



UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LABORATÓRIO DE PRÁTICAS CLÍNICAS EM INSTITUIÇÕES

A POTÊNCIA DO AFETO: POR UMA CLÍNICA DA GESTÃO

JORGE GOMES DA SILVA SOBRINHO

RECIFE

2016

JORGE GOMES DA SILVA SOBRINHO

A POTÊNCIA DO AFETO: POR UMA CLÍNICA DA GESTÃO

Tese apresentada à Banca Examinadora da Universidade Católica de Pernambuco, composta pelos professores Dra. Ana Lúcia Francisco (orientadora), Dra. Ana Magnólia Mendes, Dr. Diogo Henrique Helal, Dra. Carmem Lúcia Brito Tavares Barreto e Dra. Maria Cristina Lopes de Almeida Amazonas, como exigência parcial para obtenção de título de Doutor em Psicologia Clínica

RECIFE

2016

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
DOUTORADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA
LABORATÓRIO DE PRÁTICAS PSICOLÓGICAS CLÍNICAS EM INSTITUIÇÕES

JORGE GOMES DA SILVA SOBRINHO

A POTÊNCIA DO AFETO: POR UMA CLÍNICA DA GESTÃO

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Ana Magnólia Mendes - Examinadora Externa

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal - Examinador Externo

Profa. Dra. Carmem Lúcia Brito Tavares Barreto - Examinadora Externa

Profa. Dra. Maria Cristina Lopes de Almeida Amazonas - Examinadora Externa

Profa. Dra. Ana Lúcia Francisco - Orientadora

RECIFE

2016

Nenhuma outra técnica
para a conduta da vida
prende o indivíduo tão firmemente à realidade
quanto a ênfase concedida ao trabalho,
pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro
numa parte da realidade,
na comunidade humana.

Freud, (1930). *Mal estar na civilização*. p.29, Rio de Janeiro, Imago

AGRADECIMENTOS

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 companheiro, que compartilhou diversos momentos da minha vida com sua presença e com seu magnífico entusiasmo durante a elaboração desse trabalho.

Aos meus **familiares, que tanto aprecio, em especial à minha avó materna (*in memoriam*)**, 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, sempre com muita paixão e amor pelos seus ofícios.

À minha orientadora, **Profa. Dra. Ana Lúcia Francisco**, 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 **psicanalista Rita Smoliananoff**, exemplo de ética e de dedicação profissional. Agradeço-te pela acolhida e pela escuta atenta.

Aos **garçons, cozinheiros, caixas, psicólogas, gestores de loja e RH, diretores da empresa pesquisada** pela autorização da pesquisa nos referidos espaços de trabalho.

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

RESUMO

SILVA SOBRINHO (2016). **A potência do afeto: por uma clínica da gestão.** (Tese de doutorado) Apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica da UNICAP.

A transição de modelo de gestão numa empresa é uma tarefa complexa, que envolve um conjunto de variáveis, muitas vezes dispersas, dentre elas as imprevisíveis, ou seja, aquelas que atravessam a execução do planejado. Nas empresas familiares, o imprevisível pode ser marcado pela dimensão afetiva, que está entrelaçado à gestão e a família. A presente pesquisa de doutorado teve como objetivo acompanhar e sistematizar um processo de mudança de um modelo centralizado de gestão de Recursos Humanos (RH) para um modelo distribuído e consultivo, numