o olhar atento dos outros virtuais;
- c) nenhuma excentricidade pode ser rejeitada, já que cada um deles mostra, à sua maneira, a criatividade e atesta a autonomia a qual ele, de imediato, pretende ter acesso; só se sentem felizes na empresa se houver espaço para “expressividade”;
- d) pretendem encontrar-se numa relação de mostra²⁰, supondo-se que é porque desconhecem e portanto recusaram – sem querer –, a perda implicada pela representação; essa mostra deve ser fornecida por uma marca “identitária positivada”;
- e) só a relação com o excesso (drogas, trabalho, relacionamento, música, esporte e etc.) lhes dão um sentimento de realidade; almejam sempre trabalhos e projetos de alto impacto e que causem possibilidades de mostra aos outros;

²⁰Por viver numa constante relação com os meios virtuais, eles tomam tais meios como uma forma de apresentar-se aos outros sejam através de blogs, sites de relacionamento, vídeos e todos os recursos, sempre a partir de uma marca positiva, *up*, pra cima, legal.

- f) o gozo prevalece sobre o desejo (falta); não é portanto por escolha deliberada, mas por incapacidade de deixar o gozo;
- g) estão em busca de transparência, em busca daquilo que mais chamamos de política das coisas, em outras palavras, de uma língua que fosse exata; toda comunicação deve ser direta como um cálculo matemático;
- h) experimentam dificuldades maiores com a temporalidade, pois os limites e as fronteiras desapareceram; o gozo e a adição ao trabalho estão vinculados à tecnologia que retira as fronteiras e os limites entre o público e o privado;
- i) falam sempre no presente; como não aceitam a diferença dos lugares, os neo-sujeitos podem deixar-se flutuar ao sabor da onda, passando de um significante ao outro, sem efetuar, portanto, o trabalho que se impõe para se apropriarem de sua posição de sujeito.
- j) como o significante é aderente ao objeto, os neo-sujeitos deslocam-se da culpa para ceder à vergonha, pois o centramento do sujeito está em si mesmo; por exemplo, não atingir uma meta é motivo de queda da autoestima perante os colegas;

Esperamos com esta sessão ter possibilitado a compreensão dos efeitos da desregulamentação do mercado sobre o trabalho e o surgimento do neo-trabalhador, resultado de uma construção geracional em que os valores compartilhados por essa geração estão amplamente difundidos e alinhados ao projeto contemporâneo do discurso do mercado.

No próximo capítulo trabalharemos a metodologia de pesquisa que será utilizada como ferramenta de trabalho na análise das narrativas de jovens *trainee* que migraram de uma posição de treinando para gerente e que atuam em empresas consideradas líquidas, porque modificam continuamente seus produtos e serviços oferecendo novas experiências aos seus clientes. Essas empresas serão o palco onde se desdobrará o desenvolvimento dos futuros gerentes e para contornar suas experiências partiremos de uma operação-redução nas narrativas para identificar os pontos de transição no treinamento gerencial e, principalmente, o mal estar advindo desse processo.

3. A SEGUNDA CLÍNICA LACANIANA E UMA PROPOSTA METODOLÓGICA NA PESQUISA EM CLÍNICA DO TRABALHO

O objetivo deste capítulo é apresentar a partir dos operadores da segunda clínica lacaniana, desenvolvida posteriormente, por Jacques Alain-Miller, uma proposta de construção de um instrumento estratégico-metodológico de recorte e enquadramento de narrativas provenientes de entrevistas realizadas em pesquisa de campo. Esperamos, através desse instrumento, compreender que tipo de posição subjetivante (pulsional), em oposição a identidade (ponto fixo) o corpo engaja-se para enfrentar o real, dar conta do simbólico e promover uma consistência imaginária nas organizações e mais especificamente nos programas *trainees*.

3.1 Operadores da segunda clínica lacaniana

É inegável que ao estudar teóricos contemporâneos como Lipovetsky (1989), Guatarri (2006), Melmam (2008), Lebrun (2001), Figueiredo (2008), Zizek (2003), Bauman (2004), entre outros, é possível observar pontos de convergência sobre as novas formas de configuração do laço social que confere efeitos inéditos na relação do sujeito com as instituições e especificamente neste artigo com o trabalho. Segundo Forbes (2008):

Vivemos um momento de transição histórica do sujeito da era industrial para o da era da globalização. O sujeito industrial caracterizou-se pelo privilégio do eixo vertical das identificações. É o que explica a organização piramidal da sociedade industrial, presente na família e nas corporações dessa época. Para entender esse sujeito, a estrutura do Complexo de Édipo, proposta por Freud, mostrou toda a sua importância. Agora, quando entramos na globalização, quando o sujeito não mais se dedica a ser parte de um grande ideal – não há mais grandes ideais -, quando a horizontalidade é mais importante do que a verticalidade anterior, Lacan propõe que uma análise possa ser conduzida além do Édipo, além das significações consagradas no ideal paterno e de seus representantes. É a análise do futuro, de um sujeito de uma nova era (pág. 13).

Freud (1919), diante dos impasses que vivenciava na sua clínica, vislumbrava uma Psicanálise do futuro quando escreveu *Linhas de Progresso na Terapia Psicanalítica* e diz “defrontar-nos-emos, então, com a tarefa de adaptar a nossa técnica às novas condições” (p.181). Certamente Freud se referia à necessidade de colocar a técnica psicanalítica ao alcance do maior número de pessoas, pois entendia que seu tratamento não deveria atender apenas as classes burguesas, mas toda e qualquer pessoa

que se dirigisse a um analista demandando cuidados. Neste texto Freud inaugura uma possibilidade de “clínica ampliada” que logo se tornará um dispositivo amplamente utilizado pelos analistas, principalmente na contemporaneidade.

Apesar da nossa filiação ao pensamento lacaniano, não abandonaremos as diretrizes estratégicas contidas nos fundamentos freudianos, pois entendemos sua importância e contribuição para uma clínica do “mal estar” na contemporaneidade. Segundo Pinto (2009), a clínica freudiana não trata apenas de um inventário nosográfico, no qual desfilam as principais categorias de doenças da alma. A clínica freudiana comporta um "método interpretativo" que se presta a contribuir para compreensão dos diversos mal estares que acometem o sujeito que tem na palavra seu trauma fundante. Dessa forma, a referência à sua obra é sempre fonte de inovações e continuidade na prática do analista numa clínica em intensão ou extensão.

Jacques Lacan, por outro lado, empreendeu um estilo radicalmente novo de psicanalisar. Em 1932, quando concluiu sua tese sobre a paranoia, ele se tornou um especialista no tema. Diferente de Freud, que iniciou suas pesquisas pela neurose, Lacan teve a psicose como ponto de partida para suas pesquisas. Na década de 70 modificou seu olhar e sua maneira de trabalhar, observando as mutações do laço social e lançou, apoiado no seu Seminário XVII os 4 *discursos: Mestre, Universidade, Histórica e do Analista*. Lacan, mais uma vez, renovou seu ensino quando percebeu que era preciso modificar os dispositivos de trabalho para dar conta do sofrimento dos pacientes que chegavam à sua clínica.

Apoiando-se noutra lógica, ele foi renovando seu sistema de pensamento e migrando de uma clínica estruturalista, simbólica, para uma clínica do real ou borromeana. Essa clínica está ancorada na premissa de que nem tudo pode ser controlado pelo simbólico, ou seja, pelo vértice da palavra ou da escrita. Por consequência, essa clínica demanda, dos sujeitos, invenções e saídas criativas para o seu sofrimento, mediante a irrupção do Real que se apresenta como resto da operação simbólica, impossível de se representar.

Os estudos sobre a segunda clínica lacaniana podem ser demarcados a partir do Seminário XX, *Mais, ainda...* quando Lacan recorre à noção de gozo para pensar as novas formas de sofrimento. Mas é a partir do Seminário XXIII, realizado entre 1975-1976, que ele estabelece um novo paradigma para sua clínica. Segundo Harari (2009), chega-se a obra de Lacan sempre pelo mesmo caminho, ou seja, em busca de um instrumento melhor para dar conta do real da vida. Pinto (2006) vai nos convocar a pensar a clínica a partir de novas perspectivas:

Há, entretanto, uma demanda pela atualização da representação da psicanálise e do psicanalista, cada vez mais convocados a ampliar suas possibilidades de intervenção, oferecendo-se como instrumental para a escuta da psique que anima pequenos e grandes movimentos da cultura (em hospitais, escolas, centros de especialização profissional, projetos de saúde pública, pesquisas ou análises dos fatos publicados pela imprensa). Nosso tempo nos impõe a tarefa de manter a disposição clínica, como a vemos em Freud, pois os pacientes sofrem conseqüências de viver num mundo exigente e hostil (p.61)

Atualmente a clínica contemporânea nos faz uma exigência frente ao contingencial, ao necessário que remete ao ato. A invenção torna-se um operador franqueado para criar alternativas frente ao real, assim como a criação de novas ferramentas estratégicas para barrar o gozo ou dar um destino ao mesmo.

A pesquisa, ora empreendida, visa mapear os processos de subjetivação que marcam a fase de transição de jovens aspirantes a cargos gerenciais nos programas *trainees* que durante um período mínimo de 03 meses e no máximo de 12 meses se submetem a um processo de intensificação para desenvolver habilidades gerenciais nas empresas. Nesta transição ocorre também um elevado número de desistências, sempre justificado pelo discurso de mal estar, sofrimento e dor, decorrente da intensificação do corpo para dar provas, a cada etapa do processo, de que o *trainee* é capaz de assumir uma função gerencial.

As mudanças empreendidas nas empresas, nos últimos 30 anos, reduziram o tempo de desenvolvimento de uma pessoa na carreira de gerente. Tal carreira, que antes poderia ser construída ao longo da trajetória profissional, vivenciada por longas etapas de aprendizagem, reavaliação de crenças e princípios, hoje, com os aportes no novo capitalismo, foi reduzida ao menor tempo possível nas empresas. A necessidade urgente de contratação de pessoas para assumir desafios e novas atividades nas empresas associada a uma redução do número de funcionários para executar tarefas, faz do gerente um personagem fundamental na organização, transitando entre o campo operacional e estratégico da empresa.

3.2 Bases operacionais da segunda clínica lacaniana

A clínica psicanalítica não muda, ela se transforma, e isso é um excelente sinal de que a Psicanálise continua se reinventando ao redor do real (Tízio, 2007). A primeira clínica de Lacan está ancorada na tríade recalque, forclusão e denegação ou neurose, perversão e psicose em Freud. Segundo Lacan, as estruturas estão a serviço do sujeito

que tenta se defender continuamente do gozo, o que na teoria lacaniana vem a ser aquilo que insiste e se repete na dinâmica psíquica do sujeito, gerando dor, desgaste ou desprazer.

A primeira clínica de Lacan tem suas bases conceituais na clínica freudiana e principalmente no inconsciente estruturado como uma linguagem, no qual a língua tem um *status* de primária e originária para o sujeito. Portanto, o diagnóstico é estruturalista e considera importante o “valor adquirido pelo elemento segundo o lugar em que ele se localiza” (Tizio, 2007, p. 99). O lugar é a estrutura neurótica, perversa ou psicótica que será revestida pela ausência ou presença do significante Nome-do-pai, que funciona como uma espécie de barreira ou castração simbólica contra o gozo que insiste em ultrapassar os limites do prazer.

Portanto, para a Psicanálise, o Nome-do-Pai é um significante estruturado na vida de qualquer sujeito. O que está em jogo, na segunda clínica, é exatamente o que fazer quando esse limite é ultrapassado e o sujeito tem que lidar com a exposição do recalcado sem necessariamente ser psicótico. As pesquisas psicanalíticas apontam, na contemporaneidade, para uma fratura ou fragilidade neste significante, o que vem produzindo novos modos de sofrimento.

Dessa forma, a primeira clínica é a do retorno à Freud e marca os primeiros 20 anos do ensino de Lacan caracterizado por uma clínica do sujeito barrado (\$), estrutural, edípica e que funciona sob a primazia do simbólico, ordenando-se em torno da metáfora paterna (Nome-do-Pai). Neste paradigma, a formação do inconsciente estruturado como uma linguagem, apresenta-se através dos atos falhos, sonhos, chistes e, principalmente, os sintomas que orbitam as estruturas neurótica, perversa e psicótica, demandando uma interpretação ou uma adição de saber sobre o sintoma. Apesar da fragilidade dessa metáfora, na contemporaneidade, novos sujeitos também são formados demandando, do psicanalista, novas formas de lidar com ele, e de tratá-los tanto na clínica como no ambiente de trabalho, com seus novos dilemas.

A segunda clínica de Lacan não está bem delimitada nos seus seminários. No entanto, há um consenso entre os psicanalistas que o Seminário XX *Mais ainda* é o divisor de águas do primeiro para o segundo ensino, quando o conceito de clínica muda de estrutura fundante para o de nó (Tizio, 2007). Nesta perspectiva, não partimos apenas das tradicionais estruturas, mas da multiplicidade de sintomas que se apresentam na clínica, o que vai se configurar como formas de funcionamento do sujeito e das suas relações particulares com o gozo. Essa é uma clínica aberta, portanto passível do sujeito

inventar soluções singulares para lidar com o sofrimento psíquico. Nesta nova dimensão não existe um Nome-do-Pai, mas diversos Nomes-do-Pai, no qual cada um inventa um nome para si.

A mudança operada nesta clínica está relacionada à clássica concepção da linguagem como estrutura fundante. Ainda no seminário XX, Lacan lança as bases da segunda clínica, inaugurando o conceito de *lalíngua*, dizendo que se trata da fala que se organiza antes das estruturas gramaticais e lexicográficas no bebê (Machado, 2006). Acredita-se que a mudança da primeira para segunda clínica foram aceleradas pelas transformações preconizadas pelo discurso capitalista. Enquanto os quatro discursos (Mestre, Histórica, Universitário e Psicanalista) estão simetricamente distribuídos no Seminário XVII, *O Avesso da Psicanálise*, o discurso capitalista, também nomeado de 5º. Discurso, encontra-se de forma dispersa nos estudos de Lacan. Sabe-se apenas que foi na Conferência de Milão, em 1972, que Lacan menciona esse discurso para revelar as “relações sociais que se instauram e os efeitos dessa montagem que se articula pela cultura, engendrada a partir do discurso da ciência, e concretizada na lógica da sociedade de consumo” (Zilliotto, 2005, p.26).

Segundo autores pós-lacanianos, *lalíngua* é um paradigma flexível e plástico que não funciona no campo da interpretação, pois não se trata de busca de sentido neste modelo, mas o gozo, pois o que a move é a pulsão (Guerra, 2005). Esse paradigma é monológico quando visa o gozo, seja ele no corpo ou na língua, diferente da primeira clínica que pressupõe o diálogo como estratégia de busca de satisfação, no qual o sujeito endereça suas demandas ao outro. Nesta modalidade de funcionamento apela-se por um analista mais engajado e menos passivo no processo, que apenas escuta e interpreta. Sua presença firme é indispensável para o sucesso do tratamento. Esses argumentos do paradigma da flexibilidade e plasticidade do funcionamento psíquico foram demonstrados no Capítulo 2 sob a ótica dos valores e crenças dos neo-trabalhadores, objeto do nosso estudo.

A ideia de valores flexíveis que apontam para o desejo de liberdade e autonomia na carreira redirecionam esses neo-trabalhadores para construir sua trajetória profissional como uma espécie de narrativas pessoais sobre si. Tal aventura empresarial está situada no conceito de carreira proteana, desenvolvida por Hall (1996), que compreende um processo enredado a partir da superação de uma série de desafios, no qual o uso do outro é puramente mediadora para atingir seus objetivos.

Neste novo formato de carreira o sujeito percorre um circuito de **entrada-assimilação-domínio-saída** numa determinada atividade. Esse circuito implica uma

competição pela entrada num determinado projeto, empresa ou função, no qual a meta inicial é assimilar uma habilidade técnica, humana ou conceitual que o preparará a executar uma determinada tarefa. Quando o sujeito repete continuamente esse processo, ele devolve, para a organização, um resultado, e, paralelamente domina a técnica do saber-fazer que remeterá o jovem a outros níveis de desempenho na organização. A saída ou conclusão do projeto sempre deixará um resto não simbolizado que angustiará o sujeito e, com isso, ele precisa saber fazer algo. Este circuito pulsional, no processo transitório entre a narrativa do *trainee* e do gerente, pode deflagrar respostas subjetivas no campo da compulsão, como apresentado no capítulo 4 desta dissertação, como figuras subjetivas dos jovens gerentes.

Na visão proteana de carreira, o sujeito está em busca de “sucesso psicológico”, satisfação pessoal e, para isso, as organizações devem criar arranjos para que haja vinculação dos sujeitos às práticas da empresa. Neste instante, de instalação da cultura da organização, o sujeito pode ser fisgado pelo discurso imaginário (*marketing*) e passar a sofrer por não conseguir desconectar ou por querer sempre o ultrapassar o limite para sentir, no corpo, a sensação do prazer proveniente do reconhecimento do outro. Havendo ultrapassagem desses limites, muito comum numa empresa líquida, o sujeito pode adoecer, e é sobre esse corpo pulsional que adoece que a psicanálise se interessa. O (Quadro 5) sintetiza esse novo modelo de carreira proteana, que tem como estratégia, colocar o sujeito no centro do autogerenciamento da sua carreira, através de micronarrativas que compõem vários projetos.

Quadro 5 – Características da carreira proteana

CARACTERÍSTICAS
Objetivo: Sucesso psicológico
Carreira: Administrada pelo indivíduo, não pela empresa
Carreira: estende-se por toda a vida como uma série de mudanças de identidade e aprendizado contínuo.
O que conta: é a idade da carreira, e não a idade cronológica
Organização: provê trabalhos desafiadores e relacionamentos
Desenvolvimento: não é necessariamente treinamento formal, readaptação, mobilidade vertical
Perfil de sucesso: <ul style="list-style-type: none"> • Do know-how (saber) para o learn-how (como aprender) • Da segurança no trabalho para empregabilidade • Da individualidade no trabalho para a individualidade no todo

Fonte: Hall (1996)

3.3 Operadores conceituais da segunda clínica

Quando na contemporaneidade apresenta-se certa prevalência de valores no campo do fugaz, do provisório e da velocidade, seja para criar objetos ou incentivar o seu consumo, as estratégias e o próprio trabalho mudam de sentido. A perspectiva de um mundo que funciona em rede sem um eixo central norteador como outrora as ilusões fizeram, faz surgir uma gama de nomeações do objeto, que a partir de cada sujeito, irá se revestir de um sentido diferente.

Freud ao escrever “*O mal-estar na civilização*” descobriu que o neurótico sofre porque tem que fazer uma operação de menos-de-gozar para ascender à felicidade. Quer dizer que uma parte do seu gozo deve ser frustrada ou barrada em favor do projeto civilizatório que são os ideais da cultura. Essa promessa foi sustentada durante todo o século XX, mas em meados de 1968 houve uma primeira ruptura de tais ideais acelerando as grandes mudanças no funcionamento desse *software*. Segundo alguns filósofos e historiadores, a data de 1989 ficou marcada como ato simbólico que deu fim a um dos grandes ideais da sociedade, no caso o regime comunista representado pela Alemanha Oriental, sucedido pela queda dos regimes de mesma natureza na União Soviética e Leste Europeu.

No texto “*Radiofonia*” de 1970, Lacan eleva o objeto **a**, a sua grande invenção ao “zênite social”. Esta operação marca o surgimento de um novo matema **a/I** no qual o objeto, causa do desejo (a), sufoca o ideal coletivo (I) em favor da satisfação da pulsão, o que na prática não ocorre, colocando o sujeito num circuito de mais-gozar, numa busca pelo objeto perdido revestido nos semblantes oferecidos pelo discurso capitalista do consumo. O sujeito não tolera perder para ganhar, o funcionamento do *software* do sujeito se atualiza e agora ele quer sempre ganhar, ganhar sempre mais.

O mercado, então, vai se encarregar de produzir um dispositivo através do *marketing*, que detém o gozo prometido nos objetos oferecidos aos sujeitos. Segundo Lacan (1968/1969), “o discurso detém os meios de gozar, na medida em que implica o sujeito” (p.18). A implicação tem um preço alto para o sujeito, pois conseguir essa promessa de gozo, significa se dar “um valor de uso”. É nessa brecha que se produz a mais-valia, o que para Lacan, opera uma perda. Portanto, para o autor, “o mais-gozar é aquilo que isola a função do objeto **a**” (p.19) exterioridade do desejo.

Refletir sobre uma clínica do trabalho, à luz do segundo ensino de Lacan, pressupõe, pensar um sujeito às voltas com os embaraços próprios da contemporaneidade na produção de um objeto que lhe promova sentido. A questão do

novo laço social é o de um Outro, que não apresenta nenhuma garantia para o sujeito. Em outros tempos, esse lugar ocupado por Deus, pelo Rei e pelo Chefe operava como figura de exceção que oferecia uma garantia e barrava o gozo. Atualmente, a extinção dessas figuras de subjetivação abre um precedente para novos modos de funcionamento da cultura, diferente das estruturas freudiana tradicionais. Pensar a segunda clínica de Lacan é operar a partir de uma mutação, no discurso do mestre, ou dos grandes ideais vigentes numa época ou das suas figuras representativas.

Brousse (2007) elegeu quatro grandes mudanças no discurso do mestre adicionando os seguintes elementos: o “mercado comum”, que ele vai chamar de uma intensificação das trocas como um imperativo que se constitui como um novo significante; o “saber” encapsulado em grandes arquiteturas procedimentais, regido por protocolos que modalizam as diversas formas de saber; a mudança do “sujeito”, pelo conceito de funcionamento em rede, ocupando, assim, o lugar do outro e produzindo uma nova modalidade de gozo ligada à produção de objetos.

O mercado, então, ocupará, através do discurso capitalista o lugar do grande Outro, uma forma contemporânea do Um. Não se trata mais, segundo Brousse (2007), “de um mundo de mestres e escravos, de capitalistas e de proletários, de cidadãos e de cidadãs, mas um mundo de consumidores reais ou virtuais, um mundo de usuários potenciais” (p.01). O sujeito, nesse contexto, torna-se um objeto mediado pela concorrência cujo *status* visa uma “posse”. O funcionamento do sujeito não é mais pela renúncia ou pelo consumo útil ou vital da sua necessidade, mas pela tentativa permanente de satisfação do desejo, que por não compreender que este é impossível de satisfazer, acaba ultrapassando o limite e adentrando na zona de gozo.

O elemento mais importante é o funcionamento em rede, no qual o sujeito não está mais submetido a uma hierarquia, a um S1 ou significante primeiro organizador das nossas experiências como foi outrora o Nome-do-Pai. Ele é informado constantemente desse fato, o que, na nossa hipótese de trabalho, é causa de diversos embaraços subjetivos na contemporaneidade, principalmente quando esse sujeito é incitado a transgredir, pois imagina que por isso não será punido.

Sem um S1 ou uma organização discursiva que barre o gozo ele (o sujeito) vai se apresentar sem “limite, barreira e interdito”, gerando, especialmente para clínica do trabalho, a observação de diversas patologias no campo das relações vinculares e no corpo, entre elas: assédio moral, estresse, *burnout*²¹, sobrecargas, entre outras. Não há

²¹Do inglês, queimar até o fim. é um distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento físico e mental intenso ligada a vida profissional.

um discurso que barre o sujeito, pelo contrário, o discurso capitalista pede mais. Seu apetite é insaciável e, na ausência de um centro regulador, cabe ao sujeito inventá-lo e dar um nome. Antunes e Coelho dos Santos (2003) apresentam a tensão existente sobre esse novo caráter de viver e usufruir o próprio corpo:

Da angústia ao pânico, da hiperatividade à insônia, do hábito ao vício, do gosto à compulsão, do prazer à saciedade, da preferência ao vício, quase tudo faz parte da existência normal, do modo mais contemporâneo de viver, pode dar lugar, ao abuso, uma modalidade sintomática pelo exagero e pela flagrante separação do circuito de trocas simbólicas (p.60)

A publicidade, neste cenário, encarregar-se-á de dar as novas instruções do mestre, o que se revela com muita frequência nos anúncios das revistas voltadas para o campo do trabalho com inúmeros pedidos de consumo de novas habilidades. O consumo de revista de negócios no Brasil é grande e a cada mês essas revistas ofertam, aos jovens, novas habilidades nas quais a mensagem é muito clara e sem recalque: se não consumi-las você está fora do mercado de trabalho. Quando esse imperativo se instala no sujeito como ordem imaginária, ele pode ter grandes dificuldades em barrar a compulsão por mais. Do hábito de ler a revista ao de consumir sem reflexão, o sujeito fica angustiado, por ser humanamente impossível ser tudo aquilo que a revista endossa.

Frente ao imperativo desse gozo contemporâneo, a angústia que, segundo Lacan, é a nomeação do Real, apresenta-se nestes jovens como o traço emblemático e permanente de alerta, ansiedade e intensificação do corpo, sempre em prontidão para consumir a si próprio, fazendo elevados investimentos afetivos nas tarefas para desenvolver habilidades. O neo-trabalhador encontra-se sempre em “*stand by*” para consumir, ativando circuitos compulsivos de renovações periódicas de posições subjetivas frente o mercado de trabalho.

Para pensar o “mal-estar”, agora re-significado no paradigma de uma empresa líquida, fragmentada e de funcionamento sob o efeito de crises que se estabilizam provisoriamente, recorreremos ao conceito de *sinthoma* desenvolvido por Lacan. O uso lógico do *sinthoma* se dá a partir da concepção do nó borromeano que é mencionado por Lacan, pela primeira vez, no Seminário 19, *Ou pior* (1971-1972). Mas é nos anos seguintes, principalmente nos seminários *Os não tolos erram* (1973-1974), R.S.I (1974-1975) e o *Sinthoma* (1975-1976) que ele desenvolve a teoria dos nós. Segundo Rinaldi (2006), a partir de então o Simbólico perde a primazia sobre os registros do Real e

Imaginário, já que, no nó borremeano representando pelo enlaçamento dos três registros, há equivalência sobre eles. Segundo a autora:

Lacan chama de *sinthoma*, não mais algo que produz equívocos que mobilizariam o inconsciente de qualquer um, mas como sintoma puro elevado a potência de gozo da linguagem, o que supõe um *savoir-faire* diante do qual não há nenhuma possibilidade de análise (...) o sujeito só inventa o significante a partir de alguma coisa que já está lá para ser lida (p. 76/78).

O que visamos, neste ponto de reflexão, é a conexão desse conceito com nosso trabalho na clínica com jovens executivos a partir das invenções de enlaçamento da angústia através de um saber fazer mediado pelas possibilidades e recursos disponíveis desde já. A construção do nosso método de pesquisa consiste pensar a invenção como uma estratégia de estabilização de angústia frente ao discurso de consumo e intensificação dos corpos nos processos de subjetivação de uma posição gerencial frente à organização.

A intensificação dos corpos surge como uma categoria conceitual vinculada ao consumo de energia dos corpos nas indústrias e as diversas modalidades de posições disciplinares a que eles eram submetidos nas linhas de produção. Em nosso trabalho, a categoria de “corpos intensificados”, discutidos no próximo capítulo, não abrange mais esse corpo repetitivo da indústria; pelo contrário, há um engajamento corporal no sentido da iniciativa e da inovação para responder aos desafios da empresa líquida. Há também uma espécie de engajamento pessoal para construir uma narrativa sobre a carreira no percurso da formação gerencial, com a produção de um *sinthoma*-carreira ao final do programa.

Rosso (2008) vai nomear a era industrial de “materialidade no trabalho” onde a intensificação do corpo era submetido a “aprendizagem e adaptação dos ritmos corporais ao ritmo imposto pelas máquinas, estudos dos movimentos corporais e tempo necessário para cada movimento” (p.35). Neste ambiente, o controle do corpo era feito através das máquinas, do desempenho, sinalização e cartazes completa o autor. Na contemporaneidade o “trabalho imaterial” vai mobilizar o corpo de outra maneira. Segundo o autor nesse novo paradigma o trabalho será apoiado:

por computadores fixos e portáteis, por sistemas de comunicação por meio de telefones celulares e mil aparelhos que se sucedem freneticamente uns aos outros no mercado tende a romper com o padrão de tempos de trabalho separando nitidamente de tempos de não-trabalho (p.35)

Com esse novo cenário, apoiado pelas tecnologias, as fronteiras desapareceram, se tornaram difusas e confusas para o trabalhador de maneira geral; no entanto, abre-se um cenário alinhado com as demandas do neo-trabalhador, que nasceu numa época em que a tecnologia e a comunicação instantânea, sem barreira, fazem parte do seu cotidiano. A intensificação do corpo, neste cenário, é por respostas criativas, inteligentes, o que deve mobilizar os recursos intelectuais do sujeito frente ao contingencial.

Segundo Rosso (2008), os desgastes do sujeito serão na ordem das relações vinculares e intelectuais. Portanto, para realizar a nossa pesquisa, trabalharemos com os *trainees* que se inscrevem em atividades dessa nova ordem do trabalho, tecida pelas perspectivas teóricas que formalizam a “sociedade do conhecimento”, “a sociedade pós-industrial”, “a sociedade da inteligência”, “a era da informática e telemática” e por fim “a sociedade de serviços”. Sociedade vinculada ao que Lacan chamou de discurso da eficácia ou tecnociência.

A invenção, como estratégia, será pensada como “uma criação a partir de materiais existentes”, atribuindo “à invenção, o valor de bricolagem” (Miller, 2003, p.6). Os materiais serão tomados como palavras, ações, manejos ou qualquer coisa que implique o sujeito numa tomada de posição frente ao Real que insiste em comparecer no cotidiano do seu trabalho. Essa tática é fator decisivo na estabilização da angústia nos *trainees* que navegam num ambiente em rede sem um ponto fixo ilusional ou identificatório para ancorar sua angústia. A produção de uma invenção, um pequeno ponto de estofo é condição fundamental para que haja trabalho.

3.4 A pesquisa psicanalítica na clínica do trabalho

A Psicanálise, enquanto ciência, teve sua origem na clínica do recalque, inaugurada com o dispositivo da associação livre, no final do século XIX, por Sigmund Freud. Ao longo do seu desenvolvimento, diversos movimentos institucionais tentaram isolá-la nesse espaço, mas os textos de Freud sobre cultura já demonstravam uma tendência da Psicanálise a de adentrar em novos campos do conhecimento. Inicialmente, foi utilizada nas instituições psiquiátricas, depois nos hospitais, nas escolas e até na análise de textos literários e obras de artes.

Esse movimento da Psicanálise, fora do contexto tradicional do consultório, foi nomeado por Freud de “Psicanálise Aplicada”; por Lacan, de “Psicanálise em Extensão”; e por Laplanche, de “Psicanálise Extramuros”. Mas, em se tratando do

método psicanalítico noutros contextos, são poucos ou quase inexistentes a aplicação de tal método no campo organizacional.

O maior expoente da psicanálise no ambiente empresarial é o psicanalista Christopher Dejours que, através dos conceitos fundamentais da Psicanálise, criou sua “Psicopatologia do Trabalho” e suas estratégias de defesas contra os ataques organizacionais. Outro teórico é Eugéne Enriquez, que não se intitula psicanalista, mas utilizou a leitura de Freud, e principalmente das suas obras sobre cultura, dentre elas “Totem e Tabu”, para inaugurar um método de análise organizacional a partir do referencial da psicossociologia e investigar as formas do sofrimento humano nas organizações.

Não se tem estudos publicados sobre a perspectiva de uma clínica lacaniana aplicada ao sofrimento do sujeito nas empresas. É sob esse fundamento, do sofrimento do sujeito no seu trabalho, que nossa clínica se inscreve. Jaime Betts (2003), psicanalista de orientação lacaniana, vem pensando algumas questões sobre a “clínica ampliada” como outra denominação para os trabalhos realizados noutros contextos. Segundo Betts (2003) a inserção do psicanalista nas organizações pressupõe acolher e escutar a fala das pessoas a respeito do seu sofrimento, dentro de uma ética psicanalítica, através de uma equipe multiprofissional atuante no espaço organizacional ou pela contratação de um consultor externo.

Betts (2003) vai dizer que “não há pesquisa clínica sem encontro que mobilize a palavra” (p.97). Isso quer dizer que, no espaço organizacional, o primeiro passo para inserção do nosso método é estimular o sujeito, na produção da fala, pois, segundo Betts (2003), é nesta dimensão que o “sujeito denuncia de qual posição discursiva enunciativa produz seus enunciados e correspondentes objetos de gozo” (p.44). Portanto, para efeitos de pesquisa, com o método psicanalítico:

o discurso é a estrutura de linguagem que organiza a comunicação e especifica as relações do sujeito com os significantes e com o objeto, determinando posições enunciativas possíveis ao sujeito, conforme o discurso em que esteja situado, regulando desse modo as formas do vínculo social (p. 44).

Tomando o discurso como dispositivo que coloca o sujeito frente às suas invenções, a partir dos restos que ficam ao longo da sua trajetória profissional, adotaremos, como postura ética, diante da Psicanálise, tomando de empréstimo, da clínica lacaniana seu referencial para entender um objeto: a relação simbólica *sujeito-posição-gerencial-organização*. O recurso à interpretação será sempre o ponto de

partida do nosso trabalho metodológico, pois entendemos que ele é o único capaz de assumir um lugar de destaque no trabalho psicanalítico nas organizações.

A interpretação no contexto organizacional vai suscitar no pesquisador algumas particularidades no seu trabalho, conforme Gabriel (citado por Mendes, 2007), tais como a busca de *insights*, mais do que um volume uniforme e unidirecional de dados; postura duvidosa frente ao manifesto, analisando as experiências passadas para explicar os fenômenos atuais, não aceitando simplesmente as evidências dos significados. Esse circuito não é para “desmentir” o sujeito, mas para engajá-lo no nível do desejo. Outro ponto importante é a existência da resistência, por parte do participante da pesquisa, o que deve ser considerado, tomado e apropriado, pelo pesquisador para refletir sobre os seus resultados.

A pesquisa psicanalítica no campo do trabalho deve adotar uma postura diversa em se tratando de estratégias metodológicas. Tendo em vista que seu objeto de pesquisa, neste campo, encontra-se totalmente disperso frente às inúmeras problemáticas, teorias organizacionais e principalmente o discurso capitalista. Diante da complexidade, dispersão e fragmentação uma questão impõe-se: como o sujeito, neste ambiente competitivo e intensificado, assimila a cultura organizacional, tornando-a parte integrante do seu fazer cotidiano frente a velocidade das transformações e mudanças do discurso capitalista?

Há uma crença básica que sustenta o sujeito e as organizações na lógica capitalista do trabalho. Se ambos, frente a tal discurso, não estiverem inventando e inovando novos objetos, eles estarão destinados a desaparecer. Esse discurso, veiculado pelo mercado, produz gatilhos competitivos entre os sujeitos que, a partir de um limite, muitas vezes não percebido – justamente porque eles desapareceram -, podem produzir respostas subjetivas geradoras de muito sofrimento.

Segundo Safatle (2010), “uma forma patológica produz sofrimento social advindo da impossibilidade de dar conta das exigências de reconhecimento dos sujeitos em suas expectativas de autorrealização” (p.62). A estrutura imaginária que permeia cada vez mais as relações do trabalho demanda do sujeito respostas cada vez mais criativas e inusitadas e, no afã de corresponder ao eixo imaginário propagado pelo discurso capitalista, podem se sentir menos prezado quando suas respostas não correspondem ao discurso veiculado.

Portanto, o recurso a clínica lacaniana no campo de pesquisa não será apenas para pensar uma “clínica do sofrimento”, apesar de partir dela. Mas pensar uma clínica lacaniana no contexto das organizações como “uma teoria das produções culturais para

desvendar a maneira com que sujeitos mobilizam sistemas de crenças, afetos, desejos e interesses para legitimar modos de integração a vínculos sociopolíticos” (Safatle, 2010, p.60). Como esse sujeito atravessado pelas intensidades do programa de formação gerencial mobiliza seus recursos para inventar *sinthomas* - saídas para dar conta do seu mal estar.

3.5 O *design* do método

A escolha da palavra *design*, para descrição do método, justifica-se pela diversidade polifônica que ela remete. O *design* é diferente do artesanato, figura de expressão do trabalho nos séculos XVI e XVII, que tinham na sua produção, uma contribuição, ao longo tempo, tornando seus artefatos objetos sempre admirados e valiosos no decorrer do tempo.

O termo *design*, aplicado contemporaneamente, representa uma posição frente ao discurso capitalista. O termo oriundo do latim, *designare*, foi mais tarde absorvido pelo inglês, tornando-se *design* que designa qualquer processo técnico e criativo relacionado à configuração, concepção, elaboração e especificação de um artefato. Apesar das diversas tentativas de traduzir o termo, ele continua sem tradução, pois sempre está em *déficit* com o discurso capitalista. Para efeitos de nossa proposição metodológica, adotaremos sua especificidade sempre como “esboço” que é outro sentido para o termo.

O esboço de um método significa que ele nunca estará acabado, mas sempre em constante remodelagem; ao final de um projeto, ele sempre pode ser reconfigurado, pois ele posiciona-se num movimento *Beta* sempre aberto a novos ajustes e novas formas.

3.5.1 Um *design* não todo

Um *design* não todo pressupõe sempre uma abertura, porque assim como um esboço ele é sempre não-acabado, fechado ou conclusivo, por isso sua construção pressupõe sempre uma falta. A psicanálise como *design* de um método também tem a particularidade de não partir do universal “como dado prévio, mas como algo a ser alcançado a partir do singular” (Vieira, 2004, p. 01). Assim como no *design*, o sujeito é convocado a substantivar um projeto, oposto a uma obra literária ou um artefato como os violinos *stradivarius*, criados pelos artesãos dos séculos XVI e XVII, por isso mais

próximo do nosso conceito de invenção que seria desenhar saídas a partir dos recursos disponíveis.

Esse recurso só é possível porque o regime de funcionamento contemporâneo demanda velocidade com técnica. O recurso também à topologia e a uma “lógica da borracha”, como diria Lacan, para pensar uma prática psicanalítica contemporânea. Quando partimos de uma lógica onde o Outro-todo²² está em funcionamento significa que o método é completo e todo poderoso, como se pretende em muitos casos as pesquisas científicas suportadas pelos métodos quantitativos. Entretanto, quando lançamos um olhar particular para tais produções, podemos perceber aberturas e brechas que emergem o lapso, passíveis, então, de submissão ao questionamento e abertura para o inconsciente.

A perspectiva de um método inscrito numa lógica não-toda²³ ou de borracha é propiciada pela falha, pois humildemente ele se posiciona como barrado, e sempre faltará algo. A falta, então, impulsionará o pesquisador, assim como o *designer*, a adotar sempre uma postura de ajuste e inventor. Numa lógica não-toda, compartilhar e parcerizar com outros saberes é se posicionar como Luis Cláudio Figueiredo sugere fazendo: “atravessamento de paradigmas”, ou como diria Lacan, um *bricoleur*. Adotamos, assim, um regime sem “centro”, mas que nem por isso perde de vista a rigorosidade do método na busca de um desenho ou esboço de pesquisa adequado ao regime de funcionamento contemporâneo.

3.5.2 Perfil das empresas

As empresas que participaram desta pesquisa são todas de gestão familiar, isso significa que na sua gestão, encontra-se um conselho de executivos formados por membros da família que respondem pelo empreendimento. Todas as empresas têm mais de 20 anos de atuação no mercado de prestação de serviços (varejo) no estado de Pernambuco e tem como premissa sempre estar a frente dos seus concorrentes, desenvolvendo produtos inovadores que atendam às expectativas do seu cliente.

No seu pacto fundador, o produto ou serviço oferecido ao mercado é proveniente da experiência de vida dos seus fundadores. As três empresas são ou foram clientes do consultor-pesquisador, na realização de seleção, treinamento ou acompanhamento de

²²Referência ao conjunto de saberes que se posicionam detentores de verdades.

²³ Significa que não existe mais uma correlação entre significante e significado na segunda clínica e que a mudança de axioma pressupõe sempre um saber a se inventar.

jovens executivos, o que facilitou o seu acesso a elas. Essas características demonstram, inicialmente, a vocação para empresas líquidas, onde na sua missão há um comprometimento com a inovação e mudanças constantes.

Após a assinatura da “Carta de Aceite” nomearemos as organizações de E1, E2 e E3, onde a letra “E” faz referência ao significante EMPRESA. A escolha foi diretamente relacionada à estratégia metodológica, que por se tratar de pesquisa psicanalítica, vai considerar a relação transferencial entre consultor-instituição-*trainees* uma pré-condição importante para minimizar a resistência e a interferência no produto final da pesquisa, através de um vínculo de trabalho previamente estabelecido entre ambos. Isto implica na constituição de “um campo relacional no qual esteja em causa a hipótese do inconsciente” (Costa & Poli, 2006).

3.5.3 Perfil dos participantes

Adotaremos a expressão “participante” nesta pesquisa porque entendemos o papel ativo dos executivos que participaram da pesquisa, contribuindo, através do relato das suas experiências para a pesquisa, para seu próprio conhecimento profissional. Os participantes são jovens, com idade entre 21 e 30 anos e que estavam participando ou tenham concluído programa *trainee*, no qual tinham sido preparados para assumir posições gerenciais nas empresas pesquisadas.

Os pré-requisitos adotados pelo mercado para ser considerado participante de um programas *trainee* são: a conclusão de curso superior na área das ciências humanas, saúde ou exata; domínio do pacote Office (informática e internet); domínio de línguas estrangeiras (preferencialmente inglês e espanhol); comportamento empreendedor, liderança, valores pessoais alinhados com os valores organizacionais e ter passado por treinamento intensivo para assumir, ao final de um período pré-determinado pela empresa, um cargo gerencial.

Os nossos participantes estão distribuídos da seguinte forma no critério formação: 5 (cinco) *trainees* da área de ciências da saúde e 2 (dois) da área de ciências humanas ou sociais aplicada, sendo 6 (seis) participantes do sexo feminino e 1 (um) do sexo masculino. Todos estiveram com o pesquisador durante o seu processo seletivo para entrada nas empresas numa das seguintes etapas: Entrevista Preliminar, Aplicação de técnicas de grupo, Entrevista final com o cliente ou treinamento intensivo de formação gerencial.

A relação transferencial com os participantes da pesquisa se deu antes mesmo das entrevistas preliminares (1ª. Etapa presencial do processo seletivo), em que o consultor

realizou análise minuciosa dos currículos que recebeu por email após anúncio em jornal e sites especializados de recrutamento. Segundo Poli (2006), as entrevistas preliminares são de importância decisiva para uma entrada em transferência. Neste caso, a relação transferencial iniciou-se com os participantes desde o momento da análise curricular através das escolhas dos candidatos para a seleção, antes mesmo de conhecê-los.

Nesta nova etapa, o consultor-pesquisador trabalhará com tais participantes, enquanto estiver ocupando um cargo de gerente. Desta vez, supõe-se que mesmo sendo recente o cargo de gerente *trainee*, eles têm algo a dizer sobre tal experiência, no caso uma narrativa sobre o processo de treinamento que culminou com a promoção ao cargo gerencial.

3.5.4 Estratégia de abordagem e coleta de informações

O *design* da estratégia para coletar informações junto aos participantes foi um roteiro básico de entrevista semiestruturadas, no qual, de posse de tal roteiro com questões-chave básicas que desencadeasse as narrativas discursivas dos sujeitos. Portanto, nossa postura de interesse frente a tais produções, remeteu à constituição de um campo transferencial como condição para uma pesquisa em psicanálise. Isso significa que não fomos até o participante atrás de um dado prévio, mas um dado a ser colhido pelos entrevistadores Costa e Poli (2006).

O *design* da estratégia de abordagem ocorreu fora do contexto psicanalítico tradicional. O pesquisador se dirigiu ao local de trabalho dos participantes para entrevistá-los, o que forneceu através dessa abordagem outra configuração do dado, possibilitando conferir no local de trabalho do sujeito a emergência do seu cotidiano. O desenho que se esboça, nesta manobra tática de entrevistar *in loco* é a busca constante de dicas, lapsos e outros dados que numa entrevista realizada numa sala fechada não seria possível observar.

Tal recurso oferece uma valorização dos aspectos que a principio parecem trivial Mendes (2002). Essa prática de pesquisa no ambiente de trabalho envolve um processo ativo e dialético que, conforme o autor, “gera um movimento do detalhe para o geral e uma redefinição do geral para o particular, centrando a observação em áreas que tenham valor para análises posteriores” (p.91).

As entrevistas foram gravadas após a autorização prévia dos participantes, leitura e assinatura do Termo Livre e Esclarecido e posteriormente transcritas. Utilizou-se um *roteiro básico* para o levantamento de informações e amplificação dos significantes

conforme proposto por Miller (1998) para os seguintes temas: expectativas sobre o programa; a experiência em si do treinamento; dificuldades experienciadas; estratégias de enfrentamento e o dia-a-dia do trabalho gerencial (consolidação do *sinthoma*-gerente). Este roteiro funcionou como questões desencadeadoras de narrativas, uma vez que a pesquisa foi orientada pela perspectiva psicanalítica a qual valoriza o discurso livre.

3.5.6 Roteiro dos temas desencadeadores básicos

- a) Falar livremente sobre as **expectativas** de entrar num programa gerencial
- b) Falar livremente sobre **a experiência do treinamento** gerencial
- c) Falar livremente sobre as **dificuldades experimentadas** e as **estratégias de enfrentamento** na construção da função gerencial.

A estratégia de abordagem foi feita inicialmente através de um contato com os gestores de Recursos Humanos ou gestores responsáveis da organização para explicar os objetivos da pesquisa e apresentar o termo de aceite. No segundo momento, foi feito contato com os jovens *trainees* ou executivos, ocasião em que foram convidados a participar de uma pesquisa de mestrado através da realização de uma entrevista individual com o pesquisador no seu local de trabalho.

3.5.7 Estratégia de análise das narrativas

Para análise dos dados utilizamos como estratégia de desenho de categorias de análise o modelo operação-redução desenvolvido pelo psicanalista Jacques-Alain Miller (1998), que permitiu o levantamento de algumas hipóteses sobre os processos de subjetivação da posição gerencial dos jovens *trainees*.

A **redução** como operação analítica, distingue-se da operação de amplificação do significante operacionalizada pela primeira clínica de Lacan, inspirada na tradição freudiana, cuja interpretação toma por base a associação livre que amplia os sentidos dos significantes como na análise dos sonhos, dos chistes e dos atos falhos. Este procedimento visa uma ampliação do discurso por meio da associação livre.

No caso da operação- redução há uma direção à versão do pequeno *a*, aquilo que interpõe-se entre os registros do Real, Simbólico e Imaginário (R.S.I). A segunda clínica de Lacan, quando constrói a teoria borromeana dos Nós (R.S.I) parte de uma

estratégia do real em direção ao simbólico. A partir do princípio da “redução subjetiva” consideramos os significantes e seus sentidos produzidos pelos participantes sobre suas biografias e suas experiências profissionais. O *sinthoma*, como modo de operação do gozo, foi isolado, nas entrevistas, e tratados como invenções particulares do sujeito para configurar suas estratégias de trabalho.

Miller (1998) acrescenta que a Psicanálise “efetua, sobre o poema subjetivo, um tipo de análise textual que tem por efeito extrair daí o elemento poético, a fim de destacar o elemento lógico” (p.46). É sobre esse elemento lógico, contido nas narrativas, que incidirá a estratégia de análise dos dados, considerando as seguintes premissas operacionais:

- **A operação-redução (repetição)** foi feita com base no quadro narrativo dos participantes sobre sua experiência na travessia do lugar de *trainee* para gerente. A operação-redução vai em busca da emergência dos significantes que se repetem nas narrativas dos jovens *trainees*, construindo, assim, uma rede de significantes que caracteriza especificamente aquele grupo. O que no campo da expectativa, repete-se nas narrativas dos sujeitos entrevistados? A estratégia é reduzir o tamanho das fórmulas é apresentar o significante do grupo.
- **A operação-redução (convergência)** foi feita sobre o quadro narrativo dos participantes do qual busca-se detectar os enunciados das narrativas que convergem para um enunciado essencial, também chamado de significante mestre ou guia (S1) da experiência de cada sujeito. Diametralmente, oposta à primeira operação que visa o grupo, esta tem como estratégia identificar em cada narrativa o que é singular de cada *trainee*; a cada categoria analisada vai construindo-se o *sinthoma*-gerente de cada um.
- **A operação-redução (evitação)** vem em oposição à repetição e convergência, duas operações que tornam possível o surgimento do mecanismo da evitação pela interpretação do pesquisador. Neste caso, a evitação inaugura a interpretação do real ou redução do real. A estratégia é identificar o que de resto fica na intersecção do R.S.I, não simbolizado, principalmente sobre aquilo que não se deve “tocar” ou “falar” na organização, porque vai de encontro ao imperativo do Outro organizacional – cultura, valores ou simplesmente *modus operandi* da empresa.

Essa configuração prática-teórica está ancorada nos pressupostos da segunda clínica de Lacan que parte do gozo como paradigma para intervir na realidade dos neo-

sujeitos (Lebrun: 2008) em estado de sofrimento na pós-modernidade, operacionalizando, assim, uma estratégia nova de intervenção seja na clínica psicanalítica ou em outros espaços. Em nenhum momento partimos de uma hipótese *a priori*. Todas elas foram construídas a partir das narrativas. O imprevisto, o contingencial, o novo e o Real poderão contribuir para novas reformulações ou acréscimos de novas estratégias epistemológicas, impulsionando, assim, uma postura de *designer* do método.

4. CORPOS INTENSIFICADOS: COMPULSÃO, GOZO E RESILIÊNCIA

O que define o trabalho e a subjetividade do gerente numa empresa líquida? Certamente diversos aspectos estão envolvidos nesta operação, dentre eles, o tipo de negócio, produto ou serviço ofertado pela empresa ao mercado; as competências dos trabalhadores e os programas de formação gerencial oferecidos pelas empresas são atributos relevantes para responder essa pergunta.

Neste trabalho, o corpo será conceituado, com base na psicanálise lacaniana, como um alinhamento topológico entre os registros: simbólico (campo da cultura organizacional); imaginário (campo do eu e das certezas) e o real (campo do gozo). Entendemos, então, que no processo de formação gerencial o corpo é convocado a engajar-se numa tarefa de singularizar a si próprio, operado assim uma transição subjetiva.

Neste processo, o corpo pode adoecer e a partir deste sob condições de trabalho, a clínica psicanalítica se debruça para escutá-lo. Mas em que momento a psicanálise se interessa pelo corpo? Hoje a psicanálise ultrapassa seu interesse apenas pelo corpo doente porque ele “ultrapassa o somático e constitui um todo em funcionamento coerente com a história do sujeito” (p.241).

4.1 Considerações preliminares sobre o trabalho gerencial

Os estudos sobre o trabalho gerencial versam desde as primeiras sistematizações realizadas por Henry Fayol (1949), quando ele lança as bases gerais da administração. Segundo Fayol (1949), as principais funções gerenciais são: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de um setor ou empresa.

O impulso para pesquisar sobre a função gerencial deu-se a partir da década de 50, quando os estudos realizados neste período apresentaram uma proposta praxeológica, ou seja, partiram do cotidiano do trabalho do gerente para compreender sua função. A questão colocada pelos autores, na época, era: “o que fazem os gerentes no cotidiano de seu trabalho?”.

Dois grandes eixos se estabeleceram nestes estudos, todos com influência da matriz americana, onde se destacaram as “escolas das atividades cotidianas” de Mintzberg (1973) e a “escola do comportamento gerencial” de Stewart (1967). Os estudos sobre o trabalho gerencial partem de uma relação prática do sujeito com suas questões no cotidiano, numa tentativa de encontrar correlações entre as prescrições das atividades gerenciais *versus* os acontecimentos da ordem do dia.

Abaixo segue um quadro esquemático (Quadro 5), para fins didáticos, das pesquisas desenvolvida que abordaram as atividades cotidianas dos gerentes. Para realizar tal empreendimento, os pesquisadores destas escolas analisaram a agenda de grupos de gerentes em períodos distintos. Raufflet (2005) apresentou em formato de quadro os resultados:

Quadro 6: Aspectos gerais sobre as atividades dos gerentes

Autor	País e Ano	Pesquisas	Métodos	Contribuições
Carlson	Suécia, 1951	10 gerentes	Agendas, anotação das atividades a partir de categorias simples	Os gerentes têm jornadas fragmentadas, essencialmente com comunicações verbais.
Sayles	EUA, 1964	Gerentes intermediários	Observação estruturada	Os gerentes são vistos como líderes, monitores e participantes no processo de trabalho.
Stewart	Inglaterra, 1967, 1976 e 1982	160 gerentes superiores e intermediários	Observações e agendas	Existem variações no trabalho dos gerentes, em função de relações interpessoais.
Kotter	EUA, 1982	15 gerentes de empresas	Observação, entrevistas e conversas.	Ênfase na agenda pessoal e na rede interpessoal dos gerentes.
Gabarro	EUA, 1987	17 gerentes em novos postos ao longo de 3,6 meio.	Observação, entrevistas e conversas.	Os gerentes passam por cinco fases de aprendizagem num novo posto. A duração dessas fases depende da personalidade de cada um.
Hill	EUA, 1992	Gerentes em formação	Observação por um ano	Relatam-se as dificuldades vividas pelos gerentes de vendas.
Mintzberg	Canadá, 1994	Gerentes superiores	Observações de um dia	É proposto um modelo integrado de trabalho do gerente.

Dois significantes emergiram como padrão no cotidiano dos gerentes pesquisados. O primeiro foi o elevado grau de “fragmentação” das suas atividades e o outro é a dedicação que o mesmo devota às equipes, às pessoas e, principalmente, aos clientes, revelando as “relações interpessoais”, o outro significante-guia do trabalho gerencial.

A **fragmentação** é o resultado do excesso de demandas contingenciais, sendo essa talvez uma das características que mais promove os elevados índices de *estresse* no trabalho gerencial. A **relação interpessoal** é outra atividade vivenciada, com frequência, pelo gerente, no tocante à participação em reuniões, treinamentos, orientação da equipe e atendimento ao cliente. As relações interpessoais são movidas por grande investimento no outro, o que causa, entre outros fatores, o desgaste emocional no tocante aos vínculos afetivos.

Nesse sentido, o aspecto desviante da atividade gerencial, comparada aos modelos mais tradicionais, é o deslocamento do campo das atividades operacionais, burocráticas e rotineiras para atividades mais relacionais e imbricadas de variáveis complexas que exige, desse profissional, um gerenciamento contínuo de micro-políticas entre as partes interessadas (equipe, cliente e acionistas).

Compreendemos que o trabalho do gerente é a ressonância da representação social que o mercado oferece às organizações sobre as empresas. A administração se

apropriada dessa representação e prescreve uma série de comportamentos que, na visão do mercado, são importantes para se atingir as metas das empresas. Duas linhas sobre o trabalho gerencial caminham paralelamente: uma vinculada ao pensamento gerencial, reproduzida pelos teóricos, e outra pautada nas práticas experimentadas pelos gerentes no seu cotidiano.

Hoje percebemos que estas duas perspectivas não são excludentes, mas complementares, sendo que uma alimenta a outra no processo de subjetivação de uma posição gerencial. A teórica advém das prescrições dos livros, revistas e cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pelo mercado da educação de negócios e a prática como reflexo de orientações de gerentes sêniores e da vivência nos programas *trainees*. Aqui encontramos uma explicação que se aproxima ao trabalho prescrito e o trabalho real (Schwartz, 2010), em que no encontro dessas duas vertentes, o sujeito singulariza o trabalho, colocando um pouco de si sobre a tarefa executada.

Neste capítulo adotaremos a palavra “posição” por entendermos que, neste processo de subjetivação, o sujeito não ocupa um lugar rígido, disciplinar ou estável frente ao real. Pelo contrário, posição gerencial neste trabalho tem a ver com o engajamento corporal do sujeito numa relação com uma “trama discursiva que se realiza” (Berlinck, 1997, p.48) na e com a organização, com a implicação dos sujeitos em formação gerencial.

Estar gerente é ocupar numa organização uma posição ambígua e relacional repleta de contradições, porque sua função quando confrontada com a impossibilidade do real é sempre devedora. Não há posição ou relação gerencial completa. A posição gerencial aproxima-se de uma daquelas três profissões impossíveis de serem exercidas segundo Freud: educar, psicanalisar e governar. A posição gerencial é um *mixer* de educação e governabilidade, na qual o ocupante precisa, ao mesmo tempo, fracassar para que a equipe possa consolidar-se e triunfar para o cliente continuar satisfeito e consumindo.

Portanto, o paradoxo e a ambiguidade, na sua posição, vão marcar a gestão do processo de aprendizagem gerencial, além da representação imaginária dessa posição para a organização. É preciso entender que o fracasso, aqui, significa uma posição em que, na condição de gerente, seja possível governar com os outros, sabendo-se que as contradições farão parte continuamente do seu trabalho. As contradições são a matéria-prima do trabalho gerencial na contemporaneidade, repletas de situações ambivalentes e paradoxais que convocam o gerente a pensar sua prática, apoiada num dos pilares da

segunda clínica lacaniana: que é a possibilidade de saber fazer ou inventar algo a partir do confronto com real.

Desse ponto, algumas questões podem ser levantadas nesta etapa do percurso ao nos debruçarmos sobre o processo de subjetivação de uma posição gerencial, dentre elas: como o neo-trabalhador internaliza as figuras de identificação fornecida pelas empresas, que são do registro imaginário? Como o corpo se engaja para assimilar a nova cultura organizacional, que faz parte do registro simbólico? Qual o papel dos cuidadores no enfrentamento das contingências, que fazem parte do registro real?

Para dar conta dessas questões, sem nos limitarmos a uma transcrição literal da topologia lacaniana do Real, Simbólico e Imaginário, para a presente pesquisa trabalharemos também com as propostas de outros autores como: Davel e Melo (2005), Motta (2004), Lapierre (1994), Cardoso e Cunha (2000), Tanure, Evans e Pucik (2007) e, principalmente, Simão (2010) que apresenta um avanço teórico na questão do corpo na psicanálise e o R.S.I. (Real, Simbólico e Imaginário).

Veremos a seguir a proposta de articulação dos registros lacanianos do R.S.I. com as transformações subjetivas e aspectos da atividade gerencial. Essa proposta visa no principal enlaçamento teórico para compreender a transição subjetiva dos sujeitos entrevistados para nossa pesquisa.

4.2 A topologia lacaniana e o encontro com o trabalho gerencial

O que é que acontece quando um jovem em formação ocupa uma posição gerencial? Seguindo a lógica da topologia lacaniana, poderíamos deduzir que se tornar gerente é um desafio parecido com o processo humanizador que o sujeito atravessa na sua história pessoal. Essa travessia só é possível quando o sujeito encontra, nesse processo, sentido para o seu engajamento, por isso, utilizaremos a referência a topologia lacaniana pensar essa travessia pela via do corpo simbólico, imaginário e real como a tripartição que singulariza um corpo na psicanálise.

Marcada por estruturas simbólicas, repleta de imagens que são oferecidas aos novos gerentes como figuras de identificação, encontramos, nas organizações contemporâneas, espaços frutíferos para pensar a atividade do neo-trabalhador, remanescentes de uma lógica competitiva que lhes demandam estratégias cada vez mais eficientes e inventivas para enfrentar os desafios do Real, a partir das marcas que cada corpo recebe da cultura e através das quais escreve na sua história pessoal. Sobre essa tarefa diz Simão (2010)

lidar com o corpo que somos; é o nosso vivido. Corpo carnal que não é apenas um instrumento, mas também um lugar. Lugar pelo qual o mundo atinge um mistério; aquilo que cada um de nós é. Não é um corpo que pede prótese, mas que pede significação e sentido. Corpo que habita a linguagem; lugar do desejo e lugar do gozo (p.1).

Em seu aspecto subjetivo, a gestão estará muito mais preocupada com as questões e respostas provenientes daquilo que somos. Portanto, no entrelaçamento dos registros lacanianos é importante compreender a relação do vivido por cada sujeito, na sua história pessoal, até a ocupação de uma posição gerencial numa empresa privada.

Como o campo psicanalítico é definido pela “linguagem” e pelo “sexo”, isso permite estabelecer dois estatutos do corpo: “o corpo falante” e o “corpo sexual, que goza”. Como corpo que expressa e demanda sentido, acompanharemos o percurso desenvolvido por Simão (2010) sobre a lógica da construção da subjetividade pelo entrelaçamento do R.S.I. Adicionaremos, neste modo de pensar, ao corpo, algumas aproximações sobre os processos subjetivos que atravessam um sujeito ao entrar num novo universo simbólico, chamado por nós de organização. A partir das próximas reflexões, pensaremos como a palavra modela o corpo e vice-versa. Em suma, como a palavra modela um corpo, um eu, um gerente. Aprenderemos, então, a partir de agora a construção da subjetividade desse gerente através de um corpo, corpo este habitado pela linguagem.

I) **Corpo Simbólico:** O simbólico é produzido pela cultura e ao mesmo tempo é a cultura. É o arranjo de significantes que promove e acolhe o indivíduo num sistema cultural, sempre veiculado pela linguagem. Esse arranjo antecede o sujeito antes do seu nascimento e será sempre representado pelo Outro, ou seja, aquele que tem os significantes mais importantes e que o sujeito imagina estar encarnado num outro. Na organização ele é marcado pelo lugar ou lugares que ele ocupará ao ingressar na organização. A empresa, ao falar do futuro gerente, das suas atribuições, desafios e expectativas sobre ele, cria um lugar no desejo da organização. Que lugar um jovem executivo ocupa, então, no desejo de uma organização? Por similaridade podemos pensar tal como na família, na qual existe expectativas e ideais lançados sobre esse novo membro, mas como a empresa tem que apresentar resultados para se manter no mercado, tais expectativas tornam-se exigências e condições de permanência. Portanto, a entrada, na organização, banha o indivíduo com uma série de novos significantes que demandam novas articulações, promovendo transformações nas redes

discursivas organizacionais e do indivíduo. O significante-guia (S1), neste novo matiz organizacional, é a adesão do sujeito à eficiência do corpo como estratégia para enfrentar a competição como imperativo do mercado e manter-se na organização. Os jovens *trainees* são incitados à equação do desempenho a curto prazo *versus* desenvolvimento a longo prazo. A permanência, na organização, está vinculada à imediatez no desempenho-eficiência e no crescimento profissional vinculado à eficácia ao longo do processo da carreira. Em *Radiofonia*, Lacan (1970) diz que o simbólico é o que “isola o corpo”. Quer dizer, é o simbólico que isola os significantes, no corpo, pela via da linguagem, que oprime o gozo, mas que também escapa a tal formalização. E avança “o corpo, a levá-lo a sério, é, para começar, aquilo que pode portar a marca adequada para situá-lo numa sequência de significantes. A partir dessa marca, ele é suporte da relação (p. 407).”

II) **Corpo Imaginário:** é o corpo constituído pela série de significantes vinda do outro, que na relação, estabelecida com o simbólico, dá sustentabilidade ao eu. Por isso, Lacan (1975/1986) vai dizer que o eu é uma construção imaginária e que se não fosse esse registro do significante ele ficaria à deriva, sem consistência. Nesta relação, o que vem constituir esse corpo é o reconhecimento ou não do olhar outro materializado pelas figuras representativas da organização. Na família ou em outras instituições, esse olhar estruturante do corpo do outro vem do Pai e da Mãe. O reconhecimento do outro, da imagem projetada externamente vai me dizer como eu me vejo. Se a devolução dessa imagem for apropriada significa que o sujeito pode ou teve acesso aos significantes corretos. Na organização é muito comum quando escutamos, em trabalhos de consultoria expressões emitidas por parte de dirigentes, tais como “fulano tem a cara da nossa empresa”, “fulano se adaptou muito bem à nossa cultura”, “fulano parece um peixe fora d’água no seu setor”. O sujeito, por sua vez, devolve outras imagens: “adoro trabalhar aqui porque tenho aprendido muito com meu chefe”, “detesto essa empresa porque não sou reconhecido”, “um dia quando eles me perderem vão me dar o devido valor”. A adesão, o compartilhamento e a apropriação das identificações oferecidas pela organização vão mobilizar, tocar ou fazer desse sujeito um futuro representante dela através do seu discurso.

III) **Corpo Real:** O corpo real é considerado, pela psicanálise, como o lugar do gozo. Na psicanálise é um lugar de dor, desgaste, gasto e exigência. No entrelaçamento dos três registros, um significante que vem do simbólico como “eficiente” pode gerar dor e sofrimento ao sujeito, por exemplo, ao não conseguir dar conta das tarefas. Para ser marcado por tal significante o sujeito pode se inscrever num circuito neurótico e compulsivo pela busca do reconhecimento. O outro lado é a facilidade em aderir ao significante-guia e por sentir prazer na esfera do reconhecimento, pode tornar-se um profissional obcecado por resultados, produzindo sempre mais em busca de mais reconhecimento. As lesões psicossomáticas estão inscritas nesta lógica. O sofrimento apresentado pelos neo-trabalhadores é fruto de um comando que os empurra para o gozo. A exigência sempre crescente de uma intensificação das funções mentais, por exemplo, desencadeiam sofrimentos tais como *estresse*, *burnout* e respostas compulsivas frente aos ditames do superego mercadológico. Quando o desejo de ser reconhecido é identificado com as marcas da organização, ou tal oferta de identificações se torna ameaçada, o sujeito pode adoecer ou apresentar quadros compulsivos como uma relação vincular por vezes dolorida com o trabalho. A lógica do Real só é possível porque não há complementaridade significante. Sempre que o simbólico toca o Real, um resto deixará de ser simbolizado, e pulsará erráticamente. O discurso neoliberal apropria-se desse resto para colocar o sujeito numa posição de produzir mais e melhor, a fim de encontrar a complementaridade significante, o que nós sabemos na psicanálise que é impossível. O real é pensado justamente como o impossível de dar nomes. Por isso que um dos atributos dos sujeitos, na organização, é criar novos nomes para o real, sempre no desejo de recobri-lo por completo. Mas a cada tentativa de recobri-lo outra falácia ocorre e o sujeito continua inventando possibilidades de cercá-lo. Na empresa, sempre que algo foge do prescrito, da rotina e do previsto, é hora de inventar um novo nome pra ele, exigindo, do sujeito, capacidades criativas e inventivas para nomeá-lo.

Articulando esses três registros na formação do corpo e da subjetividade do indivíduo, podemos pensar em sustentar três hipóteses de trabalho na construção da posição gerencial. A primeira hipótese é que, na lógica do corpo simbólico, o *trainee* constrói, reconstrói e modifica o sistema lógico-discursivo de si e da organização. A segunda hipótese, mais complexa, está relacionada à lógica do corpo imaginário, que

propõe sentido à identidade do sujeito mediante a identificação de marcas, do significante, no sujeito. Essa hipótese parte do princípio de que o imaginário sustenta o lugar e a identidade do futuro gerente. E, por fim, a hipótese do corpo real, orientado não por uma lógica paralisadora frente ao imprevisto, mas como uma atitude otimista diante dos desafios vivenciados pelo sujeito e que lhe convoca a inventar sozinho ou na presença de um cuidador, novas saídas, para os problemas vivenciados. A primeira lógica confere ao corpo a sustentabilidade da eficiência, a segunda marca uma identidade e a última marca a eficácia, o processo de desenvolvimento ao longo da jornada.

4.2.1 O corpo simbólico e a lógica da eficiência

O *trainee* é sempre um candidato a gerente nas organizações. Sua principal tarefa é demonstrar, desde a elaboração do seu currículo, passando pelo processo seletivo até os primeiros 90 (noventa) dias na empresa, que ele é um sujeito que representa o significante eficiência e que pode submeter-se a uma lógica colonizadora ao entrar na organização.

Representar esse significante, na organização, é condição básica para se inserir na cultura organizacional. O processo seletivo é uma verdadeira odisséia para o candidato a gerente. São diversas etapas: análise curricular, entrevistas, testes psicotécnicos, técnicas de dinâmica de grupo, apresentação de estudos de casos, provas de conhecimentos gerais e específicas entre outros métodos de seleção. Entretanto, a maioria dos jovens *trainees*, por desfrutarem de uma vida familiar e acadêmica com exigências de eficiência, são necessariamente mais exigentes e não se submetem a qualquer processo seletivo. Eles também selecionam as empresas que desejam trabalhar. As empresas que mais atraem os jovens são aquelas que oferecem modelos de identificação tão exigentes quanto foi a sua formação acadêmica e vida familiar.

Em 2009 foi realizada uma pesquisa pela empresa de consultoria “Companhia de Talentos” na qual perguntou-se a mais de 34.000 jovens do Brasil e de alguns países da América do Sul, qual a empresa dos sonhos para eles trabalharem. Em 2010 o resultado da pesquisa foi publicada na edição N. 81 da *Revista HSM Management* e em ordem de importância e seus respectivos segmentos foram mencionadas: 1º. Google (tecnologia), 2º. Petrobrás (matéria-prima), 3º. Unilever (higiene e cosméticos), 4º. Vale (matéria-prima), 5º. Nestlé (alimentos), 6º. Natura (cosméticos), 7º. Banco Itaú (serviços financeiros), 8º. Microsoft (tecnologia), 9º. Rede Globo (comunicação e entretenimento) e 10º. Ambev (Bebidas).

Todas as empresas citadas pelos jovens têm alguns traços em comum: primeiro, são ícones que representam a cultura neoliberal; segundo, demonstram sistemas robustos de gestão, apesar de realizarem mudanças rápidas quando o mercado exige; terceiro, possuem processos seletivos altamente complexos e quarto, são organizações altamente lucrativas. Todas essas imagens de retórica reforçam o significante “eficiência”. De antemão, passar no processo seletivo dessas empresas é ser subitamente marcado por tal significante que deslizará metonimicamente na carreira do jovem profissional.

Ser marcado pelo significante da eficiência significa atravessar um percurso na organização em que o *trainee* será testado continuamente. Os principais modelos implementados pelas organizações para o desenvolvimento de pessoas estão distribuídos em quatro lógicas apresentadas por Tanure; Evans e Pucik (2007) que compreende: 1) a lógica baseada em pesquisa – 2) a lógica baseada em estratégias – 3) a lógica baseada em valores e 4) a lógica baseada em aprendizagem.

Na ***lógica baseada em pesquisa*** os autores dizem que a organização deve oferecer modelos simbólicos baseados nos melhores desempenhos. Quem são os melhores? Que competência os melhores utilizam para serem eficientes? A lógica do ser está marcada nesta perspectiva. Os demais devem utilizar o melhor desempenho como espelho no ambiente de trabalho. Diz-se que este modelo oferece vantagens e desvantagens. O primeiro é que essa lógica é baseada em comportamento real, o que confere, em certa medida aparência de legitimidade. Por outro lado, os autores afirmam que é um trabalho de identificação baseado na observação do passado o que pode “omitir as competências intangíveis e não-mensuráveis”. Em outras palavras, não se leva em consideração a subjetividade do outro.

A ***lógica baseada em estratégia*** está comprometida com o esforço da organização em oferecer competências/significantes com antecedência para o sujeito utilizá-los no processo de desenvolvimento da sua carreira na empresa. A vantagem dessa lógica, na visão dos autores, é que ela é baseada no futuro e centrada na “aprendizagem de novas habilidades,” o que pode “apoiar na transformação organizacional”. Em tese, essa lógica está alinhada com os processos mais líquidos, enfrentados pelas organizações, nas quais não há colagem absoluta com os significantes, podendo os mesmos serem mudados, transformados ou descartados diante dos imperativos do mercado. A desvantagem é que, ao trabalhar com essa lógica, a empresa instaura um processo baseado no futuro, cuja análise pode ser errônea ou até distante.

A terceira *lógica é aquela baseada em valores*. Tal estratégia vem crescendo vertiginosamente nas organizações, pois a cada momento de transformação percebe-se que algo de subjetivo mantém-se preservado entre as pessoas. As organizações baseadas em valores dizem que os processos, as normas e as políticas mudam, mas a “essência”, “a personalidade” da empresa, não. Neste ambiente, o sujeito, ao ingressar na organização, sabe quais os valores preconizados, o que facilita o processo de colonização cultural. Segundo Tanure; Evans e Pucik (2007) deve-se “entender a filosofia subjacente da organização” o que está implícito no pacto fundador e na trajetória de sucessos e fracassos representados nos seus valores, símbolos e modelos subjetivos de gestão. A vantagem, segundo os autores, pode ser a “força motivacional” empreendida pelo modelo robusto de identificações. E a desvantagem pode estar na dificuldade de se “traduzir” tal filosofia em comportamentos reais, assim como a dificuldade que a “alta administração” pode ter para interpretá-los ou vivenciá-los no dia a dia.

A *lógica baseada em aprendizagem* coloca em discussão a seguinte premissa: “os desafios são oportunidades de aprendizagem”. Dizem ainda Tanure; Evans e Pucik (2007) que se isso for verdade, duas competências são relevantes. A primeira seria “a predisposição para enfrentar novos desafios” e, segundo, a competência para “aprender bem e rapidamente com experiências positivas e negativas”. A grande vantagem dessa lógica é sua adequação ao ambiente volátil e líquido das empresas modernas nas quais ocorrem situações “imprevisíveis” e “rápidas” o tempo todo, o qual independe da especificidade da empresa. Isto significa que a organização se oferece como espaço de teste, treino e oportunidades de inventar novas habilidades. Tanure; Evans e Pucik (2007) dizem que a desvantagem pode estar relacionada ao excessivo olhar para a aprendizagem e a perda de vista do foco na eficiência imediata. Segundo Tanure; Evans e Pucik (2007) essa lógica complementa as outras e, como todo processo de construção, não existe um modelo completo e acabado, ele é sempre complexo e em construção.

4.2.2 O corpo imaginário e a lógica da identificação gerencial

O imaginário, para Lacan, é uma dimensão importante no funcionamento psíquico, marcada pela predominância da relação do sujeito com sua própria imagem, enviada primordialmente pelo outro. Estamos, literalmente, no campo do reconhecimento, campo este cada vez mais valorizado nas organizações pelos trabalhadores.

Os pais ou os primeiros cuidadores são as figuras que inicialmente promovem o olhar de reconhecimento do sujeito. Esse reconhecimento inicial na, lógica psicanalítica, vai marcar a trajetória do sujeito para sempre. Esse movimento de busca pelo olhar ou reconhecimento está atrelado a uma cota de narcisismo importante nesta relação com o outro.

Cardoso, Carneiro e Cunha (2001) vão pontuar alguns aspectos importantes para o efeito da atividade do imaginário sobre o sujeito na organização. Um dos primeiros efeitos é a busca do sujeito “para corresponder, na íntegra, às expectativas do outro” (p.1). Como a relação é subjetivada pelo olhar do outro, dependendo da fantasia que move o sujeito, as intensidades e as oscilações, entre idealização e dependência podem prejudicar o futuro gerente.

Outro efeito bastante interessante é a “dessimetria permanente entre o que se é e a imagem de si”, quer dizer que não há correspondência significativa. Isso, para o discurso neoliberal é fundamental no sentido de colocar o sujeito em estado constante de aperfeiçoamento e intensificação do corpo, numa busca de equivalência entre eficiência e eficácia. É sobre esse eixo imaginário que opera o discurso neoliberal. O efeito positivo pode ser a capacidade do sujeito em “criar, sonhar e inovar (perseguindo a imagem).”

Na função do Outro Imaginário, o neoliberalismo, na ânsia de produzir sujeitos mais eficazes, tornam seus corpos intensificados ou competitivos (Lipovetsky, 2007). Em pesquisa realizada na Revista Você S/A conseguimos cartografar os diversos imperativos que empurram o sujeito a procura de imagens-habilidades, colocando-os nesta busca de complementação.

O (Quadro 7) abaixo sintetiza os principais enunciados e sínteses impulsionadoras de comportamento no trabalho de jovens executivos identificados na pesquisa indicada na revista de negócio em questão.

Quadro 7 : Imperativos superegóicos impulsionadores do consumo de habilidades

MÊS	EDIÇÃO	ENUNCIADO	SINTESE DA REPORTAGEM
Janeiro	127	A evolução é o caminho	Quando o objetivo é aprender mais para crescer
Fevereiro	128	Networking de primeira	Seis maneiras de usar a rede de relacionamento de forma mais eficiente
Março	129	•O Senhor inovação •Não quero ser chefe!	•A maioria das ideias morre na sala do chefe •É possível seguir a carreira de especialista
Abril	130	A carreira é uma aventura	Daniel Pink usa a história em quadrinho japonesa para mostrar como decidir em um mundo caótico .
Maio	131	•Manual da comunicação •Por dentro da reunião	• Aprenda a dar seu recado sem ruído • Venda ideias e alinhe expectativas
Junho	132	Entrevista: Roberto Justus	O melhor marketing pessoal é entregar resultados surpreendentes
Julho	133	•Liderar para cima é uma arte • Enfrente os medos	•Dave Ulrich dá a receita da boa liderança • Saiba como lidar com a insegurança no trabalho
Agosto	134	• Vire o jogo • Mudança radical	• O passo-a-passo para organizar a agenda e finanças • Como fazer as pazes com a agenda e as finanças
Setembro	135	Vale começar do zero?	Participar de um <i>start up</i> pode ser uma oportunidade única
Outubro	136	<i>The hub</i>	O espaço de trabalho com jeitão moderno
Novembro	137	Carentes de <i>feedback</i>	Os jovens querem avaliação de desempenho constante
Dezembro	138	Estranho no ninho	Para quem sai do país, manter a rede de relacionamento no Brasil é fundamental

Nota: Elaborado pelo pesquisador com base nas 10 edições da revista Você S.A.

Identificamos, na sessão dessa mesma revista, a análise de 10 (dez) edições, em 2009, dirigida a executivos e publicada mensalmente no país. Identificando os principais imperativos superegóicos, uma espécie de comando para o consumo de habilidades. Através dos enunciados realizamos uma *operação-redução* (Miller, 1998) dos elementos que se *repetem*, sinalizando um dado estrutural: os elementos *convergentes* que se dirigem a um significante-mestre e o que se *evita* tocar nos enunciados publicados na revista. Estas três operações estão topologicamente alinhadas aos registros lacaniano de Real, Imaginário e Simbólico, nos quais através da repetição e da convergência tentamos realizar uma operação de “enxugamento do imaginário pelo simbólico, reduzindo o discurso aleatório, desordenado e abundante dos **enunciados** [grifo meu] em formas simbólicas elementares. Enquanto a terceira, a evitação, diria respeito a uma operação de redução do simbólico pelo real (Guerra, 2001, p.88).

O estudo realizado permitiu analisar a força dos enunciados na produção de comportamentos compulsivos, os quais se tornaram comuns, na clínica do trabalho. Nessa análise pudemos observar que o imperativo é o modo verbal que se apresenta nos

enunciados, expressando ordem, pedidos ou recomendações, tais como: “Vire o jogo”, “Enfrente o medo”, “Aprenda a dar seu recado” e “Entregue resultados surpreendentes”. Refletindo sobre tais enunciados, fica subjacente que o imperativo aprender sozinho” e repete-se em todos os enunciados.

A Revista vende a imagem de mundo “caótico”, no qual o sujeito precisa se instrumentalizar para enfrentá-lo sozinho. Os imperativos superegóicos “aprenda mais”, “aprenda a dar seu recado”, “venda suas ideias”, “avale seu desempenho”, “peça *feedback*”, “mantenha seus relacionamentos”, se repetem como mantra e sinalizam para o sujeito que ele é o único responsável pela sua carreira.

Os enunciados *convergem* para um pedido de *inovação* constante. Inovar emerge como o significante-mestre, o S1 que se repete na cadeia e que coloca o sujeito num encontro faltoso (*tiquê*) com o real, sempre jogando-o para além do signo e da fantasia que ele acredita ser regulado pelo princípio do prazer.

Finalmente, no que toca a *evitação*, percebemos que a *segurança ou garantia do trabalho* não faz laço com o discurso capitalista. É o impossível de co-existir, de nivelar ou de alinhar com o discurso do mercado. O sujeito para não ser atingido pelas crises do mercado deve se manter como um corpo vivo que produz a si próprio na cena do trabalho contemporâneo.

Neste cenário as figuras-tipo contemporâneas do “*work@holic*” (viciados em trabalho), muito comum entre jovens executivos que usam os recursos da tecnologia para executar tarefas e eliminar as fronteiras entre o público e o privado. O “**obsessivo por resultados**” desenvolve uma atividade compulsiva para atingir metas, podendo infringir regras de convivência com o outro, criando, em alguns casos, montagens organizacionais perversas. O “**super especialista**”, que na série de enunciados apresentados pelo discurso do mercado agarra-se a um significante para dar conta da sua angústia, mas se queixa das dificuldades em crescer na empresa e por último “**o carismático**”, que investe compulsivamente nos relacionamentos para ser admirado e reconhecido pelos outros.

As figuras-tipo pesquisadas estão vinculadas ao campo do imaginário e fornecerão valiosos subsídios para se compreender o mal-estar nos jovens gerentes, provenientes de novas estruturas familiares e sociais. Aqui estão presentes dois elementos que estão na base do processo imaginário: a questão do reconhecimento e do narcisismo.

O narcisismo abordado aqui não tem outras especificidades além do investimento amoroso sobre si mesmo. Segundo Lapierre (1994), o desejo de atuar como gerente ou líder numa organização, produz inconscientemente “um amor em uma imagem idealizada de si (dos outros e do mundo), construída para não ver a realidade em si (dos outros e do mundo), necessariamente defeituosa” (p.207). Isso fica evidente na cartografia dos enunciados anteriormente apresentada no (Quadro 7) *versus* o comportamento compulsivo no trabalho para atingir a simetria, que, neste caso é sempre incompleta, portanto dissimétrica.

Lapierre (1994), analisando as contribuições dos teóricos Kets de Vries e Miller sobre o narcisismo em líderes sociais, observou três tipos básicos: o narcisismo reativo, o narcisista auto-ilusório e o narcisismo construtivo.

a) **O narcisismo reativo** : Os sujeitos funcionam a partir de uma imagem de si de que não foram suficientemente amados, portanto, persiste nas suas fantasias um desejo sempre pulsante de fraqueza. A estratégia de combate dessa imagem é acreditar que é “único” e que o sofrimento faz parte de provas especiais que o tornam excepcional. “Movidos pelo fantasma do sucesso sem limite, eles querem dominar, de modo frio, implacável, grandioso e exibicionista (p. 207)”.

b) **O narcisismo autoilusório**: a imagem sobre investida de si é que foi sempre muito amado e perfeito. A dificuldade nesta modalidade é conciliar a imagem de si com a realidade. “Isso resulta em dificuldades nas relações interpessoais, uma hipersensibilidade a crítica, o medo do fracasso, a busca do ideal e uma profunda necessidade de se sentir amada (p. 207)”.

c) **O narcisismo construtivo**: Nesta modalidade, o sujeito não tem necessidade em deformar a realidade para lidar com as frustrações da vida. O sujeito “emite uma sensação em vitalidade positiva, derivada da confiança que tem em seu próprio valor. Demonstra ambição, coragem, senso de humor, criatividade, tenacidade e orgulho (p. 208)”.

Lapierre (1994) identificou, em suas pesquisas que os líderes possuem atrelado às suas práticas uma sucessão de fantasmas que podem contribuir para adesão, desenvolvimento e permanência numa posição gerencial. A questão que se coloca neste primeiro plano da discussão é compreender qual a dose equilibrada de narcisismo necessária para sustentar tal posição sem cair no autoengano ou no autoritarismo.

A sustentação da identidade gerencial ou do líder para Lapierre vai além daquela preconizada por Lacan, no qual o eixo sustentador está nas relações com os outros. Lapierre (1994) acredita que o sujeito é também responsável, neste processo, quando diz que o “imaginário é o universo fantasmático subjacente ao pensamento e à ação de um sujeito, que estrutura tanto sua relação com seu mundo interior, quanto com seu mundo exterior (p.30)”. Sua proposição aproxima-se das ideias kleinianas sobre o imaginário. Na perspectiva lacaniana, o imaginário está alienado pelo desejo do outro.

Portanto, Lapierre (1994) acredita que a expressão da liderança é produto da personalidade da pessoa. Em suma, a organização oferece um campo de novas identificações, mas esse mundo interior e fantasmático do futuro gerente se apresentaria “em seus modos de ser e agir” (p.208). E que nos processos identificatórios, ocorridos na organização, muito mais importante do que apanhar novos significantes, fruto do trabalho imaginário da organização, o sujeito os modifica e, para se constituir em tal lugar, deve antes de tudo demonstrar:

a visão criativa, os desejos e seus interesses profundos, a paixão e a determinação obstinada por uma ideia, uma causa ou um projeto, as disposições, as qualidades e os atributos pessoais, a segurança e o entusiasmo são alguns dos elementos que levam a aderir ao líder; e sob seu governo, abrem-se novos horizontes, inovações ousadas ou mudanças radicais. (p.31)

A tecnologia lacaniana da identificação opera por outro percurso. A identificação é o resultado da assimilação de características e atributos idealizados no outro tomado como modelo de referência no trabalho. Esse modelo funciona pela lógica da aprendizagem e da estratégia, no qual o sujeito, percebendo os movimentos valorizados e reconhecidos, tende a assimilá-los para garantir um lugar de reconhecimento na estrutura organizacional.

O que salta aos olhos, neste processo de identificação, é a ausência nos neotrabalhadores, que desejam ocupar cargos gerenciais, da assimilação de traços do gerente brasileiro. O que estruturalmente é nosso, não passa pelo crivo de imagens identificatórias desejadas pelos sujeitos, o que marca nossos processos subjetivos cada vez mais globalizados entre os nossos trabalhadores. Traços como “concentração de poder”, “personalismo”, “postura de espectador” e “evitação de conflito” são substituídos por imagens de gerentes mais resilientes, empreendedores e que enfrentam desafios.

Portanto, no processo de aprendizagem de uma posição gerencial é imprescindível o trabalho da empresa no eixo das identificações imaginárias. Como o neo-trabalhador, na pretensão de atingir a simetria entre imagem de si e realidade, torna-se uma figura-tipo subjetiva, cabe ao trabalho da gestão ofertar algumas estratégias de apaziguamento dos comportamentos compulsivos que podem causar excessivo sofrimento ou desistência dos processos. Segue um conjunto de orientações (Cardoso, Carneiro e Cunha, 2001) como menu a ser manejado pela organização e aqui adaptado ao trabalho gerencial:

1. Ajudar o gerente a se dar conta da constante contradição entre imagem e realidade, trabalhando tais expectativas através de diálogos e orientações pontuais por gerentes mais sêniores ou consultores especializados.
2. Ajudar os gerentes a suportarem as desilusões, desmontando as imagens idealizadas e subjetivar os fracassos como oportunidades de se inventar algo novo.
3. Cuidar para que as imagens oferecidas pela empresa sejam subjetivadas pelos futuros gerentes, para que não haja colagem sem mediadores de diferenciação.
4. Utilizar o processo de avaliação pessoal como estratégia para buscar o equilíbrio entre imagem interna de si da realidade.

Estimular a capacidade dos futuros gerentes em projetar o futuro desejado com base no seu desenvolvimento profissional na empresa.

4.2.3 O corpo real e o amor à resiliência

A Psicanálise entende que para o sujeito se manter no eixo simbólico, se constituir como tal, precisa fazer uma operação de redução de gozo. Quando esta operação é bem sucedida o sujeito utiliza o recurso da fantasia para adquirir satisfações compensatórias. Essa lógica é proeminentemente neurótica e funciona muito bem no trabalho pautado pelas identificações.

No cenário contemporâneo percebemos que o neo-trabalhador é avesso a tal lógica. A construção dessa nova categoria conceitual está vinculada as descrições de Lebrun (2008) sobre o neo-sujeito, apresentadas no Capítulo 3 dessa dissertação, que no eixo das identificações verticalizadas não funciona como antes. Ao invés de fazer uma operação de redução de gozo o sujeito, pressionado pelo discurso neoliberal, vai em

busca de recuperar o gozo, supostamente perdido; para tal ele tenta ultrapassar os limites do princípio do prazer. Por isso podemos dizer que os imperativos superegóicos do mercado funcionam como objeto *a* ao cumprirem a mesma função que se atribuía aos objetos das pulsões de tamponar a dissimetria, a falta que na teoria psicanalítica é constitutiva do sujeito.

Essa nova configuração de mercado vai corroborar com a “morte da hierarquia” bem ilustrada por Lebrun (2008) e que durante muitos anos foi o vetor de identificação nas empresas. Segundo o autor, “a vida coletiva ontem era reconhecida como organizada, em todos os lugares do sistema, de uma posição de exterioridade, de um lugar de exceção; em outras palavras, de uma transcendência” (p. 114). Tal funcionamento foi sucedido por uma economia psíquica em que havia a prevalência de um terceiro que regulava as nossas vidas, nomeado por Lacan de Nome-do-Pai e no âmbito sociológico nomeado de Deus, Rei e Comandante. Só que Lebrun (2003) citando Melman (2003), numa entrevista, diz que “passamos de uma cultura fundada no recalque dos desejos e, portanto, cultura da neurose, a uma outra que recomenda a livre expressão e promove a perversão. Assim, a saúde mental, hoje em dia, não se origina mais com o Ideal, mas com um objeto de satisfação” (p.15).

Esse movimento de subsunção de uma economia psíquica baseada nos moldes paterno, ou recalque, para outra vinculada aos moldes maternos, chamada por ele de perversão, é o resultado de uma mutação ocorrida nos últimos anos que teve como divisor de águas a queda do Nome-do-Pai ou das narrativas simbólicas “forte” ou “sólidas” que os sujeitos até então submetiam parte de seu gozo em função de um Ideal, representados pelos modelos hierárquicos ou verticalizados. A economia psíquica paterna, então, era regida por um funcionamento incompleto e consistente, no qual a linguagem criava uma fronteira imaginária através do discurso de um terceiro, reconhecido socialmente na família, o pai, no trabalho, o chefe.

Na economia de gozo, ou materna, para contrapor a paterna, o regime é completo e inconsistente, ocorrendo uma fragilidade das instâncias que barram o gozo, que impõe limites, dificultando, na atualidade, a instalação do equipamento simbólico no sujeito. Neste cenário temos uma adesão do sujeito em busca de sensações cada vez maiores, fornecidas pelos objetos, que apresentados pelo discurso da publicidade se oferecem como capazes de suplantar a falta, outrora encarada como limite e impossível de ser tamponar.

O mercado conectado a esse discurso, ou nova economia psíquica, exige que os trabalhadores sejam ágeis, que estejam abertos a mudanças de curto prazo, assumam riscos continuamente e dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais, representados anteriormente como limites. Nestas circunstâncias, é preciso posicionar-se como profissional competitivo frente ao jogo do mercado, conduzindo o sujeito a uma compulsão em adquirir e desenvolver novas habilidades. Para esse sujeito, que é vinculado ao discurso do mercado, Hall (2006) vai dizer, ainda, sobre o quesito identidade:

O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático (...) esse processo produz o sujeito pós-moderno, conceptualizado como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (pp.12-13).

O neo-trabalhador deve estar sempre disponível para viagens inesperadas, convites para novos projetos sem concluir o anterior, trabalhar em casa, no aeroporto, nas férias com seu notebook e até no almoço, jantar, e no cinema com seu telefone *BlackBerry*. De fato, vivemos um momento no qual os esquemas de tempo e espaço se diluíram, produzindo também uma grande confusão entre o público e o privado. Emergem assim as carreiras “proteanas”, uma referência ao Mito de *Proteus* que se transformava ao sabor da situação e que, na contemporaneidade, materializa-se nesse profissional com identidade provisória e que negocia mutuamente com o empregador seus interesses. A busca pelo gozo prometido é a tônica do corpo real que, associada a uma busca frenética por reconhecimento, pode estabelecer um modelo vincular simbiótico com o trabalho com reflexos direto na empresa.

Nesta configuração, o mal-estar na gerência, será marcado por novas cartografias no trabalho gerencial. Fleig (2009), analisando os direcionamentos do gozo na contemporaneidade, vai pontuar que “quando o bom funcionamento da linguagem falha, e o consentimento em se submeter à perda que o falar implica é recusado, temos o aparecimento de subjetividades inacabadas (p.05).” O autor ainda acrescenta que este neo-trabalhador, funcionando noutra lógica, vai buscar o limite em “sistemas abertos”, ou seja, sem o auxílio da alteridade. Segundo Sennet (2006), citado por Flach, Grisci, Silva e Manfredini (2009), para enfrentar os novos processos subjetivos no trabalho esse neotrabalhador terá que jogar com três desafios:

tempo: cuidar de relações de curto prazo, e de si mesmo, e ao mesmo tempo estar migrando de uma tarefa para outra, de um emprego para o outro de um lugar para o outro; **talento**: desenvolver novas capacitações, como descobrir capacidades potenciais à medida que vão mudando as exigências da realidade; **abrir mão**: permitir que o passado fique para trás (p. 194).

Na busca pela complementaridade e pelo gozo prometido, as organizações instalam continuamente novos processos de gestão. Esses processos nem sempre são analisados com paciência e cautela porque não se tem tempo. De vez em quando estoura uma bolha de reestruturação nas organizações, deixando os sujeitos sempre a mercê do porvir, o que, num determinado grupo de neo-trabalhador, gera sofrimento psíquico. Aqui vai se confirmando o perfil da “empresa líquida” que desliza continuamente sem se colar ao um significante-guia: ela está sempre em formação.

As reestruturações obedecem a determinantes de diversas ordens desde a “qualidade total”, “*downsizing*”, “automação”, “achatamento da estruturas organizacionais” e “redução de postos de gestão”, o que aumenta, substancialmente o mal-estar gerencial. No primeiro caso, porque eles podem fazer parte diretamente das mudanças, ou seja, serem tomados como objetos da própria dinâmica de reestruturação; e no segundo caso, porque eles são os representantes, tanto da organização para equipes como porta vozes das viradas nos processos de trabalho. O gerente é sempre agente. Davel e Melo (2005) sintetiza bem os elementos geradores de mal-estar nos gerentes:

Em resumo, pode-se afirmar que o sentimento de mal-estar dos gerentes intermediários [**mais próximo dos *trainees***] é gerado pela falta de perspectivas de futuro, pelo aumento da pressão no tocante a metas de desempenho, pela imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pela pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização, pela deterioração do clima social na empresa, pela redução/achatamento das estruturas hierárquicas, pelo aumento dos meios de controle, entre outros fatores (pp. 44-45).

Essa modalidade de trabalho vai inscrever o neotrabalhador na lógica das **intensidades** (Rosso, 2008) ou **corpos competitivos** (Lipovestsky, 2009). Marx dizia que o trabalho é a transformação da natureza (real), pelo homem, empregando para isso instrumentos desenvolvidos pelas suas operações mentais. Logo, neste processo, o homem emprega energia. É dessa perspectiva de emprego de energia sobre algo para transformá-la que surge a ideia de intensidade no trabalho: “Sempre que falamos em intensidade no trabalho partimos da análise de quem trabalha, isto é do trabalhador.

Dele é sempre exigido algo a mais, um empenho maior, seja física, seja intelectual, seja psiquicamente, ou alguma combinação desses três elementos (p.20).”

Considerando aqui a categoria gerencial, entendemos que o trabalho, neste grupo, não é físico “mas de tipo intelectual, como no caso do pesquisador, ou emocional, como o que ocorre com o educador e a enfermeira, os resultados podem ser encontrados na melhoria da qualidade mais do que na quantidade de pessoas atendidas (Rosso, 2008, p.21)”. Apoiados na ideia do autor, empregamos o termo “intensidade” a partir do momento em que o discurso capitalista, numa primeira fase e o discurso neoliberal, noutra, não conseguem mais alargar a jornada de trabalho e adotam esse recurso para aumentar a mais-valia.

Observou-se, em pesquisas realizadas por Rosso (2008), que os setores onde o processo de intensificação no trabalho ocorre com mais frequência são os bancários, o de telefonia e comunicação, o de transporte rodoviário, os serviços de saúde privados, os serviços de ensino privados, os serviços especializados e a indústria gráfica. Geralmente o processo de intensificação do neotrabalhador está vinculado ao discurso de crise e reestruturações organizacionais. As estratégias adotadas, para estabelecer, intensificação, são “alongamento das jornadas; acúmulo de atividades; polivalência, versatilidade e flexibilidade; ritmo e velocidade; e gestão por resultados (Rosso, 2008, p.108). Nos *trainees*, os mecanismos de intensificação estão relacionados à sua capacidade de promover resultados a curto prazo, provando, assim, sua eficiência profissional enquanto participam de programas de formação gerencial.

Aproximando-se da definição de corpos intensificados, Lipovtsky (2009) utiliza-se da metáfora dos esportes para ilustrar a intensidade e o dispêndio de energia usado pelo sujeito quando em estado de competição. Segundo Lipovtsky (2009), o estado de competição é o maior mobilizador de afetos num sujeito. O que está em jogo, nesta metáfora, não é a felicidade pela vitória: é a “sensação” de poder. Para atingir tal sensação o sujeito busca, com isso, garantir elevada performance através de práticas de *doping* e medicalização ao extremo, o que leva o sujeito a se expor não “apenas aos riscos físicos, – mas causando também “uma fragilização mental que se concretiza na depressão, no esgotamento cerebral, nos distúrbios alimentares, nos vícios e toxicomanias (p. 273)”.

Num cenário no qual o neotrabalhador está mais apoiado numa estratégia autoengendradora por si mesmo, os discursos de “superação” tornam-se a tônica da busca do gozo prometido, o que consagra, na visão do autor o “corpo de sensações” através de

um novo imaginário do “bem-estar, que integra as dimensões estéticas e sensitivas, psicológicas e existenciais (p. 286). Remonta-se, assim, ao elemento fundamental dos corpos intensificados, que é o individualismo contemporâneo como marca fundamental da busca da reintegração do gozo pelos discursos do neoliberalismo. Nesta perspectiva lanço duas questões primordiais: O que são corpos intensificados então? Como o sujeito é capturado nesta lógica?

Assim, corpos intensificados são as subjetividades produzidas no campo do trabalho gerencial pela velocidade impostas pelos processos de gestão, em que o sujeito na ânsia, de recuperar um gozo perdido ou prometido, coloca seu corpo a trabalhar para produzir um algo a mais na esfera do seu trabalho. O algo a mais produzido pelo sujeito é a mais-valia de Marx ou o objeto mais-de-gozar de Lacan. E para melhorar seu desempenho e atender os ditames superegóicos do discurso do mercado, o sujeito cuida do corpo ou da saúde como o novo bem supremo aristotélico a serviço da produção:

Ele se preocupa sobretudo em consultar cada vez mais médicos, medicalizar seus hábitos de vida, comer de maneira saudável e biológica, reduzir os consumos excessivos de calorias e de sal, mudar seus modos de vida de risco. A sociedade de hiperconsumo (outra denominação para intensidade) é circunstancialmente dopante, mas estruturalmente obcecada pelos cuidados de prevenção e de ‘manutenção sanitária’. Detecção das doenças, análises e exames, regimes, eliminação do tabaco, exercícios de manutenção física, fenômeno que é injustificado relacionar ao ideal de superação de si (Lipovtsky, 2009, p. 287)

Assim, cria-se uma nova categoria antropológica de trabalhador, pautado na “preservação da saúde” e na figura do super-executivo que busca o cuidado permanente do corpo para colocá-lo a serviço do mercado, sempre como discurso de prevenir e cuidar do estresse, o que se percebe é uma preparação do corpo para produzir mais e enfrentar os aspectos psíquicos da pressão na função gerencial. Como discutimos anteriormente, o narcisismo e a busca pelo reconhecimento são traços que estão presentes no processo de subjetivação dos gerentes. Entretanto, quando o sujeito não atinge o ideal de perfeição, decorrente da autoimagem construída ou quando não obtém o gozo prometido e cobrado socialmente, esses sujeitos tornam-se depositários de angústia e sofrimento e adoecem devido a um funcionamento eminentemente especular conforme observam Mendes e Prochno (2004):

Na cultura ocidental há um investimento na auto-imagem. O corpo ‘belo’ é considerado uma mercadoria poderosa, cara. O olhar passa a ocupar lugar central – é o mundo das imagens, das aparências. O ter passa a ser sinônimo de reconhecimento do sujeito pelos outros [...] o sujeito vive num registro especular, no qual o que lhe interessa é a sua própria imagem, assumindo assim um lugar

exibicionista em que não há espaço para as trocas intersubjetivas. O sujeito perde-se em sua própria imagem, não dando conta das suas relações com o outro, pois amar implica em sacrificar um fragmento do seu narcisismo, enquanto ser amado implica sem visto e apreciado (p. 150).

Assim, o jovem aspira ao cargo gerencial e aspira muito mais ser amado, reconhecido pelas propriedades do seu currículo, do seu desempenho e das suas competências do que pelo investimento subjetivo feito ao trabalho em si. Por isso, o grande balizador da angústia, da saúde e da doença do neotrabalhador está vinculado ao olhar do outro no reconhecimento ou não do seu trabalho. Nessa lógica individualizada a “troca de experiências foi substituída pelo acúmulo de informações e pela leitura” (p. 150) na qual a informação, torna-se uma suposta estratégia, contra a angústia. A informação, para esse grupo gerencial, funciona como a concretização do objeto *a*, eles vivem numa avidez sem precedente pelo *feedback*, que é o consumo de informação vinda do outro, na qual a sua fantasia é o dado passível de preencher ou corrigir a falta e melhorar o desempenho. Quando o limite do bom senso é ultrapassado e o simbólico falha, o sujeito sofre no seu estado mais agudo. Lacan citado por Roudinesco e Plon (1998) esclarece dizendo que:

há que se fazer uma distinção essencial entre o prazer e o gozo, residindo este na tentativa permanente de ultrapassar os limites do princípio do prazer. Esse movimento, ligado à busca da coisa perdida, que falta no lugar do Outro, é causa de sofrimento; mas tal sofrimento nunca erradica por completo a busca do gozo (p. 300)

Diante do que discutimos anteriormente, em que o narcisismo e a busca pelo reconhecimento são traços do processo de subjetivação dos gerentes, associado a este movimento as características de sujeitos mais flexíveis, percebemos que a distinção e o limite entre prazer e gozo, seja no trabalho ou na vida estão tornando-se cada vez mais tênue. Nesse aspecto, estabelecer-se-á uma grande confusão e uma dificuldade de enxergar os limites, pois a própria organização vem eliminando-os nas suas estruturas anteriormente fundadas na burocracia, na cultura do consumo sem limites e nas mudanças nas configurações familiares. Que tipo de sofrimento o gerente que não identifica mais tais limites pode apresentar no seu trabalho?

4.3 Tecendo algumas considerações sobre o sofrimento gerencial

Apresentaremos nesta sessão algumas considerações sobre os principais tipos de queixas e mal-estares apresentados por gerentes no exercício da sua atividade, em

diversos tipos de organização. No momento, interpretaremos essas queixas e mal-estares, como resposta a intensificação dos corpos na contemporaneidade.

Em pesquisa realizada por Sarriera e Silva (2003) sobre as vivências e os sentidos conferidos pelos gerentes de empresa privada no trabalho observou-se que uma das estratégias utilizadas pela empresa é o medo. Com isso espera-se uma melhoria na produção, mas que confere elevado grau de angústia. Outras conclusões apresentadas neste estudo realizado com cinco gerentes foram à percepção de que todos buscam enfrentar as dificuldades através de estratégias de adaptação por consideram-se profissionais mais autônomos e livres do que os outros dentro das organizações.

O conflito é outro elemento que faz parte do cotidiano dos gerentes. Mas a sobrecarga de trabalho, a fragmentação dos tempos e ritmos e as incessantes metas impossibilitam a criação, nas empresas, de um espaço para reflexão e construção de uma narrativa histórica sobre a carreira. A vida, segundo esses gerentes, se torna “tarefeira”, quer dizer mobilizadora da ação pelo resultado. Outra característica que confere sofrimento é a contaminação do trabalho na vida pessoal o que acarreta brigas e conflitos na vida privada.

Noutro estudo realizado por Pinheiro e Gunther (2002) buscou-se compreender os efeitos de variáveis psicossociais antecedentes de estresse sobre a saúde de gerentes de uma instituição bancária, considerando como indicadores a pressão arterial, o consumo de medicamentos, o índice de massa corporal e o relato de sintomas. Essa pesquisa tem uma aproximação mais intensa com os cuidados com a saúde enquanto objeto pessoal do que pelos relatos das experiências de sofrimento. Eles verificaram, por exemplo, que gerentes do sexo feminino apresentaram maior intensidade de estresse que os colegas do sexo masculino, assim como os gerentes solteiros.

A pesquisa ainda revelou que na análise de variância entre estressores ocupacionais e indicadores de saúde demonstraram que indivíduos com maiores escores de estresse ocupacional, devido ao esforço exigido pelas tarefas, consumiam mais medicamentos com frequência, assim como aqueles executivos que são pressionados a tomarem decisões frequentemente.

É possível que as mulheres encontrem dificuldades, relativamente aos homens, em romper barreiras culturais no ambiente de trabalho quando no desempenho da função de gerente, o que pode ser compreendido a partir das grandes demandas do papel que, na maioria das vezes, criam conflito com as solicitações de outros papéis como os de mãe e esposa (Pinheiro & Gunther, 2002, p. 76)

A dificuldade dos gerentes na adesão ao significante “eficiência” foi percebido como fator de responsabilidade da empresa pautado pela “falta de recursos humanos e materiais que projetem a empresa segundo critérios de excelência” (p. 76).

Em pesquisa realizada pela Universidade do Quebec, entre 1993-2003, sobre notícias veiculadas em jornais locais sobre o trabalho do gestor público, levaram os autores Rodrigues, Morin & Strehlau (2009), tentarem compreender, a imagem do executivo do setor público na mídia na visão dos cidadãos. Esse projeto de pesquisa se aproxima das narrativas abordadas na sustentação da identidade do gerente quando trabalhamos a questão do corpo imaginário pela lógica especular. A pesquisa identificou que “um dos fatores apontados pelos executivos como causador de estresse foi a falta de reconhecimento pela população, em geral, de seus esforços na gestão de serviços públicos diante de uma crise exacerbada e das restrições de recursos” (Rodrigues, Morin & Strehlau, 2009, p.235).

Brant e Dias (2004) tentaram compreender o sentido do trabalho e o sofrimento em gestores de empresa pública que passam por processo de reestruturação. Lembremos que a reestruturação é uma das bases da intensificação dos corpos no trabalho gerencial. Com uma posição mais freudiana, os pesquisadores isolaram o termo sofrimento mais próximo do conceito empreendido na nossa pesquisa, onde revelam os estratos do mal-estar e suas repercussões na subjetividade.

Eles entendem “o sofrimento, além da sua inscrição no corpo, pressupõe a existência de uma linguagem que permita identificar algo como perigoso ou não, estranho ou familiar. Logo consideramos o sofrimento como contingente ao ato de viver” (Brant & Dias, 2004, p. 944). Nesta perspectiva, acreditamos que existe um desejo do sujeito de fazer algo com o sofrimento no trabalho e não apenas se queixar deliberadamente. Nos *trainees* percebemos, durante o treinamento, uma atitude no sentido de ressignificar e enfrentar o mal-estar, o que no estudos da atual “psicologia positiva” trata-se como um traço de resiliência em contra-posição ao traço de desistência que ocorre em muitos casos.

Os autores usaram questionários e a observação como ferramenta para coleta de dados e assim mensurar as categorias sobre o sofrimento dos gestores. Dentre os resultados obtidos, 73,2% demonstraram sentir-se nervosos, tenso e preocupados no seu dia-a-dia. Segundo os pesquisadores o grupo recebeu com “risos” e “exclamação” este

percentual e analisaram o resultado atribuindo significações internas e externas. Todos concordaram que na posição de gerente não podem expressar fraquezas e que empresa não há espaço para esse tipo de demonstração de afeto. Por outro lado, confessaram que quando uma “ilusão é ameaçada, os grupos mostram-se receptivos a acatar mensagens de líderes que lhes ofereçam respostas que tragam um pouco mais de certeza e de significados para suas vidas” (Brant & Dias, 2004, p. 947).

Não foi encontrado neste levantamento bibliográfico nenhum resultado de pesquisa que abordasse a questão do sofrimento ou mal estar na gerência com jovens executivos o que amplia a importância da nossa pesquisa em continuar analisando esse grupo de neo-trabalhadores. Observou-se, nas pesquisas realizadas, uma redução substancial nos recursos simbólicos na atividade gerencial e uma inflação dos aspectos do campo imaginário. O mal-estar originário das incertezas e a ausência de um espaço para a palavra e demonstração das dificuldades parecem surgir como uma reivindicação velada, que não se apresenta diretamente. A exigência maior é por uma atitude mais heroica e corajosa no cotidiano da atividade.

Figueiredo (2009), em seu livro *As diversas faces do cuidar – novos ensaios sobre a psicanálise contemporânea*, lança as bases para uma *metapsicologia do cuidado*. Ao estudar diversos tipos de rituais, ele percebeu, que o cuidar faz parte da maioria das tarefas humanas. Sua pesquisa sobre o cuidado se deteve mais aos profissionais da saúde e educação. Mas, seus estudos reverberaram também campo do trabalho. Esta área vem desenvolvendo pesquisas mais para compreender e intervir sobre o mal estar no trabalho. O autor diz que na maioria dos rituais “cuida-se da alma e cuida-se do corpo”, e vai chamar esse procedimento de “ética”. Figueiredo (2009) vai dizer que essa ética está pautada num cuidar de si e do outro, como:

Forma de permitir ou facilitar que se/forme um sentido humano. Fazer sentido implica estabelecer ligações, dar forma, sequência e inteligibilidade aos acontecimentos que ao longo de uma vida evocam e provocam o retorno às experiências da loucura e da turbulência emocional. Em outras palavras: fazer sentido equivale a constituir para o sujeito uma experiência de integrada, uma experiência de integração. (p.134)

O fazer sentido na psicanálise está relacionado com a capacidade do sujeito fazer “passagens”; nos momentos em que há uma conexão, um *insight* faz-se sentido. São momentos sempre provisórios, mas suficiente para marcar afetivamente o sujeito e produzir uma resposta subjetiva, frente a um dilema ou mal-estar. Seria esse o papel do

cuidador ou *coach*, como são chamados os profissionais que atuam na organização cuidando, direta ou indiretamente do desenvolvimento profissional dos trabalhadores.

Nos programas *trainees*, tais funções são exercidas, geralmente pelas pessoas de referencia que acompanham os *trainees* em formação, possibilitando uma passagem pelo programa, minimizando as experiências de desintegração que podem causar sofrimento, mal estar e em muitos casos a desistência do programa. Figueiredo (2009) vai dizer que essa função demanda implicação e reserva; em ambos os casos, é necessário uma dose de prudência e bom senso para não se cair no exagero, pois nos dois casos o excesso pode gerar respostas subjetivas de desintegração e dependência. As três “figuras de alteridade, segundo o autor, nos rituais de passagem devem ser: acolher, reconhecer e questionar.

i) **acolher**, estão relacionadas com as atividades do cuidador em “hospedar”, “agasalhar” e “sustentar” as angústias, dúvidas e receios, pois durante a vida são necessárias pessoas que operem desse lugar de sustentação, que segundo o autor, vão garantir “continuidade” e que “nos proporciona as experiências de transformação (Figueiredo, 2009, p.136). É aquela pessoa que no senso comum segura a barra, essa figura pode ser representada pela empresa, pelo gestor, amigo entre outros.

ii) **Reconhecer**, está relacionada a tarefa em que o outro “comparece na intersubjetividade interpessoal” (Figueiredo, 2009, p. 138). A função desse outro é reconhecer, só que pra isso acontecer, esse olhar que vem do outro precisa ser autentico, ou seja, está envolvido numa relação transferencial que seja capaz de “prestar atenção e reconhecer o objeto dos cuidados no que ele (sujeito) tem de mais singular, dando disso testemunho e, se possível, levando de volta ao sujeito sua própria imagem” (p.138).

iii) **Interpelar e reclamar**, essa figura, segundo o autor, é da “intersubjetividade traumática”. É no caso, o outro diferente de mim, incompleto, desejanete e dotado de um inconsciente. A atividade do cuidador é “ser fonte de questões e enigmas”. Com isso ele incita o outro a se questionar, pensar e construir uma narrativa sobre si e o seu mal estar, ele passa a entender que há uma implicação pessoal no seu processo. A função do cuidador é eminentemente de convocar, quando por exemplo um professor chama um aluno a falar, escrever ou apresentar uma tarefa, há aí, uma interpelação, chamando o sujeito para a *humanidade*.

A articulação do acolher, reconhecer e interpelar, fazem parte de uma tríade do cuidado que pode ser adotado no processo de subjetivação gerencial. O primeiro acolhimento nos programas de formação são importantes para que o sujeito mantenha, reorganize ou reformule a crença sobre a organização. Há um momento inicial de ilusão sobre a empresa, que navega no imaginário do *trainee*. Essa ilusão, tem força pulsional, porque convoca o sujeito a participar do processo seletivo e engajar-se na construção da sua narrativa profissional.

O conceito de ilusão em psicanálise “não diz respeito à definição sobre a verdade ou a falsidade de um enunciado, mas à sua potencialidade psíquica, isto é, sua capacidade de causação psíquica” (Garcia, 2007, p.169). Freud (1933) cunhou pela primeira vez esse conceito para dizer que o homem tem crenças e se agarra a elas porque tem medo do desamparo. Só que Freud (1933) quando vai abordar a questão da ilusão, se refere a religião, como uma forma irracional de ligação a uma crença.

Na empresa, um jovem que está iniciando sua carreira, ao entrar num programa de formação gerencial, vem cheio de expectativas, com um imaginário inflado. Quando parte das suas crenças sobre a empresa, por alguma razão, não são correspondidas e não existe um figura de alteridade para acolher a frustração, o neo-sujeito, por suas características flutuantes e dificuldades de elaboração psíquica, pode colocar em ato, através de um pedido de demissão, por exemplo, sua resposta a angústia e decepção com a organização.

4.3.1 A resiliência como resposta aos efeitos real

Na sociedade onde os corpos são performáticos e intensificados, demonstrar sofrimento no campo organizacional é sinal de fraqueza. Mas afinal de contas, o que se pode fazer com ele já que os espaços de reflexão sempre foram reduzidos neste lugar e hoje com a lógica da intensificação se tornam cada vez mais inexistente?

Estudos realizados na área da “psicologia positiva” vêm tratando de um conceito novo que carece de pesquisas e teorização. A resiliência, originária das Ciências Físicas, foi utilizada pela primeira vez na área da saúde na década de 1970. As primeiras pesquisas versaram sobre pessoas que sofreram “traumas agudos ou prolongados – fatores estes considerados de risco para o desenvolvimento de doenças psíquicas – não adoeciam como seria o esperado” (Souza & Cervený, 2006, p. 119).

Uma visão geral do conceito de resiliência pressupõe uma atitude positiva frente ao sofrimento. Segundo esta premissa existe um conjunto de “traços de personalidade e

capacidades que tornavam as pessoas invulneráveis (p. 119)”. Em pesquisa sobre a revisão da literatura desse conceito em publicações nacionais e internacionais os autores catalogaram na *Base de Dados Medline/Lilacs* 270 artigos entre 1966-2004; na base de dados da APA – *American Psychological Association* encontram 1.800 palavra-chave, mas para refinar a pesquisa puseram apenas “resiliência familiar”, diminuindo para 305 publicações e, por último, nos periódicos da CAPES, *Scielo* e *Universia* detectaram 57 publicações. O interessante no levantamento realizado são as poucas citações de artigos que tratam do tema no campo do trabalho, podendo contabilizar em média apenas 10 artigos com o tema “ocupacional” ou “profissional”.

Recentemente, esse conceito passou a fazer parte da agenda dos psicólogos. Inicialmente ele foi sinonimizado a “invencibilidade” e “invulnerabilidade”. Mas, a partir dos estudos de Rutter (citado por Yunes, 2003) é que o conceito foi adquirindo novos contornos como características intrínseca do indivíduo, constitucionais, mas também ambientais. No cerne da questão sobre a resiliência estaria a capacidade de uma pessoa superar adversidades. Segundo Martineau (citado por Yunes, 2003), a resiliência adquiriu contornos de conceito a partir das características que define uma pessoa que são a “sociabilidade, criatividade na resolução de problemas e um senso de autonomia e proposta” (p. 77). Tais características são fundamentais para enfrentar as adversidades que o discurso mercado opera sobre as organizações incidindo diretamente na subjetividades dos indivíduos.

Os *trainees* que concluem seus processos de formação gerencial nas organizações sempre o fazem a partir de uma narrativa de superação de obstáculos, e em muitos casos, criando novas técnicas e cenários para o trabalho, na maioria dos casos avessa a toda prescrição dos livros de gestão de como deve ser um gerente. Eles finalizam o processo com a construção de um estilo, que ressoará no seu estilo de ser na liderança da sua equipe.

Em pesquisa realizada por Walsh (citado por Yunes, 2003), o coração e a alma da resiliência é o “sistema de crenças” do sujeito. Neste processo estariam imbricados a capacidade do sujeito “atribuir sentido a adversidade” como desenvolver “senso de pertencimento” a um determinado grupo; “contextualizar os estressores como parte da vida”; entender as crises como oportunidades ou “desafios administráveis” e “percepção da situação de crise” reconhecer que ela está instalada e promover resoluções. Preservar um olhar positivo e uma perspectiva de projeto de vida.

Na Psicanálise encontrei ressonância sobre o conceito de crença em Herrmann (2006) que dirá que ela é “responsável pela manutenção e asseguramento das representações, quaisquer que sejam (p. 31).” E afirma ainda que “a crença é um modo da psique.”

Mas é no texto de Zimmerman (2010) que encontro uma primeira aproximação do conceito de resiliência com a psicanálise no seu artigo *A resiliência como uma forma de amor*. Segundo o autor, o ser humano vincula-se ao outro e ao mundo através de quatro vínculo: o ódio, o amor, o conhecimento e o reconhecimento. No vínculo dedicado ao estudo do amor, ele apresenta a resiliência como uma resposta do sujeito ao traumático onde o “sujeito retira forças vitais dos infortúnios traumáticos que apareceram alheios à sua vontade (Zimmerman, 2010, p.78). Esse termo está em consonância com o termo de Freud de amor à vida ou “pulsão de vida” e acrescenta que:

a psicanálise se apropriou desse vocábulo para definir o fenômeno da resiliência com o significado de uma força interior do sujeito, uma espécie de ‘garra’ que contribui para que o indivíduo (ou grupo) não desista diante de situações e até desesperadoras, mediante esse elã vital que, muitas vezes, é proveniente de energias espirituais” (p. 78).

Para fins de análise, tentaremos identificar também nos depoimentos, como esse significante trabalhou no processo subjetivo do grupo de gerentes nas entrevistas quando confrontados com as dificuldades vividas no treinamento de formação gerencial. Para nossa pesquisa, pensaremos a resiliência e o amor como dois ingredientes que formam o chamaremos de engajamento subjetivo para agir sobre o mal estar.

Adotaremos a garra, a invencibilidade e a pulsão de vida como traços que evidenciam o impulso do sujeito para o engajamento, para o ajuste. Mas o engajamento subjetivo trata-se de um agir caracterizado por uma modificação de lugar, de posição no discurso sobre si frente ao mal estar.

5. DE *TRAINEE* A GERENTE: A TRANSITORIEDADE DE UM PERCURSO

Neste capítulo nos inclinaremos sobre o roteiro transitório de sete *trainees* que participaram de programas de formação gerencial em três empresas líquidas distintas, mas de segmentos idênticos.

Analizamos, com base num roteiro previamente estabelecido e apresentado no capítulo 2, alguns temas-eixos de importância significativa que perpassaram nas viradas subjetivas dos *trainees* em processo de formação gerencial. Salientamos que esse roteiro não é fixo e conclusivo, foi apenas construído como uma moldura estratégica para demonstrar nossa análise dos dados e a transitoriedade do processo gerencial.

O marco teórico principal dessa análise é a psicanálise de orientação lacaniana, que remete à questão do gozo na cultura da empresa líquida. Esse novo modelo de empresa coloca em risco o aparelho psíquico dos sujeitos por não suportar dar conta do trabalho simbólico devido à aceleração dos processos no campo da inovação atrelados a busca, sempre por mais resultados. Como essa perspectiva encontra-se em formação, vamos trabalhar também com autores não-lacanianos, mas que aproximam a psicanálise do campo da gestão.

Quando o aparelho simbólico do sujeito não dá conta do elevado fluxo de informações veiculadas atualmente pelo discurso do mercado, há uma caotização no aparelho psíquico, com efeito direto no corpo. Portanto os corpos são intensificados, numa tentativa compulsiva de engajar o sujeito – em ato - para dar conta das atividades, mas esse corpo na organização é refratário aos modelos eminentemente simbólicos dos códigos organizacionais e refém do registro imaginário.

Os participantes dessa “viagem empresarial” estão distribuídos (Quadro 8) quanto à empresa e o seu negócio principal, à idade, à formação e o estado civil. Essa passagem de *trainee* a gerente, foi acompanhada, a partir dos giros narrativos que os sujeitos ofereceram ao entrevistador durante o trabalho de coleta de dados e associados ao material teórico, apresentado nos capítulos anteriores.

Os dados da pesquisa foram analisados a partir da extração dos significantes, numa **operação-redução** daquilo que se **repete** no grupo, do que **converge** de mais singular em cada sujeito e daquilo que **evita-se** falar durante o processo de formação gerencial Miller (1998).

O percurso realizado pelos jovens foi discutido à luz do imperativo do trabalhador exemplar do discurso capitalista, que produz objetos para o consumo do outro – sejam ele serviços ou produtos concretos - no qual para sua fabricação ou oferta é preciso colocar algo de si. E nesse colocar algo de si, o sujeito também constrói uma série de objetos pessoais, que na atualidade vão chamar-se carreira, baseada em séries de projetos.

Essa premissa, legalmente instituída na atualidade, remete a questão primordial das intensidades e do narcisismo apresentada nas narrativas dos jovens *trainees*. Ao longo das narrativas percebemos uma dificuldade em colocá-los em discussão, demonstrando, assim, uma tentativa de evitar uma confrontação com a realidade, num movimento tipicamente comum nos neo-sujeitos, segundo Lebrun (2008).

A contextualização dos participantes, no mundo do trabalho, está vinculada a empresas do varejo do ramo *alimentício* e *cosmético/farmacêutico*. Dois grandes segmentos atuam no mercado, valorizando significantes como *inovação, velocidade, cliente e eficiência*.

Nestas empresas, o trabalho do gerente está a serviço da excelência da satisfação imediata do cliente. Os participantes estão distribuídos como P1, P2, P3 e P4 da empresa E1; P5 da empresa E2 e P6 e P7 da empresa E3, no qual serão identificados a partir de agora como (P1-E1); (P2-E1); (P3-E1); (P4-E1); (P5-E2); (P6-E3); (P7-E3).

Quadro 8 – Perfil sócio-demográfico dos trainees entrevistados

PARTICIPANTE	EMPRESA	NEGÓCIO	IDADE	FORMAÇÃO	ESTADO CIVIL
P1	E1	Alimentação	30 anos	Psicóloga	Casada
P2	E1	Alimentação	26 anos	Administrador	Solteiro
P3	E1	Alimentação	25 anos	Administradora	Viúva
P4	E1	Alimentação	30 anos	Administradora	Casada
P5	E2	Alimentação	23 anos	Nutricionista	Solteira
P6	E3	Farmacêutico	22 anos	Farmacêutica	Solteira
P7	E3	Farmacêutico	25 anos	Farmacêutica	Solteira

5.1 FASE 1 - Expectativas sobre a empresa

As primeiras associações que os *trainees* produziram durante a entrevista foi à construção de uma narrativa sobre o que eles esperavam encontrar nas organizações após a sua contratação e o que eles de fato encontraram.

Essa etapa do processo de integração dos *trainees* na sua chegada à empresa é importante para percebermos como foi o confronto das expectativas construídas sobre a empresa durante o processo seletivo, a partir das mensagens veiculadas pelo Outro organizacional. Sabe-se que esta fase é decisiva para uma boa continuidade no programa de formação gerencial dos *trainees* na empresa.

Segundo Simão (2010), é o instante em que a empresa, mediada pelo discurso do *marketing*, oferece os primeiros significantes que marcam o corpo imaginário. Essa oferta de significante será muito importante para o momento de confrontação com a realidade, onde o corpo simbólico tomará forma. Vejamos alguns recortes das narrativas sobre esse confronto:

1. Eu achava que eu iria encontrar pessoas, em nível de liderança, e isso eu digo da direção ao gerente, alguns pares inclusive, e que essas pessoas estariam preparadas para o desafio, que no momento da empresa era mudar em relação ao padrão, entrar mais no que a franqueadora estava pedindo. (P1-E1).
2. A ida para E1, no primeiro momento me encantava e demonstrava uma oportunidade de trabalhar numa grande empresa, que na época já tinha mais de 500 lojas, mas, sinceramente, eu não sabia que era uma empresa familiar até se envolver no processo. Você descobre que algumas características com a empresa anterior são as mesmas. (P2-E1).
3. Antes de assumir a loja, eu já sabia que durante todo o processo de avaliação, de seleção, a gente sabia muito pouco a respeito da empresa, aí a gente foi fazer esse treinamento. O que a gente sabia é que a gente ia pegar a loja em um estado um pouco crítico e a gente tinha uma função, que era mudar o *status* da empresa, mudar a posição da empresa. Então, a gente antes de entrar já sabia qual era o objetivo que a gente tinha que alcançar (P3-E1).
4. [...] Quando eu entrei na empresa E1, na realidade, eu já comecei sabendo um pouco como era a empresa, qual era a função e eu acho que, na sua cabeça, tudo fica diferente (P4-E1).
5. Eu acho que foi uma grande oportunidade que eu tive. [...] Quando eu entrei na E2 a gente poderia dizer que ela é realmente uma empresa que lhe dá todas as oportunidades em relação ao seu futuro (P5-E2).
6. [...] Em momento nenhum eu imaginava entrar numa empresa do porte da E1, com a experiência que eu tinha, eu não tinha experiência nenhuma no ramo, eu não tinha experiência em cargo gerencial, eu não tinha noção do que era trabalhar numa grande empresa, um estágio sempre é diferente de um emprego, de um cargo gerencial (P6-E3).

Iniciamos a nossa análise com base na **operação-redução** *repetição* de Miller (1998), na qual os *trainees* demonstraram através desse recorte discursivo uma série de **crenças** sobre o funcionamento do Outro organizacional. Se voltarmos nossa atenção ao conceito de ilusão em Garcia (2007), veremos que neste momento de entrada numa nova empresa há uma crença em funcionamento no sujeito, sobre uma série de fantasias de segurança, proteção e júbilo compartilhado entre o imaginário desses grupos.

O autor vai produzir um argumento interessante dizendo que a instalação da crença, num primeiro momento, não está vinculada aos valores de falso ou verdadeiro sobre as expectativas elaboradas sobre um objeto, mas do seu valor de potência ou causação psíquica.

A instalação de uma causa psíquica é o que vai ocasionar uma mobilização subjetiva, que o fará continuar no processo seletivo e no programa de formação gerencial. A baixa adesão do neo-trabalhador aos discursos oferecidos pelo mercado se deve exatamente à baixa capacidade de afetação pelo discurso de oferta de uma espécie de ilusão, muito comum, por exemplo, na veiculação da propaganda.

Lebrun (2008) vai dizer que esses sujeitos são fluidos e flutuantes, o que nestes casos, nos parece que a instalação de algo potente sobre a empresa faz uma primeira adesão de cunho vertical e não horizontal. Ou seja, ao nível de uma satisfação inconsciente, segundo Lacan (1968-1969), o *trainee*, apesar de marcado por uma lógica de mercado, atribui ao Outro organizacional, num primeiro momento, um *status* de grande Outro, enquanto cultura organizacional, que pode selecioná-lo e protegê-lo contra a fantasia do desamparo existencial.

Em alguns recortes narrativos é possível perceber certa decepção sobre alguns aspectos detectados pelos *trainees* em relação à empresa, como P2-E1, ao relatar que não imaginava que fosse novamente trabalhar numa empresa familiar, fazendo uma associação às dificuldades enfrentadas por ele na empresa anterior, por ser também de gestão familiar.

Por outro lado, P6-E3 demonstrou certo encantamento e júbilo com a empresa que foi trabalhar, porque se sentiu fortemente reconhecida ao ser selecionada pela empresa que ela considerou uma “grande oportunidade” para sua carreira. Poderíamos dizer que neste caso houve uma espécie de correspondência especular entre desejo e expectativas.

Intermediariamente, alguns *trainees* se revelaram bastante realistas sobre os aspectos concretos e os problemas que enfrentariam na empresa, denotando nos relatos,

uma espécie de adesão ao corpo imaginário, através da série de significantes vinda do outro como: “*eu já sabia como era a empresa*” (P4-E1). De certa maneira, promoveu uma espécie de equilíbrio psíquico sobre as expectativas iniciais e o funcionamento real da empresa.

Esse conhecimento sobre a realidade da empresa, no início do processo seletivo, parece estabelecer na relação da empresa com o *trainee* um certo vínculo de confiança entre as partes. Esta demonstração pode estar amplamente ancorada ao desejo de transparência na comunicação relatado por Tapscott (2009) e na pesquisa com jovens da geração Y realizada por Silva Sobrinho (2009).

Essa estratégia sobre quem é a empresa e o desafio no trabalho pode facilitar, no cotidiano do trabalho, uma melhor adaptação do *trainee* ao sistema organizacional, minimizando, assim, um possível pedido de demissão. Dessa forma, quanto menor a ilusão sobre a organização, melhor será a adaptação na Fase 1.

Ficou evidente que nesse momento nem tudo é sustentado pelo imaginário completo, perfeito e acabado. As crenças instaladas no processo seletivo indicaram algumas operações psíquicas nos *trainees*, dentre elas, as crenças sobre “*pessoas capacitadas para o trabalho*”; “*sobre a perfeição dos processos internos*” e “*ser escolhido pela organização*”.

Esses micro-trechos revelaram, neste grupo, um certo apego a uma lógica organizacional verticalizada, pautada eminentemente no reconhecimento. Segundo Rodrigues, Morin e Strehlau (2009), tal movimento psíquico é parecido com a busca do olhar estruturante da mãe e do pai, que, segundo Simão (2010), é imprescindível na estruturação do corpo imaginário da criança.

Na operação-redução de *convergência* o grupo apresentou o que de singular marcou o corpo imaginário de cada um. Inicialmente, esses significantes se tornarão parte do seu corpo simbólico porque fazem parte da assimilação do código organizacional, da cultura e dos procedimentos da empresa, mas só depois eles irão operar a partir de uma singularização no trabalho.

Nesta fase de treinamento inicial, o grupo ainda deleita-se com a possibilidade imaginária e inconsciente de fusão com o Outro organizacional, através de um desejo associado à sensação de prazer obtida pela notícia de ter sido selecionado. É um instante imaginário mágico de fusão com o Outro que se apresenta como positivo e completo, para o sujeito, segundo Lebrun (2008).

Essa imagem de empresa positivada que reflete certo encantamento traz à tona as metáforas dos modelos verticalizados, com comando central e ordenamento, segundo a visão de Rossetti (2008). Tal imagem organizacional reflete um desejo mais primitivo de segurança e proteção contra o desamparo.

O reflexo desse desejo pode estar ancorado na ideia de Lacan (1968-1969) de satisfação de um desejo inconsciente de fusão com o Outro, notadamente marcado pelo funcionamento lógico do imaginário, só que aqui marcado pela singularidade de cada *trainee*.

Mas, cada *trainee*, ao deparar-se na prática com uma empresa que apresenta uma série de faltas, pode tomar pra si esse desafio ou simplesmente desistir, diante de tamanha decepção encarada pela realidade. Foi percebido individualmente algumas lamentações do tipo “*ai eu percebi que as pessoas não estavam preparadas, que eu tinha sido preparada, que uma equipe tinha sido preparada, mas que isso não iria ser suficiente para atingir o objetivo*” (P1-E1). A fala da *trainee* revelou certo sentido de integração com a experiência do treinamento, como pontua Figureiredo (2009), sobre as *vivências de sentido* e tomada de consciência.

Podemos interpretar, corroborando com Jatobá e Andrade (1993), que houve neste caso uma percepção sobre a *flexibilidade técnico-organizacional* com uma capacidade de leitura mais realista da situação. Vai desfazendo-se, nestes casos, a ideia de empresa completa que vai amparar ou reparar, nas palavras de Garcia (2004), as questões pessoais de cada *trainee*.

Há uma espécie de despertar para a realidade, sendo este um momento transitivo para as experiências no campo da aprendizagem gerencial. Tal movimento, iniciado nos relatos das expectativas, colocaram em cena significantes tipicamente da ordem do mercado como “*atingir resultado*”. É uma leitura crítica sobre as condições de trabalho que vão implicar diretamente na performance do *trainee*.

Na operação-redução *evitação*, os *trainees* demonstram certa recusa em questionar, descrever ou responsabilizar a organização sobre as informações não recebidas sobre a empresa durante o processo seletivo.

É preferível falar da “*surpresa e do convite*” (P6-E3) para participar da seleção; da “*possibilidade de aprender*” (P5-E2); reconhecer o “*nível de insatisfação com a empresa anterior*” (P4-E1); reconhecer seu papel no “*desafio de mudar o status da*

empresa” (P3-E1); apesar de tudo “*trabalhar numa grande empresa*” (P2-E2) e finalmente “*entrar mais no que a franqueadora está pedindo*”(P1-E1).

Não falar ou referir-se às faltas do Outro organizacional, num primeiro momento pode funcionar como uma espécie de defesa e aposta na organização, mas que também reforça a imagem do trabalhador exemplar do mercado. Esse tipo de atitude também encontra-se alinhada com a *marca identitária positivada* que Lebrun (2008) diz que esse grupo de neo-sujeito usa para fazer laço social, em síntese seria apresentar-se sempre otimista e pouco crítico em relação aos processos, principalmente quando se trata de processo seletivo.

Há, nestes casos uma preservação, do psiquismo contra a realidade organizacional que poderia promover um deslocamento da imagem idealizada do Outro organizacional, ocasionando um desinvestimento subjetivo no projeto.

Finalmente, entre a “Fase 1” de transição, relacionada às expectativas sobre a empresa e a “Fase 2” de transição”, alicerçadas nas primeiras experiências do treinamento, desenvolveu-se uma espécie de atividade psíquica, no sentido de preservar a autoimagem através de uma resignificação do lugar do *trainee* na organização.

Essa resignificação pode ser feita através da própria mobilização subjetiva do sujeito, frente ao cotidiano do treinamento gerencial, ou poderá ser vinculada ao suporte de um profissional, que fazendo papel de cuidador do grupo, poderá intervir no acolhimento das questões trazidas pelos *trainees*, proporcionando outro tipo de intervenção no apoio a resignificação das expectativas.

5.2 FASE 2 - A experiência de aprendizagem gerencial

As narrativas sobre esta etapa do treinamento vão sendo apresentadas, à medida que o *trainee* conseguiu ultrapassar a primeira fase de transição, quando ele assimilou os significantes oferecidos pelo Outro organizacional e os resignificou como objeto de sua prática através das prescrições, códigos e cultura organizacional.

Geralmente, nesta fase os *trainees* sentiram na pele a lógica do mercado operando a partir dos seus imperativos de aceleração por resultados, pedidos de inovação e estabelecimento de circuitos competitivos. A instalação de tais dispositivos faz aparecer o imperativo que *tudo é possível* segundo as observações de Coelho dos Santos e Sant’Anna (2009).

Esse imperativo de que tudo é possível confronta o sujeito com as questões do limite, que no discurso capitalista apresentado por Lacan (1972) foi retirado, para que ele tivesse livre circulação através das mercadorias em formato de objeto.

Mas, como se trata das primeiras aprendizagens do *trainee*, o grupo de uma maneira geral apresentou nesta fase das entrevistas certa tendência a formulação de **diagnósticos ou leituras gerais sobre si e a gestão da empresa**. Esse foi o significante da **operação-redução repetição**, que emergiu no grupo, quando interpelados sobre a experiência concreta do treinamento. Segue alguns trechos das narrativas para ampliar nossa análise:

1. Eu aprendi que eu tinha que ter paciência, ter um controle emocional, porque muitas vezes a gente toma atitude por impulso [...] Então, a gente precisa aprender a deixar de escutar, de passar a mão na cabeça e realmente colocar as pessoas aonde elas precisam ser colocadas, se elas não estão rendendo, então, infelizmente elas não podem estar ali [...] eu posso amar você, posso gostar muito do seu trabalho, mas no momento em que você está errado, você toma um passo, ou faz um procedimento que não é positivo para a empresa ou tem que chamar e colocá-lo no seu lugar (P1-E1).

2. Então, quando eu cheguei nessa região, era uma região abandonada há mais de seis meses, eu, como te falei, tenho facilidade muito grande de relacionamento, estabeleci logo um bom relacionamento com os franqueados, isso foi super interessante, super importante para o meu crescimento (P2-E1)

3. O primeiro dia no Rio - porque eu acho que tive dois tipos de treinamentos, um no Rio, que era o padrão -, depois aqui em Recife, não posso nem falar que é outro padrão, mas, assim, são outras normas, a gente não falava mais de franquia, estávamos falando de franqueados [...] Então, a gente passou por toda a seção operacional da empresa, porque para poder cobrar de um atendente eu tenho que conhecer aquilo que eu estou cobrando, tenho de saber daquilo que eu estou falando, a gente passou pela função de cada um, de pegar o esfregão e limpar o chão, de passar pano na mesa, de recolher bandeja, de registrar produto no caixa, de ir para fritadeira, de ir para a chapa (P3-E1)

4. Mas hoje eu vejo o quanto é importante você ter domínio daquilo que você vai supervisionar [...] Como eu falava antes, hoje eu continuo com a mesma percepção: para que façam bem feito você precisa saber o que é o bem feito (P4-E1).

5. Eu acho que você tem uma equipe com mais de cinquenta pessoas, você tem que aprender a ser um pouco mais, a segurar mais um pouco, se você afrouxar um pouquinho todo mundo quer sua sopa[...]Eu era muito inexperiente, porque não era a área que eu trabalhava, eu trabalhava num restaurante, mas não numa produção tão grande assim, mas como líder eu acho que foi isso, mais a questão de separar as equipes, não separar as coisas assim, mas de controlar uma equipe tão grande, como eu tenho aqui na minha mão (P5-E2).

6. Eu não tinha experiência em lidar com pessoas, eu não tinha experiência em cobrar dos funcionários, foi muito diferente, em gerenciar funcionários, cobrar melhorias, dar *feedback*. (P6-E3).

7. Hoje, eu acho, que o mesmo sentimento que eu tenho e aprendido, de crescimento, os meus colegas também têm e a gente espera que isso cresça diariamente e é para isso que nós estamos aqui, para formar um grupo forte e consolidado. (P7-E3).

Essa série de leituras iniciais sobre as situações que eles formulam sobre a gestão faz parte de uma estratégia de ajustamento ao corpo simbólico, na assimilação das faltas apresentadas pelo Outro organizacional. Isso é importante, porque o corpo simbólico entra definitivamente na lógica da eficiência, assimilando a cultura e exigências organizacionais através dos modelos de *aprendizagens na organização* segundo os aspectos elaborados por Tanure, Evans e Pucik (2007).

Pela lógica apresentada pelos autores ficou evidente neste grupo que a formulação desse diagnóstico passou pela lógica da *aprendizagem baseada em pesquisa*, onde os *trainees* confrontaram o histórico da empresa, as informações veiculadas no processo seletivo e sua realidade concreta durante as primeiras experiências do treinamento.

Mas esse parecer sobre o funcionamento do Outro organizacional não foi limitado apenas aos aspectos organizacionais. Também foram emitidos uma série de julgamentos pessoais que revelaram a maneira como cada um vai se percebendo nesse novo corpo que emerge do simbólico organizacional no início do treinamento gerencial.

Simão (2010) vai dizer que tal corpo será marcado na organização pelos lugares que o sujeito vai ocupar no discurso. Isso tem a ver com as atividades desempenhadas, as atribuições e responsabilidades de maneira geral. Esses lugares vão marcando e demarcando esse corpo simbólico, como base para intensificação do corpo, exigência do programa de formação gerencial.

A assunção do corpo simbólico vai ficando evidente nas passagens das narrativas em que eles reconhecem sobre si mesmo a necessidade de mudança, o que remete a uma nova aprendizagem, como no caso de P1-E1, ao dizer “*aprendi que eu tinha que ter paciência, ter controle emocional*”, ela se dá conta da necessidade de desenvolver tal atitude para continuar no programa de formação gerencial.

É como se diante da situação atual do treinamento ela tomasse consciência, por *insight*, dessa atitude. A fala da *trainee* revela também que não é possível ascender a uma posição gerencial, sem passar pelo mal-estar ou sofrimento que qualquer atividade revela, pois sempre exigirá do sujeito um cota de si para transformar o real.

A questão analisada aqui é quando esse limiar entre o sofrimento que engaja o sujeito no trabalho e o prazer é ultrapassado e o sujeito se inscreve no campo do gozo.

Nesse campo, prazer e sofrimento se misturam, paralisando o sujeito ou colocando-o em estados ansiogênicos e compulsivos.

Noutro momento ela coloca em xeque suas crenças dizendo “*a gente precisa aprender a deixar de escutar, de passar a mão na cabeça e realmente colocar as pessoas aonde elas precisam*”. Esse instante é um momento de reaprendizagem, onde ela deixa suas convicções, com certo pragmatismo, para entrar definitivamente na lógica do Outro organizacional.

Schwartz (2010) vai dizer que é evidente que em certos momentos, o choque de valores pessoais entra em rota de colisão ou alinhamento com os valores vivenciados na prática do treinamento. Segundo o autor, isso vai gerar em cada *trainee* uma convocação psíquica para novas ressignificações e produzir o *corpo si* o que neste autor equivale a subjetividade.

O diagnóstico de P2-E1 é mais dramático e contundente. Ele disse que encontrou uma região “abandonada”, mas reconheceu no seu perfil um estilo de atuar mais voltado para os relacionamentos, o que na visão dele ajudou a reverter a situação na região em que foi atuar como *trainee*.

Esse tipo de observação sobre si é muito comum nas pessoas que desejam ocupar cargos gerenciais. Segundo Lapierre (1994), todo sujeito que almeja liderar tem como pano de fundo das suas fantasias uma imagem idealizada de si e que vai operar como mais uma defesa contra o fracasso, que neste tipo de formação gerencial está circulando o tempo todo no discurso dos jovens. Tal operação é mais uma vez o retorno ao narcisismo sobre si, fundamental para manter o investimento afetivo sobre o programa.

Raufflet (2005) vai dizer que no trabalho gerencial dois aspectos circulam permanentemente, um deles é a fragmentação das atividades do gerente e o outro é o forte investimento em relacionamento interpessoal: na equipe, reuniões, treinamento e atendimento ao cliente.

P2-E1 demonstrou no seu relato um investimento emocional no outro, apresentado por ele quando foi visitar a área [geográfica, região] que ele recebeu treinamento para conseguir atingir seus objetivos. Ele considerou para si, a habilidade de relacionamento interpessoal, uma marca identitária positivada, quando investiu no relacionamento interpessoal com os “franqueados”, para melhorar seus índices e resultados.

Com a emergência desse tipo de singularidade no seu treinamento, ele vai se aproximando da figura subjetiva do *carismático*, que investe nos laços sociais e no vínculo com o outro para se sentir reconhecido ao final da realização de cada tarefa.

Outro tipo de diagnóstico relatado pelos *trainees* como importante no processo de aprendizagem, foi uma espécie de emparelhamento com as atividades desenvolvidas com os outros (funcionários dos locais de treinamento). Nesta fase do treinamento, eles diagnosticaram a importância de vivenciar uma experiência de integração com o outro, ao relatar que “*para gerenciar um atendente eu tenho que conhecer aquilo que eu estou cobrando*” (P3-E1) ou no caso de P4-E1 quando afirmou que “*hoje eu vejo o quanto é importante você ter domínio sobre aquilo que vai supervisionar*”.

Nos outros dois relatos de P5-E2 e P6-E3, percebeu-se que o diagnóstico foi apontado para si, evidenciando suas dificuldades no gerenciamento de pessoas. A primeira diz que o grande desafio foi gerir, liderar e orientar as pessoas no seu trabalho, mas que precisou demonstrar segurança nas atitudes e decisão para que a equipe não percebesse sua fragilidade.

A segunda *trainee* reconheceu deliberadamente sua dificuldade nesta área, devido, segundo ela, a uma falha na sua formação acadêmica. Neste sujeito, essa queixa sobre gerir pessoas vai emergir como principal argumento para as dificuldades dela assumir um cargo gerencial depois da finalização do seu programa de treinamento.

Em todas as narrativas apresentadas pelos *trainees* se repetiram como significante-guia a necessidade de ajustamento das expectativas sobre o programa de formação gerencial através de uma indicação **diagnóstica** sobre a gestão e sobre si. Mas em cada *trainee* isso repercutiu de maneira singular, obviamente dentro do código organizacional de cada empresa e dos valores de cada um.

A “Fase 2” em que os *trainees* relataram as primeiras vivências com o treinamento inicial, mostraram-se bastante importante para o planejamento do treinamento e evitar a ocorrência de problemas tão primários quanto o ocorrido em P3-E1. Ela narrou que fez seu treinamento operacional num padrão de loja diferente daquele que ela ia trabalhar, causando problemas futuros, na avaliação do seu desempenho.

Em linhas gerais, os *trainees* fizeram dois tipos de diagnósticos ou leituras das primeiras experiências com o treinamento inicial, apresentados aqui por dois eixos:

- a. ***diagnóstico sobre si*** mesmo, no qual verificou-se as descobertas sobre coisas novas que eles podiam desenvolver e não tinham percebido essa possibilidade, antes de ingressar na organização. Para estes casos, a empresa funcionou também como espaço de exercício do potencial; ainda sobre esse eixo, o reconhecimento de capacidades do próprio perfil como elemento alavancador de resultados no treinamento inicial. Este é um elemento intensificador, pois é como se o sujeito não precisasse desenvolver uma competência, porque, consciente do seu potencial, houve um encaixe da competência com o problema tratado.
- b. ***diagnóstico sobre o funcionamento da gestão*** e as implicações positivas e negativas sobre o processo de desenvolvimento profissional de cada um. Aqui as leituras oferecidas pelos *trainees* vão incidir sobre as condições de trabalho facilitadoras ou não da sua ação, como P5-E2, que se queixa de ter recebido uma equipe com cinquenta pessoas para acompanhar no início do seu treinamento.

Nas duas fases, os *trainees* vivenciaram através da *lógica baseada em aprendizagem* de Tanure, Evans e Pucik (2007) a experiência de atuar num campo de desafios e oportunidades, seja testando seu potencial, aprimorando suas habilidades ou descobrindo novas atitudes.

Nessa lógica baseada em aprendizagem, apresentada pelos autores, algumas competências são relevantes, dentre elas a capacidade para enfrentar novos desafios e a capacidade de aprender rápido com experiências positivas e negativas. Nos dois casos, os *trainees* responderam em algum momento sobre essas duas competências, seja reconhecendo suas fragilidades como P6-E3 ou enfrentando desafios como em P2-E1.

Nesta segunda fase em que os *trainees* receberam os significantes vindo do Outro organizacional, verificamos na sua narrativa uma gradativa introdução da lógica de mercado, mediante a preocupação em atingir metas, objetivos e resultados. Podemos, então, deduzir que o processo de intensificação dos corpos, nos programas *trainees*, tem início entre a transição da “Fase 1” e “Fase 2”.

O problema que se instalará daqui pra frente é a sobrecarga do sistema psíquico do sujeito em processar tamanho volume de informações, provenientes de relatórios produzidos pelo eixo da tecnologia da informação. A informação é o objeto de desejo de todo e qualquer gerente na atualidade, pois a partir dela toma-se decisões importantes para agir.

O que ocorreu é que no neo-trabalhador o recurso simbólico se enfraqueceu, devido a escassez de tempo, entre outros fatores analisados em capítulos anteriores. O que restará então ao sujeito? O corpo. Sob seu domínio, a gestão vem se apropriando e fazendo dele uma locomotiva para atingir resultados. Gerente que fica na frente do computador é mal visto pela empresa. Valioso e competitivo é aquele que visita o cliente, acompanha as ações dos concorrentes, vai ao campo avaliar sua equipe entre outras atividades.

A introdução da lógica dos corpos intensificados é o resultado da implementação de uma estratégia de mobilização de afetos, que reforçadas pela ideia de uma satisfação inconsciente, põe o sujeito a competir em busca do gozo prometido, através da ação que perpassa pelo corpo vivo.

Com base nos parâmetros do discurso do mercado o *trainee* adota diversas premissas para corresponder a tais parâmetros. P1-E1 diz, por exemplo, que “*a equipe de gestores precisa ser capacitada para atingir o nível de produtividade que a empresa deseja, que eu desejo*”. Neste recorte percebe-se claramente o resultado da instalação da lógica de mercado, que estabelece no *trainee* uma nova dinâmica psíquica no seu treinamento gerencial, no qual a marca da intensificação estará presente em todos os processos.

P5-E2 funcionando nessa mesma lógica vai dizer “*no trabalho, eu todo dia faço de tudo para dar certo, que os clientes fiquem satisfeitos, que a produção esteja OK, que os pedidos seja entregues, que tudo ocorra bem, sabe?*” A tônica sobre as expectativas de perfeição e completude do Outro organizacional apresentadas no início das narrativas, são deslocadas, agora, para a atividade.

Neste momento em que o sujeito transfere para si a responsabilidade de satisfazer o outro (alteridade) e o Outro (instituição), ele passa a operar numa lógica do corpo intensificado, em que a premissa de intensificação sobre os processos, vai produzir subjetividades em busca de recuperar um gozo perdido ou prometido, colocando o corpo à trabalhar para produzir um algo a mais na esfera do trabalho.

Podemos compartilhar tal lógica do corpo intensificado sobre a atividade nos relatos de P5-E2 “*Eu fico impaciente, **super impaciente** sabe? Como eu vou resolver? [se refere à resolução de um problema na loja] Eu fico querendo **resolver tudo logo**, então, ele vai existir [o estresse] enquanto eu não resolver essa questão em **curto prazo***”.

Enquanto isso, P2-E1 sente-se pressionado pelo próprio perfil, o que nele aparece como uma marca de gozo, no sentido de não conseguir se desvincular da ansiedade que toma conta dele “*Eu sou uma pessoa muito **ansiosa**, eu acho que meu nível de ansiedade é muito grande e isso faz com que eu queira **buscar** alguma coisa nova [...] se não vem um novo **desafio**, isso gera desmotivação [...] eu preciso ser estimulado, eu sou um funcionário que funciona com muito estímulo, **eu gosto de estímulo**, eu gosto de desafios, eu **gosto de competição**, então, sempre que lançam uma competição, isso me atrai”.*

P6-E3 demonstra a pressão do modelo de gestão na intensificação do corpo ao relatar que “*sempre que meus gestores cobram alguma coisa, eu já, eu fico nervosa, eu fico preocupada, se eles cobram é pra ser **resolvido logo**”.* A pressão relatada pelos *trainees* por resultados imediatos ocasiona diversas respostas durante o treinamento, P3-E1 diz que “*chega uma hora que **você explode** e eu acho que às vezes isso ajuda um pouquinho porque a partir daí ninguém faz mais, aprendeu [risos], porque viu que **você explodiu um dia**”.*

Nos breves relatos apresentados acima pudemos identificar basicamente quatro formas de apresentação dos corpos intensificados na organização através: 1) do engajamento do corpo por si (P5-E2); 2) do engajamento do corpo do outro (P3-E1); do engajamento do corpo pelo modelo de gestão (P6-E3) e, finalmente, o engajamento do corpo como marca de gozo identitária (P2-E1), que nomearemos, neste estudo, como paradigma do neo-trabalhador.

Seu relato é vivo, real e está amplamente alinhado com o discurso do mercado de consumir a si próprio na execução da atividade. Ele fica aguardando o imperativo da organização como se o seu corpo fosse uma tela de sensações, aguardando uma tarefa para agir.

Quando um imperativo do mercado torna-se marca de gozo e o sujeito percebe-se em estado de inércia, gera sofrimento. É o prazer do ócio gerando mal-estar psíquico, retratado por P2-E1 ao relatar: “*até algo novo acontecer, eu estou ali numa linha de rotina muito forte e a rotina acaba gerando desmotivação*”.

Portanto, verificamos que a instalação da lógica dos corpos intensificados está entre as fases de expectativas sobre a organização, ligada à assimilação do corpo imaginário e à transição da fase de aprendizagem, correspondente ao corpo simbólico, no estabelecimento da lógica da eficácia.

A condução dessa transição poderá instalar ou não uma marca de gozo no *trainee*, seja através si para si mesmo; dos modelos de gestão para si; dele para os outros e, finalmente, quando se trata de uma marca identitária do funcionamento psíquico do próprio sujeito, trazida pela sua história de vida e reatualizada no espaço do treinamento gerencial.

Evidenciamos, então, na operação-redução **evitação**, que o neo-trabalhador não questiona o modelo do mercado, dando a entender que nos momentos em que ele acerta ou erra, o único responsável por isso é ele. O que, nos modelos verticalizados, apresentados no capítulo 1, funcionava como uma espécie de lugar de lamentações ou culpa, hoje não faz mais essa regência.

O neo-trabalhador passará a funcionar na organização como um representante da lógica do mercado, sem nenhuma vinculação com o contexto de transformações políticas, que outrora fez parte da agenda dos trabalhadores. Seu compromisso é com sua empregabilidade e o desenvolvimento de competências voltadas para o atingimento de metas, sugestão de novos processos, capacidade de implementar mudanças e gerenciar pessoas.

Percebemos claramente que houve uma transferência de responsabilidade sobre a carreira para o próprio sujeito. Hall (1996) especificou essa transferência, quando lançou as bases da carreira proteana, em que o sujeito entra num projeto com objetivos claramente definidos de experimentação, assimilação e implementação de novas competências no campo do trabalho.

Essa mesma lógica se impõe aos programas de formação gerencial, pois trata-se de um projeto com data de entrada e data de saída. Ao longo da história da carreira desse sujeito ele terá que contabilizar diversos projetos profissionais para manter-se no mercado. Mudam-se, assim, os padrões de adoecimento psíquico nas organizações em que o sujeito passa a sofrer de uma *insegurança ontológica* sem precedentes segundo Bendassoli (2007), porque a cada novo projeto suas competências são testadas, reativando toda uma carga de angústia no sujeito, angústia essa que não para de cessar.

5.3 FASE 3 - O mal-estar no processo de aprendizagem gerencial

Se de fato existe uma instalação da experiência de intensificação do corpo entre as fases do corpo imaginário e do corpo simbólico, essa transição, provavelmente, será marcada por alguns mal-estares.

É inevitável que no processo de aprendizagem de novas competências ou de um novo trabalho, exista um sofrimento inicial, porque onde há trabalho há sofrimento, porque o sujeito terá que fazer um investimento sobre a tarefa e isso não se faz de graça.

O que nos convoca, enquanto pesquisador, é compreender e acompanhar esse movimento de envolvimento com a tarefa e perceber se há uma ultrapassagem dos limites entre prazer e sofrimento, e havendo, se é possível demarcá-lo para localizar onde o gozo se instala no *trainee*, nos programas de formação gerencial.

É importante sempre lembrar que o *trainee*, na empresa é um funcionário igual aos outros, só que no seu caso ele precisa mostrar resultados em curto prazo, para assumir uma posição gerencial. Logo, todos os seus processos de vivência no trabalho serão sempre mais intensificados, do que os demais trabalhadores, pois ele vive sob pressão de engajamento contínuo.

Sendo assim, mapearemos a partir dos recortes das narrativas dos *trainees*, que tipo de mal-estar eles vivenciam no acontecer do treinamento gerencial e se algum desses relatos aponta para o gozo. Vejamos então:

8. [...] Eu acho que o maior obstáculo foi justamente as pessoas, porque elas não estavam preparadas a nível profissional, a nível pessoal também e a nível de maturidade. [...] Eu tenho uma filha pequena, e por trabalhar, sábado, domingo, feriado, dias Santos, então, a gente fica [...] esquece um pouco esse lado mãe, de família e vivencia isso. E para a cultura em que a gente vive hoje inserida, a mulher foi criada para ser mãe, dona de casa, então você fica: 'Não, será que eu estou sendo boa mãe?' Será que eu não estou sendo uma boa mãe?' Esse foi um dos dilemas e o outro dilema é também em relação à qualidade de vida. Porque quando a gente trabalha no ramo em que eu escolhi trabalhar, não fecha em momento nenhum, então a gente está sempre se dispondo, sempre colocando em alerta, o telefone é 24 horas ligado e isso meio que [...] você permite às pessoas invadirem sua vida, porque a qualquer hora dia ou da noite o telefone pode tocar e você vai ter de sair para apagar o incêndio. Um exemplo bem claro disso [de pressão], meu cabelo começou a cair e eu procurei uma dermatologista e ela disse: Olha P1-E1 eu fiz todos os exames e não tenho o que te dizer, a nível físico você está tudo OK, tudo perfeito. (P1-E1).

9. A maioria das vezes as grandes surpresas são os gargalos que nós temos internamente no *backoffice*, o gargalo no departamento jurídico, o gargalo no departamento de logística e no departamento de engenharia. Então, muitas vezes, esses gargalos atrasam o processo e acabam comprometendo o prazo que nós temos, ou o prazo que nós damos para um franqueado. Isso toma tempo realmente, a gente tem que estar cobrando e é em cima do prazo até que já demos. Tem que estar intervindo através dos gestores dos departamentos: por que é que o fornecedor não entregou o equipamento, por que é que a engenharia não liberou o *layout*, por que é que o jurídico ainda não liberou a análise do contrato? (P2-E1).

10. [...] Mas, assim, a minha maior dificuldade foi na questão do maquinário, porque como eu aprendi no Rio, eu aprendi no padrão novo, com equipamentos totalmente novos, e quando eu cheguei aqui me deparei com equipamentos mais antigos [...] Então, acho que você cobra muito de si mesmo e acaba elevando o estresse, eu creio que foi mais nesse sentido. (P3-E1).

11. Eu tenho um dilema pessoal, não é? É o estresse pessoal, é à distância, é a saudade, independente [distante] de casa, do seu conforto, do seu ambiente, você vai para um lugar onde não conhece ninguém, onde você não tem domínio de nada, e você vai lá, começar tudo do zero, e isso é muito difícil [...] É o que faz mais sofrer e, se você não tiver um equilíbrio você acaba deixando isso impactar no seu resultado [...] Tinha dois tipos de pressão. Tinha uma pressão profissional, porque toda semana eu era avaliada, era questionada. Cada área que eu passava, eu tinha uma avaliação, fora isso, tinha o gerente de treinamento que ligava fazendo essas avaliações - a avaliação verbal -, você tinha que responder, você tinha que dá um *feedback*, você tinha que saber dos procedimentos, os processos, tudo como funcionava. A vida pessoal eu acho que foi a mais difícil de conciliar, porque não adiantava eu chegar, eu não ia descansar, eu tinha que estudar para o outro dia, eu tinha que estar preparada para o outro dia, então, eu tive que trabalhar esse controle de emoções muito grande. (P4-E1)

12. Atualmente no trabalho, eu sinto uma angústia por saber que estão querendo realizar mudanças e eu tenho a noção de que não [deve], que no final vão terminar dando errado, sabe? Meu medo é que as alterações venham e que essa harmonia seja quebrada. Atualmente, depois de [...] às vezes eu tenho o dilema de falar e ser entendida como a que discorda as coisas. É um dilema que eu tenho que trabalhar, não é? O que me angustia e eu levo para casa é o trabalhar em equipe. Se eu precisar, coisas que antigamente eu reclamava, que eu dizia que nem falava, você já sabe [...] Eu fico estressada quando eu realmente tento fazer as coisas e não dá certo. (P5-E2).

13. Quando eu cheguei na E3 eu não sabia o que eu estava falando, eu era recém formada. Que tipo de posição eu tinha diante dos funcionários? Não, tudo eles me ajudavam. Então, olhando assim eu não acho que existia uma relação de gerente; até existia, eu sempre fui chefe deles, mas chefe é uma coisa, gerente, gestor é outra. Aquela coisa, eu podia ser chefe, mas eu não fui gerente, eu não fui gestora. E aí eles me ensinaram o que era a empresa. [...] Às vezes eu sinto uma vontade enorme de crescer e tem alguma coisa que me impede. Há uma vontade enorme de falar e alguma coisa me impede: vergonha, medo, medo, medo. Acho que medo é a palavra certa, eu tenho muito medo de falar o que eu penso, de pensar besteira, de estar [...] de ficar falando besteira, eu sinto medo do que essas pessoas vão pensar e vão falar de mim. (P6-E3).

14. Sem dúvida, meu principal dilema é com pessoas, e é porque eu tenho amadurecido diariamente. É realmente com essa questão de pessoas, na minha área, que é a gestão, mas também no relacionamento em geral. É uma área que é bastante complicada para você que, como eu digo, teve, assim, uma formação muito mais técnica do que humana na verdade. (P7-E3).

No processo de transição subjetiva, ao analisarmos os depoimentos acima pela operação-redução **repetição**, observou-se uma série de **queixas e sintomas** repercutindo em cada *trainee* de maneira singular. Os sintomas apresentados nesta seção já são resultados do embate entre o corpo imaginário e o corpo real. O corpo real, segundo Simão (2010), é o lugar do gozo porque é um lugar de dor, desgaste, gasto e exigências.

O sujeito está tentando corresponder à imagem narcísica de si mesmo (Lapierre, 1994) ao se defrontar, no simbólico, com os limitadores da atividade, ou ao responder

os imperativos superegóicos do imaginário, o corpo pode responder com alguns sintomas. Vamos analisar nesta sessão como o mal estar se apresenta para o neo-trabalhador a partir da operação-repetição **convergência**, ou seja, o que é singular em cada narrativa.

Inicialmente, percebemos nos relatos que os *trainees* apresentam uma tendência geral nas respostas frente ao mal-estar. Nestes casos, há sempre uma responsabilização do Outro organizacional, apesar das saídas de enfrentamento estar pautadas em invenções singulares, apresentadas na próxima sessão da nossa análise. Eis aí a grande tensão da “Fase 3” de transição (gozo e responsabilização).

O primeiro tipo de resposta do sujeito frente ao real é a dificuldade de desconectar do trabalho. Esse tipo de resposta é muito comum no neo-sujeito. Lebrun (2008), no mapeamento das características desse sujeito vai dizer que o sofrimento não é por uma escolha deliberada, mas por incapacidade de deixar o gozo.

P1-E1 reluta contra o modelo de gestão da sua empresa, na qual a deixa conectada 24h por dia com o trabalho, através de uma disponibilidade via telefone e email. Ela diz que as pessoas, literalmente invadem sua vida, mas não consegue se desligar do trabalho e experienciar outras situações da vida, principalmente a familiar.

Com o advento da empresa líquida, as barreiras entre vida pessoal e profissional, praticamente deixaram de existir. A adoção desse modelo está respaldado numa lógica de mercado aberto, que pressupõe a inovação constante, a satisfação plena do cliente e o corpo em estado de alerta, por parte do gerente, para responder as pequenas crises do cotidiano.

P1-E1 começa então a fazer questionamentos sobre seu papel de mãe. Segundo Bendassoli (2007), o sentimento de vazio e insegurança ontológica marca esse tipo de resposta. Sem um Outro a quem se dirigir para reclamar sobre seu mal estar, o sujeito vai assumindo cada vez mais responsabilidades que reflete num aumento de sobrecarga no trabalho. P1-E1 fica, então, sem tempo para si e para filha “*por trabalhar, Sábado, domingo, feriado, dias Santos, então, a gente fica [...] esquece um pouco o lado mãe, de família e vivencia isso*”.

Outro sintoma ou queixa presente no programa de formação gerencial são aquelas direcionadas às condições de trabalho. Geralmente, esse tipo de mal estar é mais racionalizado e o *trainee* desloca sua impotência para o Outro. É verdade que em muitos casos ele tem razão, mas deve-se averiguar se é um argumento sólido ou simplesmente

um deslocamento de responsabilidade, quando percebe-se a impossibilidade em atingir um resultado. A fala de P2-E1 é típica desse tipo de argumento, quando ele ressalta que os problemas estão localizados nas interfaces dos outros setores, dentre eles jurídico, engenharia, logística e administrativo chamado por ele de *BackOffice*.

Morin (2000), ao apresentar os princípios do pensamento complexo, nos fornece um link para compreender a dificuldade de P2-E2, o qual evidenciou, na sua narrativa, certo incômodo em articular tal pensamento na sua organização. Balizado por uma característica mais ansiogênica, como ele mesmo pontuou anteriormente, P2-E1 esboça dificuldade em perceber o funcionamento complexo da sua empresa e a interrelação dos setores. Por outro lado, ao se comportar como tal, expressa na sua resposta a caracterização do seu setor como cliente dos demais, que precisam atendê-lo numa certa imediatez.

Ele se apropria do princípio hologramático apresentado por Morin (2000) para reivindicar a solução do problema da área dele. Segundo esse princípio, cada setor possui a totalidade dos outros. É assim que P2-E1 enxerga o seu setor, dando a ele uma importância tão grande ou maior quanto os outros.

Como tomamos P2-E1 como paradigma do neo-trabalhador, funcionando sob um regime de gozo, fica evidente na sua fala, o mecanismo narcisista de respostas. O que provavelmente dificultará a percepção, por parte de P2-E1, do princípio do anel recursivo Morin (2000), e entender que a organização funciona a partir do entrelaçamento de microculturas, no qual o “holograma” da área dele é um entre vários.

A presença de sintomas autorreferentes marcou as narrativas analisadas em P4-E1, P6-E3 e P7-E3, no qual esboçam dificuldades e reconhecimento sobre o próprio desempenho e mal-estar pessoal proveniente da brusca separação dos laços de amizade e familiares por conta da distância do local de treinamento.

No caso de P4-E1, o sofrimento parte do sacrifício que o *trainee* fez, submetendo uma parcela do seu prazer de estar com filhos, famílias e amigos em prol do seu projeto profissional, realizando treinamento gerencial de três meses fora da sua cidade. Há uma preocupação constante em não perder o equilíbrio emocional e as avaliações contínuas frente a angústia vivenciada no cotidiano provenientes das cobranças familiares.

Em P6-E3 e P7-E3 há um reconhecimento de dificuldade pessoal no que concerne à gestão de pessoas. Elas justificaram esse mal-estar, na formação técnica que tiveram na universidade no curso de farmácia, e que durante o treinamento gerencial, essa falha

impactou diretamente sobre o trabalho com as subjetividades dos funcionários, gerando angústias e questionamentos sobre a própria capacidade em assumir futuramente cargos de gestão.

Outro tipo de queixa são aquelas enquadradas nas respostas emocionais provenientes do corpo. P1-E1 chegou a desenvolver sintomas psicossomáticos, como dermatites, com reflexos na queda de cabelos.

P4-E1 apresentou respostas do tipo compulsivas, através do uso constante do fumo, chegando a consumir três carteiras de cigarros por dia, justificadas pela angústia sentida pela distância dos seus entes queridos.

P6-E3 desenvolveu respostas fóbicas, através de um medo desproporcional em falar na empresa sobre seus receios e desejo de crescimento profissional. Outras respostas mais comuns são aquelas relacionadas ao estresse, como em P5-E2 e P3-E1.

Nenhum entrevistado apresentou características de despersonalização ou respostas psicóticas nos relatos sobre o mal-estar vivenciado nos programas de formação gerencial. De fato, as respostas estão na grande maioria vinculada a um campo narcísico, tensionado pelas exigências pessoais e o desejo de reconhecimento do outro.

Bendassoli (2007) diz que vivemos um período crítico de desconstrução da nossa identidade, gerando, assim, uma espécie de insegurança ontológica na experiência do trabalho. Em outras palavras, ele vai argumentar que as empresas pós-industriais ou líquidas, como as estudadas nesta pesquisa, geram problemas complexos no campo da construção das subjetividades pós-modernas. Mal-estar, insegurança e medo são apenas alguns dos exemplos de sintomas mais comuns da relação homem-trabalho em nossos dias.

A ansiedade é uma queixa recorrente nas respostas dos *trainees*, principalmente quando são pressionados por resultados, inovações, cumprimento de prazos e momentos de avaliação de desempenho. Em alguns casos, tal sintoma é concebido como natural por eles, como relata o *trainee* P2-E2: “*Eu sou uma pessoa muito ansiosa, eu acho que meu nível de ansiedade é muito grande. Eu preciso ser estimulado, eu sou um funcionário que funciona com muito estímulo*”.

Percebemos que a ansiedade faz parte das respostas subjetivas desse sujeito e que a ausência desse afeto é o que causa seu mal-estar. Por outro lado, é perceptível sua dificuldade em realizar uma análise sistêmica do negócio, características evidenciadas, em outras ocasiões, neste neo-trabalhador, quando remete aos setores da empresa uma série de “gargalos” na gestão, que implicam diretamente em seu trabalho.

Em muitos casos, eles apontam a deficiência do sistema organizacional, mas não conseguem avançar em propostas e alternativas para melhorá-lo, pois ainda são inexperientes para trabalhar nesta esfera da complexidade organizacional.

Em relação a operação-redução **evitação** nos relatos, percebemos que subjetivar uma posição gerencial é factível de mal-estar, principalmente quando essa posição não pode ser subjetivada sem o olhar do outro. Encarar tal projeto profissional é desafiador no início da carreira. Pesquisas demonstram a dificuldade e o mal-estar, ocasionado em profissionais, que ao mudarem de uma posição técnica-administrativa para um cargo gerencial precisaram de suporte, orientação e treinamento tanto quanto um jovem em início de carreira.

Nessa situação, o outro, que nesta pesquisa foi identificado como cuidador na expressão de Figueiredo (2009), tem um papel importante no amparo e encaminhamento das angústias, mas ele somente não é suficiente para tratar da questão da sustentação do reconhecimento, de garantir que a autoimagem seja validada. O tema que foi evitado falar diretamente, pelo grupo, foi o grande desejo de ser amado e reconhecido pelo Outro. Fazer o melhor para deixar o cliente satisfeito, cuidar das pessoas, estar disponível 24h por dia para a empresa são temas-significantes, que por mais que estejam atrelados ao discurso para obtenção de resultado, encobre um desejo de reconhecimento.

O reconhecimento no trabalho gerencial está no campo da topologia do imaginário, apresentado no capítulo 4. Ele tem uma relação direta com as instâncias dos ideais, que hoje, conforme analisamos, estão em declínio, o que nos resta o olhar do outro, fraterno e competitivo ao mesmo tempo.

Na psicanálise vamos encontrar ressonância no conceito de **eu ideal**. Segundo Laplanche e Pontalis (1992) essa instância é definida como “um ideal narcísico de onipotência forjado a partir do modelo do narcisismo infantil” (p.139). A questão que se coloca na dificuldade dos nossos *trainees* é a desconstrução do segundo momento da ilusão.

No primeiro momento, os *trainees* ressignificaram suas expectativas quanto ao ideal da organização. Tal apaziguamento psíquico é sempre temporário e torna-se problemático, quando, depois dessa reparação, os *trainees* confrontam-se com os primeiros desafios que precisam ser superados no decorrer do treinamento.

Quando não conseguem vencer esses obstáculos, os sujeitos começam a questionar suas próprias capacidades técnicas, refletindo diretamente na autoimagem.

Por isso, no processo de treinamento gerencial, o reconhecimento dos avanços e as críticas podem funcionar como operadores para melhorar o desempenho, fazendo uma enorme diferença na subjetivação desse novo lugar que o jovem virá a ocupar na empresa.

FASE 4 - O engajamento subjetivo no enfrentamento das dificuldades

Para discutirmos o enfrentamento das dificuldades na transição subjetiva, realizamos um mapeamento das estratégias que estes jovens utilizaram para conseguir atuar gerencialmente num cenário de empresas líquidas.

A análise da sessão anterior, que evidenciou os principais mal-estares e sintomas dos *trainees* na transição subjetiva, esboça nessa sessão como o grupo, de maneira geral reage ao mal estar e evidentemente como cada sujeito enfrenta tais dificuldades. Verificamos nesse grupo de *trainee*, uma capacidade de reagir às adversidades em todos os sentidos, comprovando o traço de resiliência e investimento pulsional no projeto.

Como apresentadas no capítulo 2 e 4, o enfrentamento do corpo real, aquele habitado pelo gozo pode tomar três direcionamentos:

I - *uma pela via da resiliência*, compreendendo para todos os casos a capacidade do sujeito superar adversidades segundo Rutter (1985, 1993) e que está ancorada na perspectiva da psicologia positiva ou no desenvolvimento de uma atitude voltada para pulsão de vida, como garra ou força interior.

II – outra via é apresentada pelo trabalho de suporte oferecido pela figura de alteridade do *cuidador* descrita por Figueiredo (2009).

II – finalmente, pelo trabalho pessoal e singular fornecido pelo uso lógico do *sinthoma*, através de invenções singulares que amarrem os registros real, simbólico e imaginário desenvolvido por Lacan (1974-1975).

Vejamos então trechos das narrativas dos *trainees* que ilustram essas passagens no enfrentamento do real:

15. Hoje, os dois pontos são esses: a falta de planejamento, eu acho que a nível de diretoria, porque ele tem isso como personalidade, ele tem como modo de vida, como se fosse uma religião para ele. E a outra questão é a equipe que, realmente, está faltando capacitação [...] Há pouco tempo eu estive em uma convenção da empresa e uma pessoa que desenvolve a mesma função que eu em outro grupo, o de Fortaleza, e a gente traçando algumas ideias, ele me falou que usava isso [sobre uma agenda de planejamento de trabalho], mas não me mostrou nenhum modelo, ou como é que ele praticava. Ele me falou só de uma agenda que ele planejava para o mês. (P1-E1)

16. Eu sempre procurei aprender, trocar, pegar com ele [chefe imediato] erros do passado. Essa vontade de conhecer o passado para entender o presente sempre foi muito forte, ele era um gerente que estava na empresa há quase 20 anos, há 18 anos na empresa, então, ele sabe muito do passado. Eu sempre busquei questionar ele sobre o passado. Toda oportunidade que a gente tinha de ficar conversando eu sempre ficava voltando no tempo para entender. Então sai misturando um pouco disso e acho que foi bem essa experiência que tive corpo-a-corpo, do que mais academicamente. (P2-E1).

17. Quando eu cheguei aqui [refere-se a chegada em Recife depois do treinamento no Rio], eu me deparei com equipamentos mais antigos e meio que você tinha que criar os meios de trabalho, quando você não tem você cria, você corre atrás, e aí essa foi a minha maior dificuldade [cita um exemplo sobre criar] Quando a gente diz: olha aqui na loja só tem um freezer. Por que só tem um freezer? Precisa guardar tanta coisa e a segurança sanitária exige que tenham tantos! Ah, porque não tem, não tem! Aí eu fui ao diretor reclamar. Não tem recurso, se a loja não vende, não tem como comprar, como botar freezer nessa loja. Então, vamos para os fornecedores, eu compro tanto de gelo por mês, tanto de gelo por semana, tanto de gelo, então porque é que o cara do gelo não me dá um freezer? E aí eu fui criando meios, no que eu pude e outras coisas eu adaptei. (P3-E1)

18. Como vão fazer, para que as pessoas entendam o procedimento? Ele sempre vai ser o mesmo, seja na hora da correção imediata ou não? Eu posso usar artifícios, eu posso ter técnicas para desenvolver técnicas, para que eles façam da melhor maneira possível, para que eles absorvam aquilo como a melhor maneira? Mas, assim, o procedimento sempre vai ser o mesmo, por mais que eu treine de forma diferente. Como ele vai executar tem que ser da mesma maneira. [...] Eu nunca pensei em desistir. Eu tentava achar a saída, como que é que eu iria resolver naquele momento de conflito, mas eu não pensei em desistir. (P4-E3).

19. Eu procuro fazer as coisas que gosto, quando eu estou fora do trabalho eu sou sempre a mesma. Então, geralmente, eu costumo exagerar no lazer, sabe? Eu vou para o cinema, eu saio à noite, eu converso com meus amigos, eu converso com meu namorado, que está comigo, a gente sai para jantar, eu não fico em casa, às vezes eu fico na rua pensando e isso me acalma um pouco. Eu não fico obcecada, mas eu não digo a você que eu saio daqui e deixo tudo aqui [...] Enquanto eu não resolver, eu vou ficar com isso na cabeça, mas não que isso me prejudique em termos de relacionamento (P5-E2).

20. E quando eu não consigo atingir meu objetivo, a minha meta, do jeito que me deixe realizada, eu fico arrasada. Quando não atinjo, eu fico extremamente decepcionada comigo mesma e é muito complicado você está decepcionado com você. Quando você se acha incapaz, quando você acha que você não dá conta, fica até difícil de corrigir [...] Geralmente deixo no cantinho, apesar de eu ficar chateada, de eu levar para casa, de ficar triste, eu não, eu não faço nada. Quando são coisas que eu posso trabalhar, então eu digo: não, agora vou me dedicar exclusivamente a isso e isso vai ser minha prioridade eu não vou mais parar nesse ponto (P6-E3).

21. Eu procuro alinhar o meu perfil de trabalho com o perfil que a empresa quer que eu tenha também. Eu procuro equilibrar essas duas faces aí para poder dar uma resposta também positiva para a empresa. Eu tiro aquilo dali como uma coisa muito positiva, você aprende também com a crítica, se a crítica é construtiva. Então, sempre fazia sentido para mim a crítica, nunca foi no sentido de colocar para baixo. Eu acho que isso aí foi primordial. Mas assim, é uma coisa muito informal, nada muito focado; eu procurei tirar dali alguma coisa que fosse positiva para mim. (P7-E3).

O estudo das estratégias adotadas pelos *trainees* para enfrentar as dificuldades revelou na operação-redução **repetição** um significante-guia. O significante é uma espécie de **engajamento subjetivo na modificação do mal estar**, que nesta “Fase 4” da transição surgiu como característica principal desse novo grupo de trabalhadores.

Em nenhum dos relatos foi detectado omissão, recuo ou desistência no grupo frente as contingências do treinamento gerencial gerada pelo seu mal estar. Pelo contrário, foi percebida uma espécie de garra e impulso para resolver os problemas, assemelhando-se as respostas dos sujeitos resilientes apresentados por Zimmernam (2009).

Tal resultado corrobora com pesquisa realizada por Silva Sobrinho (2009) em que os jovens da geração Y valorizam no trabalho o foco no resultado, no qual 48% responderam positivamente a este item, acompanhado de 26% na comunicação objetiva e 20% na transparência.

Essa tensão sobre a elevação do nível de ansiedade quando são pressionados por resultados *versus* o comprometimento que se forma para atingi-los, caracteriza um dos traços marcantes do neo-trabalhador, nomeado aqui de engajamento subjetivo frente ao real.

Percebemos, então, que esse engajamento com a modificação do mal-estar é a marca identitária desse grupo. Entretanto, o desdobramento da operação-repetição **convergência** aponta para saídas singulares em cada narrativa analisada.

P1-E1 adotou uma estratégia informal, quase inconsciente, para resolver seu mal-estar no tocante a queixa de falta de planejamento e treinamento da equipe. Ela se viu diante de um colega de trabalho, numa convenção da empresa e passou a trocar ideias sobre as dificuldades vivenciadas no seu treinamento gerencial. Nessa conversa, a principio “despretenciosa”, surgiu o artifício do uso de uma agenda de trabalho para organizar as atividades.

Essa falta de planejamento e dispersão de atividades no trabalho gerencial foi apresentada por Raufet (2005) sobre o estudo realizado entre 1951 e 1994 sobre o cotidiano do gerente. Os resultados parecem muito atualizados, quando demonstram alinhamento com a resposta de P1-E1, sobre a fragmentação da atividade gerencial, causando essa característica de desorganização.

O tipo de artifício de P1-E1 cria uma espécie de rede de trocas subjetivas sobre boas práticas de trabalho, que podem auxiliar no processo de formação gerencial, os nos

gerentes. Reuniões periódicas, nas quais poderia se criar espaços de fala para discutir as dificuldades do dia-a-dia poderiam ser salutares para criar um engajamento coletivo e minimizar os padrões de ansiedade e angústia frente ao real.

Isso se confirma quando ela diz que não houve apresentação de um modelo de agenda de trabalho por parte dele (o colega de trabalho), mas a ideia ficou na sua mente e fez com ela partisse imediatamente para ação e adotasse essa estratégia no seu trabalho. Noutro trecho da entrevista ela diz que após o planejamento: “*consigo pegar minha filha na escola*” e “*hoje vou me dar esse luxo, hoje vou parar tudo para a ir a pós-graduação*”.

No caso de P1-E1 houve uma estratégia satisfatória em que a figura de alteridade do cuidador foi imprescindível. O seu colega de trabalho funcionou como cuidador temporário da sua angústia, acolhendo-a, hospedando-a e ajudando-a. Figueiredo (2009) vai dizer que essa figura pode ser exercida por qualquer pessoa que se predisponha a escutar o outro, é uma das formas de cuidado mais antigas, catalogada na sua pesquisa.

P2-E1 tomado como paradigma desse estudo, pela sua peculiaridade e pelas características próprias ao neo-trabalhador, buscou nas figuras de referências; nas histórias de sucesso e dificuldade da empresa e nas oportunidades percebidas por ele, criar uma resposta pessoal. Diríamos que P2-E2 fez uma invenção particular, uma espécie de *sinthoma* como diria Lacan (1974-75).

Nas palavras do *trainee*, ele diz “*eu sempre procurei aprender, trocar, pegar com ele [chefe imediato] erros do passado*” e “*toda oportunidade que a gente tinha de ficar conversando eu sempre ficava voltando no tempo para entender*” [a história da empresa], esses dois recortes ilustram a relação de P2-E1 com os aspectos simbólicos da organização, sua cultura e seus códigos.

Por outro lado, não esqueceu de assimilar os aspectos imaginários oferecidos pelo modelo de identificação do seu chefe imediato. Finalmente ele se reporta a “*todas as oportunidades*”, ou seja, ao contingencial, o inesperado e a surpresa, aqui associada ao registro do real, como um estímulo para aprender e não um obstáculo paralisador.

Esses três registros, o do corpo simbólico (códigos e lógica da eficiência), corpo imaginário (significantes e lógica da identificação) e corpo real (contingência e a resiliência) foi percebido nas narrativas de P2-E1 como um princípio que permitiu a construção de uma nova experiência na transição gerencial.

Ele conclui: “*então sai misturando um pouco disso e acho que foi bem essa experiência que tive corpo-a-corpo, do que mais academicamente. É importante que você faça MBA, faculdade, mas eu acho que essa experiência no dia-a-dia do trabalho, essa convivência com pessoas, com perfis tão diferentes e um convivência tão próxima foi moldando um pouco o que eu sou hoje [...]*” Eis aí uma invenção particular de um sujeito que posiciona-se a partir de uma trama discursiva sobre seu *pathos* (sofrimento) segundo Berlinck (1997).

No caso de P3-E1, houve um compromisso com a solução no sentido sistêmico do termo como diria Morin (2000). A solução da *trainee* foi trabalhar a partir do aspecto do princípio dialógico, onde ela não aceitou em hipótese alguma a contradição ter/não ter freezer para acomodar os produtos.

Diante desse tipo de tensão, geralmente alguns sujeitos tendem a desistência, mas P3-E1, demonstrou “garra” e criatividade numa solução de gestão de cunho prático para sua loja. Tal recurso ao diálogo externo, como fez a *trainee*, mostra-se alinhado com a imagem da organização como sistema político de Morgan (1995) que vai dizer que nesta metáfora as empresas ou pessoas vão em busca de ordem e para tal deflagram jogos de interesses e negociações com o ambiente interno e externo.

P4-E1 e P7-E3 adotaram uma estratégia muito comum em *trainees* que estão com dilemas pessoais durante a transição que é uma espécie de esforço mínimo para invenção. Nestes casos, diante das dificuldades enfrentadas elas adotaram a solução padrão da empresa, aquilo que está prescrito pela organização. Foi o que fez as duas *trainees*. Uma na aplicação do procedimento a equipe e a outra alinhando seu perfil de respostas ao desejado pela empresa.

P6-E3 utilizou de estratégia de enfrentamento das dificuldades similar a P3-E1, no qual seu engajamento subjetivo não chega a produzir um *sinthoma*. No caso particular dela, o que lhe afetou foi uma série de questionamentos e reflexões sobre os problemas vivenciados no trabalho. Neste caso, seu engajamento é mais analítico e menos decisório do que P3-E1, que parte para ação em busca de uma solução concreta para os problemas de acomodação de alimentos na loja, há na atitude dela uma predisposição a questionar o Outro

Finalmente, a maneira que P5-E2 utilizou para relatar suas estratégias de enfrentamento dos problemas pareceu bastante peculiar, na qual não observamos o uso

do cuidador (P1-E1), nem o uso do *sinthoma*-invenção (P2-E1), nem a invenção-competências (P3-E1 e P6-E3) ou o uso da prescrição (P4-E1 e P7-E2).

Ela diz “*eu vou ao cinema, eu saio à noite, eu converso com meus amigos, eu converso com meu namorado [...] não fico em casa*”. P5-E2 pareceu usar uma defesa contra o enfrentamento dos problemas, acionando uma rede de possíveis cuidadores, mas que na prática não faz emergir uma solução, apesar de finalizar dizendo “*enquanto eu não resolver, eu vou ficar com isso na cabeça*”. A sua estratégia é temporariamente, colocar os problemas e as dificuldades de lado, enquanto constrói uma solução.

A invenção de soluções ou o uso de prescrições só aconteceu porque eles aprenderam a desenvolver uma espécie de vínculo técnico ou de interesse pela empresa, estabelecida e ressignificada no início do treinamento gerencial. Há uma relação de troca entre *trainees* e diversas instâncias organizacionais que, na prática, impulsiona os sujeitos à ação, reflexão ou suspensão temporária dos problemas até encontrar a solução.

Para todos os casos, eles apresentaram um engajamento subjetivo com a solução das dificuldades concretas que repercutiam no mal estar pessoal. Mas como foi demonstrado acima, a partir das especificidades de cada situação, cada um usou da sua singularidade, a partir dos seus recursos, uma estratégia de modificação ou deslocamento do mal-estar.

Os vínculos com os cuidadores foram mediados pelo desejo de trabalhar os obstáculos e as dificuldades. Em todas as situações apresentadas acima, nenhuma delas estava prevista em manuais de gestão de pessoas ou administração. A invenção de saídas são radicalmente marcadas pelos instrumentos e singularidades que cada *trainee* tem à disposição, no momento, caso não as tenha, percebemos um grande engajamento para construí-la.

Pensar um trabalho de invenção pautado na singularidade de cada gerente, é articulá-lo, sem sombra de dúvida, a um patamar alto de angústia, pois as respostas podem ser imprevisíveis para o futuro gerente ou até nem acontecer como no caso de P5-E2. Não há garantia na invenção, porque ela é feita em rede; por isso reforça, mais uma vez, o caráter de aprendizagem que o programa representa para os jovens e a organização.

Finalmente, a operação-redução **evitação**, nesta etapa da transição vem convocar os *trainees* a falarem de resultados. Muito provavelmente, o nível de angústia da

maioria deles aumentou, porque tocar no assunto resultado é remetê-los ao lugar de “avaliados”, mesmo que o resultado seja a marca de “sucesso psicológico” desejada por esse grupo. Tal marca está atrelada a esse novo movimento de carreira em projeto desenvolvido por Hall (1996).

A esta altura do programa, o que eles menos desejam é tocar na imagem de si construída ao longo do treinamento. Essa defesa ou estratégia retorna à fase do narcisismo construtivo de Lapierre (1994), em que o sujeito evita deformar ou enfrentar a realidade para não lidar com as frustrações da vida. Ele prefere demonstrar uma vitalidade, potência e autoconfiança para não desconstruir a imagem positivada sobre si construída até o momento.

Outro aspecto evitado nas narrativas é a atitude de solicitar diretamente ajuda ao outro. Na maioria, se não em todos os casos apresentados aqui, os cuidadores entram em cena informalmente ou são acionados indiretamente, como convidados para participar de conversas, eventos ou reuniões. A tônica da dificuldade individual continua mantida em segundo plano.

5.5 FASE 5 - A transição subjetiva propriamente dita

Por meio das atividades exercidas pelos *trainees* na subjetivação do lugar de gerente numa empresa líquida, tentamos identificar o instante da aparição de si mesmo na atividade gerencial. Esse instante é o resultado da combinatória das aprendizagens desenvolvida ao longo do projeto de formação gerencial, com base nos seus acertos e erros.

Isso implica dizer que por mais que essa geração de neo-trabalhadores insista em garantir uma imagem positiva o tempo todo, é factível ao final de um programa de formação gerencial que a tônica dessa transição será marcada pelos aspectos: simbólicos da cultura organizacional; pela marca das figuras de referências encarnadas na alteridade, ou seja, no outro, no qual sem ele não é possível realizar essa travessia e finalmente as falhas, os erros, o contingencial, o real do trabalho.

Ao definir como meta, nesta pesquisa, acompanhar o trabalho de transição de uma posição de *trainee* para outra de gerente, demarcamos como objeto de investigação a formação subjetiva desse sujeito no trabalho.

Por considerarmos que essa transição é feita quando o sujeito ascende a uma nova posição na polis organizacional, acreditamos que um dos elementos é a apropriação de

si, através da sua atividade, incluída numa nova trama discursiva, remetendo esse sujeito a ressignificação de toda uma escola gerencial desenvolvida ao longo dos últimos 50 anos de estudos sobre essa função de gestão na organização.

Portanto, nessa fase das narrativas iremos nos debruçar sobre os recortes que representaram para nossa pesquisa esse novo gerente se apropriando de si, ou seja, do significativo **gerente**, dando potência a esse lugar ou posição na polis organizacional.

1. Eu conduzo meu dia de forma que ao chegar eu começo a trabalhar. Eu vou visitar uma loja. Então, se eu não consigo visitar a loja, pontuar em que aquela loja precisa ser trabalhada, daqui a uma semana eu retorno a ela e sento com os gestores que estão à frente da loja, que estão gerenciando aquela unidade. Consigo ver com eles se evoluíram. Se eles não evoluíram eu [indago sobre] o que está faltando, porque a partir da daí a gente cria o plano de ação, para aquilo que ainda falta cumprir. (P1-E1).

2. Minha atividade, ou minha responsabilidade é expandir, através da marca E1, no Nordeste, tendo como meta 43 novos pontos de venda. A captação desses novos pontos de venda acontece através dos franqueados que já estão conosco no sistema, que identificam oportunidades e nos apresentam, para avaliação e aprovação da franqueadora novos candidatos que queiram ingressar no sistema. Trabalho em *homeoffice*, isso exige bastante disciplina, mas, ao mesmo tempo, dá uma liberdade muito boa de você programar sua agenda, programar seu tempo e trabalhar no melhor horário que você ache produtivo, conciliando com suas atividades pessoais. (P2-E1).

3. Bem eu sou gerente de loja, mas eu faço a parte administrativa. Quando eu chego de manhã eu vou conferir todos os caixas do dia anterior, conferindo dinheiro, tudo, dando uma passada no meu sistema, nos cartões de créditos. Aí vou fazer vistoria na loja, no estoque, se está tudo correto, se a contagem está certa, você sabe, todo dia se faz uma espécie de auditoria: escolho dois produtos e vejo se aquela contagem que o meu monitor lançou para mim realmente bate, vendo o que está certo, o que não está. Eu passo em cada sessão, faço reunião matinal com a equipe, olhando as agendas do dia anterior, olhando no que a gente está dando, no que a gente pode melhorar, mudando os canais que a gente vendeu e aqueles que a gente deixou de vender, para a gente buscar as venda ali. (P3-E1).

4. P4-E1 estava iniciando o processo de treinamento gerencial na época da entrevista, portanto, não foi possível evidenciar o eixo das suas atividades como gerente.

5. Hoje em dia eu chego em horários alternados, eu não chego num horário fixo, eu chego às oito, eu chego às dez, ou quando é necessário. Geralmente, quando eu chego, olho como é que está a estrutura das coisas, como é que está o movimento, ou como é que está a organização, como é que os meninos realmente estão trabalhando, em termo de: qualidade do produto que eles estão fazendo, da manipulação, até a forma como eles estão se vestindo, se eles estão asseados, o comportamento deles. Eu vejo as necessidades da loja também: se está precisando de [pausa] qual é a mercadoria que está precisando, se [pausa] [vai] faltar alguma coisa. Essas são as medidas, mas, na maioria, não é um trabalho rotineiro, às vezes não tem uma rotina de trabalho. Eu tenho minhas rotinas de trabalho, que são alguns controles que eu faço: controle de cloro de água, temperatura de alimentos, temperatura do ambiente, mas dizer que é somente isso, não, às vezes a gente também tem conflitos internos, a gente trabalha com [pausa]

administrando algumas questões. Eu realizo escalas também. Então, termina que é mais um trabalho gerencial, não fica só na parte de nutrição, mas fica na parte também de gestão de pessoas (P5-E2).

6. Como farmacêutica da unidade do Entroncamento, o farmacêutico aqui na E3 tem várias funções, a principal delas eu acredito que seja gestão de estoque, controle estoque, efetivar funcionário, documentação e atividade diária do laboratório: conferir formulas, liberar formulas. Então, a minha rotina é essa. Eu dedico meu dia, tento dividir, mas nunca consigo dividir certinho. Não, eu quero uma hora fazer isso, duas horas para fazer aquilo, a gente nunca consegue, não é? Mas eu sempre venho, todo dia eu venho com o mesmo objetivo de organizar meu dia para eu conseguir dividir meus horários. Não consigo, mas faço, acabo fazendo tudo. Controlar estoque e gestão de formula eu acho que já toma 70%, 65% do meu tempo [...] 55% do tempo [risos]. Digamos que, 65% mais 5% dá 70%, mais 25% eu fico na liberação de formulas, tirando dúvida de cliente, dúvida de consultoras, ligando para médico quando necessário e o resto é o que me resta realmente, às vezes para estar conversando com o funcionário, motivando, desmotivando, passando a realidade, conversando. Assim, resta pouco para gente lidar com o funcionário, tem de conversar muito. (P6-E3).

7. P7-E3 No dia da entrevista não foi possível chegar a este ponto da pesquisa.

A operação-redução **repetição** através dos recortes apresentados demonstrou que a ascensão ao lugar de gerente é marcado definitivamente pela sua capacidade de se apropriar da sua história profissional numa nova trama discursiva sobre si e o trabalho, ascendendo a uma nova posição frente ao chefe, aos colegas de trabalho e a organização enquanto Outro organizacional.

A transição efetiva do lugar de *trainee* para gerente no nosso trabalho de pesquisa nos levou a refletir sobre o lugar do corpo como travessia neste processo. Deliberadamente marcado pelos efeitos do Simbólico – cultura organizacional; Imaginário – as ofertas de identificação e o Real – o contingencial de cada empresa.

Neste percurso o sujeito vai se apropriando de uma nova posição que o remete e ao mesmo tempo ressignifica uma trama discursiva tecida no estudo da administração há mais de um século.

Esse enfoque mobilizou nossa atenção para perceber as pequenas nuances e mutações ocorridas nas narrativas dos sujeitos escutados. Inicialmente estabelecemos uma questão sobre como elementos que estão fora do sujeito tornam-se internos e particularmente pessoais.

Nossa proposta de uma topologia que trabalhasse a articulação dos registros lacanianos do Real, Simbólico e Imaginário nos permitiu perceber o processo subjetivo gerencial em 05 dimensões, a saber: expectativas sobre a organização, experiências de aprendizagem gerencial, o mal-estar no processo de aprendizagem, enfrentamento das dificuldades e a transição subjetiva e a transição subjetiva propriamente dita.

Ao final desse processo o que convergiu em termos de significantes é uma marca particular em cada sujeito, apresentando aquilo que ele se apropriou durante o seu treinamento.

Assim, o corpo expressa o estado de quem o habita. Nesta fase das narrativas, não há mais uma separação entre aprendizagem, dificuldade e enfrentamento. Há de fato, uma série de transações significantes no sentido de dar passagem a este novo profissional. Portanto, para subjetivar tal posição gerencial “só vivenciando, experimentando, tendo conhecimento real por enfrentá-los na prática.” (Motta, 2004, p.31).

Finalmente, quando o corpo não consegue apreender, na sua totalidade, a prescrição das tarefas é porque a organização está diante de um corpo vivo, que realiza transações com o ambiente e consigo mesmo, ressignificando todo o conjunto de conhecimento e não-conhecimento sobre a gestão.

Nas palavras de Motta (2004), o mais importante num processo de transição gerencial é compreender que “a atuação gerencial se fará mais no sentido de conviver com a ambiguidade e com a ilógica. E um dos elementos principais dessa convivência é ter de tomar decisões baseadas em informações ainda incompletas, e que sinalizam alguma gravidade ou necessidade de ação em uma situação problemática recém-detectada” (p. 47).

Os estudos das novas subjetividades no trabalho terão que incluir o ilógico, o irracional, o imprevisível, o corpo, o real, o inconsciente. Não será mais possível estudar os processos subjetivos gerenciais apenas enquadrando-os em modelos pré-fabricados. É preciso uma escuta próxima, atenta, intuitiva, sensível e ativa que perceba as nuances das transições subjetivas e que tire dela consequências para cuidar de novos programas de formação gerencial.

A trajetória do *trainee* na subjetivação da função de gerente, nos dias atuais, é marcada por transações consigo mesmo e com o mundo em que as experiências e sensações são cada vez mais adicionadas ao seu trabalho, em substituição a um sistema simbólico mais reflexivo.

A construção desse lugar, em última instância, é proeminentemente singular, porque o mercado vai exigir dele as credenciais qualificadas para que ele seja o próprio autor dessa nova posição social, capaz de decidir sozinho, com sua equipe, com seus

pares, e em todos os casos com repercussões na sua vida, na das pessoas que o cercam, como clientes, fornecedores e os futuros gerentes que eles treinarão para sucedê-lo.

A possibilidade de uma clínica da gestão de orientação psicanalítica tem como objetivo, no futuro, de inserir elementos possíveis de conter o gozo, tratá-lo, se assim for possível e dar passagem a um trabalho gerencial mais humano e humanizador, naquilo que toca o simbólico do termo humanizador.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos subjetivos operados atualmente no campo do trabalho talvez seja uma das últimas fronteiras na produção de subjetividade e pouco pesquisada na sua capacidade de pensar a sustentação do sujeito neste novo laço social. Apesar de todo um discurso sobre a liquidez das relações de parentalidade ou enfraquecimento das grandes metanarrativas sobre Deus e o Estado, o trabalho avança e se transforma, inscrevendo o neo-trabalhador numa nova trama discursiva em que a linguagem sobre o trabalho que o habita vem mudando radicalmente nos últimos anos.

Ainda assim, o trabalho conserva o poder de fazer laço social, de maneira plural, diversas, singular, mas também tecnológica. Através desse novo jeito de trabalhar, é possível continuar desenvolvendo estratégias de saúde mental, preservando assim o neo-trabalhador e a instituição a que está atrelado. E por que não pensar numa clínica do trabalho numa perspectiva psicanalítica de orientação lacaniana? Uma proposta que pretendemos perseguir num doutorado.

Quando Freud, em algum momento da sua obra disse que o homem tem dois objetivos na vida que seriam: amar e trabalhar, ele foi sábio. Mesmo vivendo num mundo em que todos parecem genéricos, mesmo que o trabalho tenha mudado sua lógica, agora eminentemente de mercado e de consumo e uma atividade cada vez mais imaterial, ele continua sendo fonte de realização, prazer e sofrimento e a exigir a singularidade do sujeito.

Na nossa pesquisa dois grandes valores emergiram: 1) um valor relacionado à velocidade e aceleração dos corpos e dos processos na fabricação de si – digo subjetividade -, mas também na produção de bens para o consumo e 2) um outro valor que é a percepção da transitoriedade como algo que deve ser encarado positivamente e não mais como algo negativo. A transição como fenômeno psíquico se aloja praticamente em todos os processos de trabalho, principalmente naqueles que exigem elevadas doses de inovação e criatividade.

Ao analisar as narrativas de jovens *trainees* (neo-trabalhadores), através da segunda clínica lacaniana, observamos nos seus depoimentos que a exigência de velocidade e de transitoriedade e expectativa por inovação e criatividade, mesmo devendo ser encarado positivamente, causa sofrimento, pois exige intensificação dos corpos no processo de desenvolvimento de uma posição gerencial.

A partir dos operadores conceituais da segunda clínica, ou seja, a primazia do real sobre o simbólico e o imaginário e suas consequências na prevalência do gozo sobre o prazer, realizamos uma análise a partir do método de operação-redução proposto por Miller, no qual a tônica do método é extrair das narrativas os significantes implicados na fala do sujeito. Trata-se de um novo procedimento de análise em psicanálise diferente daquele em que se reforçava na amplificação do significante com um inflacionamento das interpretações. Outras teorias do campo da gestão, do narcisismo de Lapierre (1995) e do cuidado de Figueiredo (2009) foram usadas como operadores de análise na pesquisa empreendida.

Os resultados iniciais extraídos dos relatos de sete jovens que foram entrevistados para pesquisa, demonstraram que apenas um deles apresentou-se, como paradigma do neo-trabalhador conectado a uma lógica do gozo. Os demais *trainees*, mesmo dentro de uma perspectiva eminentemente do novo funcionamento psíquico do neo-trabalhador, não conseguiram operar grandes invenções.

Em todos os casos, os jovens analisados apresentaram características das figuras subjetivas encontradas no neo-trabalhador, dentre eles traços do *workaholic* (viciados em trabalho); superespecialidade, ou seja, uma marca identitária a partir de um significante; a obsessividade por resultado, traço mais observado nesse grupo de *trainees*, e finalmente o carismático, que tem como marca identitária os relacionamentos interpessoais como estratégia pessoal na busca do reconhecimento do outro, traço bem evidente em um dos *trainees* pesquisado. O grupo manifestou uma pluralidade de subjetividades, mas no seu bojo, ele está identificado aos dois valores que marcam essas figuras subjetivas: a intensificação do corpo e a eterna transitoriedade dos processos, em decorrência da exigência de inovação e de criatividade.

Os corpos intensificados estão à serviço da lógica do mercado e das empresas líquidas, ávidas por inovação e criatividade. Essa modalidade de funcionamento opera no programa de formação gerencial de novos gestores, desde o início do treinamento com as primeiras aprendizagens gerenciais, na transição da Fase 1 e 2 a nossa análise dos resultados, na qual o sujeito re-significa as expectativas sobre a empresa.

Pudemos observar que essa primeira transição, para instalação de uma possibilidade de adição do sujeito ao trabalho, vai ser desenvolvida a partir de quatro grandes formas de engajamento do corpo: a) engajamento do corpo por si próprio, no qual o sujeito reconhece a necessidade de velocidade sobre os processos; b) engajamento do corpo do outro, no qual o *trainee* pressiona o outro para atingir os seus

resultados; c) engajamento do corpo pela pressão do modelo de gestão da empresa e d) engajamento do corpo como marca de gozo identitária, um traço que marca um dos sujeitos em todas as suas respostas subjetivas, ele não usa um artifício de gestão, ele está engajado subjetivamente no processo com o seu corpo simbólico, imaginário e real criando uma invenção para dar conta do mal estar.

Os sujeitos da pesquisa oscilaram entre essas posições de intensificação dos corpos, mas dentre elas apenas dois *trainees* (P1-E1 e P2-E1), apresentaram nas suas narrativas uma adesão ao corpo como marca de gozo, o que para efeitos da nossa pesquisa, podemos pensar que do grupo são os que mais sofreram com a instalação desse modo de funcionamento.

O primeiro por uma recorrente necessidade de adesão ao objeto, estimulado por uma compulsão com o significante “experiências novas” a todo custo no trabalho. O segundo por uma compulsão ao trabalho, em que se colocava 24h por dia a disposição do Outro organizacional, em que incidiu numa precarização das suas relações afetivas e familiares, além de uma forte dermatite, ocasionando queda de cabelo.

“O que chamou atenção nos dois sujeitos foi que apesar da dificuldade de fazer “corte” e “barrar” o gozo, ambos demonstraram um engajamento subjetivo para não desistir do processo, mesmo ultrapassando o limiar do prazer e do sofrimento, inerente a qualquer trabalho. Enquanto nos demais *trainees* o engajamento subjetivo operou como artifício técnico, podendo ser desconectado quando o sofrimento for muito insuportável, nos outros dois o sofrimento só deixava de “existir” quando um novo comando entrava em cena, para colocá-los em ato. Nesses dois *trainees*, com base nas suas narrativas, parece apresentaram uma capacidade de convivência com essa marca, sem que ela acarrete, em momento algum, sofrimento de ordem maior.

No que diz respeito ao tipo de mal-estar instalado neste grupo durante a transição subjetiva pudemos identificar aquelas que estão alinhadas às figuras subjetivas, apresentadas acima e outras como traço de gozo:

1. Dificuldades em desconectar-se do trabalho, característica marcante da figura do *workaholic*, que apresenta sérias dificuldades de fazer cortes.
2. Queixa recorrente sobre as condições de trabalho, própria da obsessividade por resultado e que, na iminência do fracasso, projeta no Outro as razões das suas dificuldades.

3. Reconhecimento das dificuldades pessoais, característica da figura subjetiva do super especialista e nesta pesquisa sintoma de duas *trainees* apegadas ao significante “gestão de pessoas”.
4. Sintomas de ordem psicossomática, neurótica e estresse que se revezaram em diversos momentos das narrativas. Uma *trainee* apresentou uma dermatite com queda de cabelo, outra apresentou medos desproporcionais à situação, e uma terceira *trainee* apresentou respostas compulsivas no consumo de cigarro.

Percebemos que mesmo nas operações bem sucedidas do sujeito no processo de seleção para participar do programa *trainee*, operou uma espécie de insegurança generalizada no grupo e uma expectativa de aparição de alguma dificuldade. A tônica de esconder, omitir, desviar ou em alguns casos negar as dificuldades, foi verificada na operação-avoidance em praticamente todas as narrativas. O Outro organizacional, por mais bem sucedido na realização da transição da Fase 1 (corpo imaginário) para Fase 2 (corpo simbólico), não instalou nos sujeitos uma relação de confiança com a organização que os deixasse à vontade para falar das suas dificuldades.

Observamos também que os sujeitos apresentaram elevado nível de engajamento subjetivo na resolução de problemas concretos, vivenciados na gestão do treinamento, e que esta característica apresentada no programa de formação gerencial emergiu como a primeira marca do futuro gerente.

O grupo analisado não apresentou em nenhum momento recuo ou desistência do processo de formação gerencial frente ao mal estar, o que poderíamos creditar ao grupo, certa capacidade de resiliência, no sentido de enfrentar as diversidades e analisar as crises, ou seja, o surgimento do real foi visto como oportunidade de aprendizagem. Frente às dificuldades, os *trainees* demonstraram soluções singulares e que podemos mapeá-las como estratégia para enfrentamento das dificuldades:

- a. Estratégias pela via da resiliência, através da adoção de uma visão positiva e de oportunidade de aprendizado, frente ao mal-estar;
- b. Estratégias pelo uso da alteridade, ao contar com o cuidador que cumpriu três funções importantes: acolher, interpelar e reconhecer;
- c. Estratégia do *sinthoma*, ao propor invenções singulares, enlaçando o corpo imaginário no simbólico e no real;
- d. Estratégias de uso de habilidades pessoais pontuais ou prescrições organizacionais.

Finalmente, observamos que o sujeito, ao atravessar o processo de transição do lugar de *trainee* para o lugar gerencial se apropriou de uma trama discursiva própria da sua personalidade marcada pela sua história de vida. O projeto de formação gerencial, tornou-se então, uma das diversas narrativas sobre a carreira profissional.

Em linhas gerais, nossa pesquisa deixou algumas reflexões em aberto, para dar continuidade em outros projetos de pesquisas, mas nos ofereceu algumas reflexões importantes sobre a nova subjetividade gerencial. Dentre elas, podemos destacar a importância cada vez maior do trabalho do psicólogo clínico como agente de cuidados e uma espécie de consultor de passagens, oferecendo ferramentas de apoio, suporte e reconhecimento ao outro para que cada neo-trabalhador consiga produzir uma implicação subjetiva na ação de trabalhar. Se como diz Freud todo homem tem dois objetivos na vida, trabalhar e amar. Convém amar o que se faz e implicar-se no que faz.

As narrativas analisadas vão deixando claras que os *trainees*, apesar de toda garra, vontade e resiliência nos programas de formação gerencial, quando ficam por conta própria nesta travessia vivenciam uma série de situações de mal-estar e sofrimento. A figura de alteridade, seja pela presença física do outro ou da linguagem, é fundamental para assunção desse novo lugar de gerente na polis organizacional.

Por outro lado, ficou evidente, o quanto as empresas líquidas, mergulhadas numa lógica de mercado pautada em valores fluidos, estão esquecendo de criar lugares de acolhimento da angústia do outro. A insegurança ontológica vai marcando as relações horizontais, quando esse outro é apenas visto como uma peça na engrenagem da organização - para usar uma das imagens de Morgan.

As estratégias para fortalecer os vínculos entre gestores e *trainees*, devem ser estimuladas como possibilidades desses sujeitos humanizarem melhor esse lugar gerencial e não deixar que simplesmente o discurso do mercado se aproprie dessa subjetividade; do contrário, o sofrimento psíquico, representados pelos elevados índices de ansiedade, adição ao trabalho e comportamento compulsivos consumirá, indiscriminadamente, todo o gozo que o corpo pode oferecer. Utilizando a lógica do consumo significa consumir-se e não trabalhar em prol do mercado de consumo.

7.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, E. G. L.; J., Jorge (1993). *A desregulamentação do Mercado e das relações de trabalho no Brasil: potencial e limitações* (Texto para discussão n. 132, Agosto).
- ANTUNES, M. C. & COELHO DOS SANTOS, T. (2005) Novas subjetividades ou novos sintomas? In: Pinheiro, T. (Org.) *Psicanálise e formas de subjetivação contemporâneas*. Rio de Janeiro: Contra-Capa.
- BARBOSA, L. (2010) *Sociedade de consumo* (3ª. Ed.). Rio de Janeiro, Ed. Zahar.
- BAUMAN, Z. (2007) *Tempos líquidos*. Rio de Janeiro, Ed. Zahar.
- BENDASSOLI, P. F. (2007) *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurançaaontológica na experiência atual com o trabalho*. São Paulo, Ed. Ideias e Letras.
- BERLINCK, M.T. (1997) *O que é psicopatologia fundamental*. In: *Revista Latino-Americana de Psicopatologia Fundamental*, n.1, março.
- BETTS, J. (2003). *O psicanalista nas organizações*. In: *Correio da APPOA*, Porto Alegre, n. 120, dezembro.
- BRANT, L. C. & DIAS, E. C. (2004) Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. In: *Cadernos de Saúde Pública*, 20 (4), pp.942-949.
- BROUSSE, Marie-Helene (2007) Em direção a uma nova clínica psicanalítica.In: *Latusa Digital*, 4, 30.
- CARDOSO, C. & CUNHA, F. C. (2001) *Compreendendo a organização: uma abordagem psicossociológica*. Recife: Ed. Cadernos INTG
- CHIAVENATO, I. (2000a). *Os novos paradigmas : como as mudanças estão mexendo com as empresas*. 3ª. Ed. São Paulo : Atlas.
- CHIAVENATO, I. (2010b). *Gestão de pessoas: o novo papel das organizações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier.
- COELHO DOS SANTOS & SANT'ANNA, A. (2009). Inovações no ensino e na pesquisa em psicanálise aplicada. Rio de Janeiro: 7 letras.
- COSTA, A. & POLI, M.C. (2006) Alguns fundamentos da entrevista na pesquisa em psicanálise. In: *Pulsional: Revista de Psicanálise*, n. 188.
- COUTINHO JORGE, A. (1987). [A psicanálise hoje]. Recuperado em 23 de outubro de 2008 : <http://www.macjorge.pro.br/textosport.htm>

- DAVEL, E. & MELO, M. C. O. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: *Gerência em Ação – Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- DOR, J. (1995) *Introdução ao estudo de Lacan – inconsciente estruturado como linguagem* (v.1). Porto Alegre: Ed. Artmed.
- DUFOUR, D-R. (2005) *A arte de reduzir as cabeças – sobre a nova servidão da sociedade ultraliberal*. Rio de Janeiro:Ed. Companhia de Freud.
- FIGUREIREDO, L. C. (2009) *As diversas faces do cuidar: novos ensaios de psicanálise contemporânea*. São Paulo, Ed. Escuta
- FIGUEIREDO, L.C. (2011, 29 de março) Modernidade, trauma e dissociação: a questão do sentido hoje (fórum online). Obtido :http://www.estadosgerais.org/gruposvirtuai/figueiredo_luiz_Claudio-corpo_afeto_linguagem.shtml
- FLACH, L.; GRISCI, C.L.I.; SILVA, F. M. & MANFREDINI, V. (2009) Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. In: *Psicologia & Sociedade*, 21 (2).
- FLEIG, M. (2009) O direito ao gozo e a violência (Fórum online). Recuperado em 22.11.2009. Obtido em <http://metamorficus.blogspot.com/2009/06/o-direito-ao-gozo-e-violencia.html>
- FONSECA, T. M. G. da e BARROS, M. E. B. de. (2010) Entre prescrições e singularizações: o trabalho em vias da criação. *Fractal, Rev. Psicol.* 22, 1 ,101- 114. doi: 10.1590/S1984-02922010000100008. Recuperado em 07 de maio de 2010. Obtido em <http://www.scielo.br/pdf/fractal/v22n1/v22n1a08.pdf>
- FORBES, J. (2008) Jacques Lacan, o analista do futuro. *Revista Viver Mente & Cérebro – coleção memória da psicanálise*. 4, 6-13.
- FREUD, S. (1919) *Linhas de progresso na terapia psicanalítica*. Edição Standard das Obras Completas de S Freud. Vol. XVII. Rio de Janeiro: Imago, 1988.
- GARCIA, A. C. (2007) O conceito de ilusão em psicanálise: estado ideal ou espaço potencial? In: *Estudos de Psicologia*, 12 (2), p. 169-175.
- GARCIA, M. B. (2005) Las nuevas formas de organizacion del trabajo: obstáculo para la construccion de una identidad. In : Schvarstein, L. (org) – *Trabajo y subjetividad : entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires, Paidós.
- GÓES, C. de. (2008) *Psicanálise e capitalismo*. Rio de Janeiro: Ed. Garamond.
- GONÇALVES, N. (2006) *A reconfiguração da psicanálise no inicio do século XXI*.
- GROUARD, B. & MENTO, F. (2001) *A empresa em movimento*. São Paulo: Negócio Editora.

- GUERRA, A.M.C. (2001) A lógica da clínica e a pesquisa em psicanálise: um estudo de caso. *Revista Ágora*, 4, 1, pp.85-101.
- HALL, S. (2006) A identidade cultural na pós-modernidade (11^a. Ed). Rio de Janeiro, DP&A editora.
- HALL, D. T. (1996) Protean careers of 21st century. In: *Academy of Management Executive*, 10 (4), p.8-16.
- HARARI, A. (2009) A singularidade Lacan. *Revista Psique: ciência e vida*. 4, 45, pp. 6-11.
- HERRMANN, F. (2006) *Andaimos do real: psicanálise da crença*. São Paulo, Ed. Casa do Psicólogo.
- KATZ, D. e KAHN, RL (1987). Organizações e do conceito de sistemas. Em Schafritz J.M. e J.S. Ott (eds.), *Clássicos da teoria das organizações* (2^a ed., pp 250-642). Chicago: Dorsey
- KIM, W.C. & MAUBORGNE, R. (2005) *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- IRIBARRY, I. N. (2003). O que é pesquisa psicanalítica? In: *Revista Ágora* (Rio de Janeiro), 6 (1).
- JATOBÁ, J & ANDRADE, E. G. L. (Agosto, 1993) *A desregulamentação do mercado e das relações de trabalho no Brasil: potencial e limitações*. IPEA, 312, 7-19. In: *Letra Clínica* N. 1 , Revista da Escola Brasileira de Psicanálise – Seção Pernambuco.
- LACAN, J. (2008). *O Seminário, livro XVI (1968-1969)*. Rio de Janeiro, Zahar Editor.
- LACAN, J. (1972-1973/1982). *O Seminário, livro XX: mais, ainda*. Rio de Janeiro, Zahar Editor
- LACAN, J. (1974) Radiofonia. In: *Outros escritos*. Rio de Janeiro, Zahar Editor.
- LAPIERRE, L. (1995) A idealização, o narcisismo e a liderança. In: *Imaginário e liderança*. São Paulo, Ed. Atlas.
- LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J. (1992) *Vocabulário de Psicanálise*. São Paulo, Ed. Martins Fontes.
- LAZZARINI, E. R. & VIANA, T.C. (2006) O corpo em psicanálise. In: *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22 (2).
- YUNES, M. A. (2003) Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. In: *Psicologia em Estudos, Maringá*, 8 (número especial), p.75-84
- LEBRUN, J-P. (2008) *A perversão comum – viver juntos sem outro*. Rio de Janeiro, Ed. Companhia de Freud.

- LIPOVETSKY, G. (2007) Super-homem: obsessão pelo desempenho, prazeres dos sentidos. In: *A felicidade paradoxal – ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo, Ed. Companhia das Letras.
- LOBATO, D.M., FILHO MOYSÉS, J., TORRES, M.C.S. & RODRIGUES, M.R.A (2010) *Estratégias de empresa*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- MACHADO, M.O.R (2003). *A segunda clínica lacaniana e o campo da saúde mental*. Recuperado em 16 de setembro de 2008 : www.ebp.org
- MANKIWI, N.G. (2009) *Introdução à economia (5ª. Edição)*. São Paulo: CengageLearning.
- MELMAN, C. (2003) *O homem sem gravidade – gozar a qualquer preço*. Rio de Janeiro. Ed. Companhia de Freud.
- MENDES, A.M.B. (2002). Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas nas organizações. In: *Estudos de Psicologia*. 7, (edição especial).
- MENDES, A. M. B. (org). (2007). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- MENDES, E. D. & PROCHNO, C.C.S.C (2004) Corpo e novas formas de subjetividades. In: *Psychê*, 14 (3).
- MILLER, J-A. (1998) *O osso de uma análise*. Salvador, Biblioteca Agente.
- MILLER, J-A. (2003) Um esforço de poesia. In: *Orientação Lacaniana*, 3 (5).
- MORGAN, G. (1996) *Imagens da organização*. São Paulo: Ed. Atlas.
- MORIN, E. (2000) *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand.
- MOTTA, P.R. (2004) *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente* (15ª. Ed). Rio de Janeiro: Ed. Record.
- PINE II, B.J. & GILMORE, J.H. (1999) *O espetáculo dos negócios – the experienceconomy* (3ª. Ed). Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- PINHEIRO, F. A., & GUNTHER, I. A. (2002) Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. In: *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2 (2), pp. 65-84
- PINTO, J. M. (2001). Resistência ao texto: o método psicanalítico entre a literalização e a contingência. In: *Revista Ágora* (Rio de Janeiro), 4 , 1. pp.77-84
- PINTO, O. L. (2006) Dois tempos da clínica de Freud. In: *Viver Mente e Cérebro*, 14, 159, pp.56-62.
- QUINN, R. E., FAERMAN, S.R., THOMPSON, M.P. & MCGRATH, M.R. (2004) *Competências gerenciais*. Rio de Janeiro: Ed. Campus/Elsevier.

- RINALDI, D. (2006). Joyce e Lacan: algumas notas sobre escrita e psicanálise. In: *Revista Pulsional de Psicanálise* (São Paulo).188.
- RAUFFLET, E. (2005) Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: *Gerência em Ação – Singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- RODRIGUES, A. L., MORIN, E. & STREHLAU, S. (2009) A imagem de executivos na mídia: um estudo com jornais de Québec. In: *Cadernos da EBAPE*, 7 (2), pp. 233-251.
- ROUDINESCO, E., & PLON, M. (1998) *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro, Zahar Editor.
- ROSSETTI, J. P. (2008) *Introdução à economia (20ª. Edição)*. São Paulo: Ed. Atlas.
- ROSSO, S. D. (2008) *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo, Boi Tempo Editorial.
- SAFATLE, V. (2010). Freud e a teoria social: uma questão de método. In: *Revista Cult* (São Paulo), 147.
- SARRIERA, J. C., & SILVA, M. A. (2003) O executivo pós-moderno: transformações no trabalho e subjetividade. In: *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 3(2), pp.35-62
- SAURET, M-J (2003). A pesquisa clínica em psicanálise. In: *Psicologia da USP* (São Paulo), 14 (3).
- SERSON, J. (1973) *Curso Básico de Administração de Pessoal*. 2 ed., São Paulo: LT R.
- SILVA SOBRINHO, J.G (2009) Um estudo sobre o perfil motivacional da geração Y In: *Revista IBGM Científica*, 1, p.4-7.
- SIMÃO, Y. D. (s.d.) A construção do corpo e seus destinos: uma visão psicanalítica. *Psiquiatria Geral*. Recuperado em 20.10.2010. Obtido em http://www.psiquiatriageral.com.br/psicoterapia/corpo_destinos.htm
- SOUZA, M. T. S & CERVENY, C. M. De O. (2006) Resiliência psicológica: revisão da literatura e análise da produção científica. In: *Revista Internacional de Psicologia*, 40 (1), p.119-126.
- SOUZA, A.R. & FERREIRA, V.C. (2009) O fim das ilusões: a crise econômica e seus Impactos sobre o os modelos de gestão. *Cadernos Unifoa*, 11, 53-64. Recuperado Em 12 de maio de 2010. Obtido em <http://www.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/11/53.pdf>
- SCHWARTZ, Y. & DURRIVE, L (2010) (orgs.) *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana* (2a. Ed.), Niterói: Editora a UFF
- TANURE, B., EVANS, P. & PUCIK, V. (2007). Os quarto tipos de lógica Organizacional que orientam o desenvolvimento de talentos. In: *A gestão de Pessoas*

no Brasil – virtudes e pecados capitais : estudo de casos. Rio de Janeiro Ed. Campus/Elsevier.

TAPSCOTT, J (2011, 13 de abril) A inteligência está na rede. *Revista Veja*. Entrevista concedida ao jornalista André Petry, 2212, 44.

TEIXEIRA, V. L. & COUTO, L. F. S (2010). A cultura do consumo: uma leitura psicanalítica lacaniana. In: *Psicologia em Estudos* (Maringá-PR), 15 (3).

TIZIO, H. (2007). Atualidade da clinica psicanalítica. In: *Revista Curinga*, 24

TOFLER, A. (1995). *A terceira onda* (20ª. Ed) .Rio de Janeiro, Ed. Record.

TURATO, E. R. (2005). Métodos qualitativos e quantitativos na área de saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. In: *Revista de Saúde Pública* (São Paulo), 39, 3,

VALLEJO, A. & MAGALHÃES, L. C. (1991) Lacan: operadores de leitura (2ª. Ed.). São Paulo, Ed. Perspectiva.

VIEIRA, M. A. (2004) A (hiper) modernidade lacaniana. In: *Latusa*, n. 9. Rio de Janeiro, Ed. Contra-Capa.

ZILIO, D. M. (2005) *Trabalhador - Consumidor: Subjetividade na Sociedade de Consumo e seus efeitos no Mundo do Trabalho* (tese de doutorado não publicada) Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social. Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.

ZIMMERMAN, D. E. (2010) *Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento e reconhecimento*. Porto Alegre, Ed. Artmed.

ZUCKBERG, M. (2010, 01 de dezembro) Um história de cinema. In: *Revista Exame*. Edição 981.

ANEXOS

ANEXO A**EIXOS TEMÁTICOS ABORDADOS NA ENTREVISTA COM BASE NOS
TEMAS DESENCADEADORES BÁSICOS**

1. Relatar as expectativas em participar do programa
2. Relatar como foi a rotina do treinamento de formação gerencial
3. Relatar as atividades gerenciais
4. Relatar dificuldades e impasses no programa de formação gerencial
5. Relatar o tipo de pressão recebida durante o treinamento e na atividade gerencial
6. Relatar os impasses, medos e sofrimentos vivenciados no processo gerencial.
7. Relatar estratégias para minimizar estresse e resolver dificuldades

ANEXO B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos V. Sa. a participar do subprojeto de pesquisa sobre **CORPOS INTENSIFICADOS – A DIMENSÃO DO MAL ESTAR NO PROCESSO DE SUBJETIVAÇÃO DA POSIÇÃO GERENCIAL NOS JOVENS *TRAINNES***, segmento do Projeto de Pesquisa intitulado **O SOCIAL E AS PATOLOGIAS DO CORPO: PROBLEMATIZANDO A DOR E O GOZO**, de responsabilidade da **Profa. Dra. Edilene Freire de Queiroz**, mat. N°. 0680-0, do Laboratório de Psicopatologia Fundamental e Psicanálise, da Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, cujo objetivo geral é dar continuidade aos estudos sobre as psicopatologias do corpo configuradas no contexto social contemporâneo, pelo viés da metapsicologia psicanalítica, considerando a economia pulsional da dor e do gozo como eixos da discussão.

Esta pesquisa se subdivide em diversos segmentos, cada um deles, enfoca as manifestações corporais em grupos de sujeitos específicos e distintos. No segmento objeto desta pesquisa de campo o objetivo é **compreender a relação que tais sujeitos estabelecem com os seus corpos, considerando o processo de construção da função gerencial nos programas *trainees/gerenciais* realizados pelas empresas na atualidade**, tendo os seguintes objetivos específicos:

7. Identificar nos discursos dos jovens *trainees/gerentes* os dilemas que eles atravessam quando ingressam no grupo gerencial.
8. Distinguir quais os sofrimentos vividos no processo de subjetivação/construção da posição gerencial.
9. Identificar quais os tipos de estratégias que são adotadas para minimizar os sofrimentos e estabilizar o o estresse no trabalho gerencial.
10. Analisar os dados a luz da segunda clínica de Lacan considerando os efeitos do discurso capitalista e outros aportes tais como: teoria da resiliência e o cuidado de si.

Justificativa:

As empresas estão se deparando na atualidade com um elevado número de jovens com idade entre 25 e 30 anos de idade ocupando cargos gerenciais. Segundo algumas pesquisas, hoje cerca de 30% dos cargos gerenciais são ocupados por estes jovens nas organizações e mais de 70% são oriundos de programas *trainees*, aqueles em que os jovens são submetidos a programas de treinamento gerencial teórico e prático num período máximo de 12 meses para no final assumir de fato responsabilidades gerenciais e desenvolver novos projetos profissionais. Ao mesmo tempo um paradoxo se instala, pois na mesma proporção que este tipo de estratégia vem crescendo os índices de *turnover* ou rotatividade elevam-se na mesma rapidez, gerando impactos negativos no clima da empresa e a perda de investimentos feita pelas empresas. Segundo dados da consultoria Companhia de Talentos (2008) cerca de 58% desses jovens abandonam esses programas quando fatores tais como: família, qualidade de vida, projetos pessoais, relacionamento com o chefe, elevado grau de competição,

pressão por resultado, ausência de estratégias de desenvolvimento de carreira entre outras surgem como barreiras neste empreendimento modificando a psicodinâmica emocional dos *trainees* levando em muitos casos a desistência.

Pretende-se com esta pesquisa compreender os acontecimentos de corpo envolvidos nesta problemática conforme indicamos nos objetivos, e assim contribuir para o entendimento e funcionamento deste grupo de jovens que aderem aos programas *trainees* que intensificam seus corpos através das tarefas cotidianas com o objetivo de subjetivar uma posição gerencial. Esperamos com essa pesquisa auxiliar os gestores que desenvolvem estes jovens, a área de recursos e consultores organizacionais.

Procedimentos:

Trata-se de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa, em que serão recrutados participantes que estejam atualmente participando ou participaram de programas *trainees* recentemente em organizações pernambucanas. O número de sujeitos envolvidos será definido, posteriormente, conforme a facilidade de acesso institucional e disponibilidade das pessoas em participar da pesquisa. Como se trata de uma pesquisa psicanalítica a definição do número de sujeitos não é o fator preponderante e sim a possibilidade de aprofundar os depoimentos a partir do método de saturação dos dados conforme Minayo.

Riscos esperados:

Qualquer situação de interação que leve o sujeito a falar de situações e sintomas que revelam sua intimidade pode gerar certo desconforto. Entretanto tal contexto será minimizado pelo fato de solicitarmos depoimentos livres, com poucas questões diretas, além da garantia no anonimato dos sujeitos submetidos.

Benefícios para o participante:

Indiretamente, uma vez que os resultados irão contribuir para a compreensão dos fenômenos inconscientes envolvidos nos processos de *turnover* dos programas *trainees*, conseqüentemente, subsidiarão os profissionais que trabalham com tais problemáticas a melhorar as estratégias de retenção e minimizar o mal estar advindo desse processo de subjetivação da posição gerencial.

Recife, ___ de _____ de 2008

Edilene Freire de Queiroz

Jorge Gomes da Silva Sobrinho

Eu _____, abaixo assinado, dou meu consentimento livre e esclarecido para participar como voluntário do Subprojeto de Pesquisa sobre os **CORPOS INTENSIFICADOS – A DIMENSÃO DO MAL ESTAR NO PROCESSO DE SUBJETIVAÇÃO DA POSIÇÃO GERENCIAL NOS JOVENS TRAINNES**. Segmento do Projeto de Pesquisa

intitulado **O SOCIAL E AS PATOLOGIAS DO CORPO: PROBLEMATIZANDO A DOR E O GOZO**. Estou assinando este Termo de Consentimento, ciente de que: Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na pesquisa.

Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa.

Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo. Os resultados gerais obtidos através da pesquisa serão utilizados, apenas, para alcançar os objetivos do trabalho exposto acima, incluindo sua publicação na literatura científica especializada.

Poderei contatar o Comitê de Ética da UNICAP para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa através do telefone (81) 21.19.43.76 o qual encaminhará o procedimento necessário.

Recife, ____ de _____ de _____.

Assinatura do Voluntário

CPF: _____

ANEXO C**TERMO DE ACEITE**

Declaramos, para os devidos fins, que conhecemos o teor do Subprojeto sobre **CORPOS INTENSIFICADOS – A DIMENSÃO DO MAL ESTAR NO PROCESSO DE SUBJETIVAÇÃO DA POSIÇÃO GERENCIAL NOS JOVENS *TRAINNES***, segmento do Projeto de Pesquisa intitulado **POR UMA METAPSICOLOGIA DO CORPO**, de responsabilidade da Profa. Dra. **EDILENE FREIRE DE QUEIROZ**, professora titular I do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da Universidade Católica de Pernambuco e concordamos que o pesquisador **JORGE GOMES DA SILVA SOBRINHO** realize a pesquisa de campo, do referido Subprojeto, nesta empresa, entrevistando os *trainees/gerentes* em processo de desenvolvimento, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Estamos cientes do **Termo de Compromisso Livre e Esclarecido** que cada *trainee* deverá assinar concordando em colaborar com a pesquisa.

Recife, _____ de _____ de 2009

Nome do Responsável

CPF:

Cargo

Fone: (81)

Site:

Email:

ANEXO D**CARTA DE ANUÊNCIA**

Declaro, para os devidos fins, que concordo em participar do Projeto de Pesquisa intitulado **O SOCIAL E AS PSICOPATOLOGIAS DO CORPO: PROBLEMATIZANDO DOR E GOZO**, com o **Subprojeto: Corpos intesificados: a dimensão do sofrimento no processo de subjetivação da posição gerencial de jovens *trainees***, sob a responsabilidade da professora **EDILENE FREIRE DE QUEIROZ**, do Laboratório de Psicopatologia Fundamental e Psicanálise do Curso de Graduação em Psicologia e do Programa de Pós-graduação em Psicologia Clínica, da Universidade Católica de Pernambuco, desenvolvendo as atividades que me competem, pelo período de execução previsto no referido Projeto.

Recife 17/05/2010

Nome: Jorge Gomes da Silva Sobrinho

Matrícula: 2009600926

Identidade:

CPF:

Fone(s) para contato: 81

E-mail: jorge.psi@terra.com.br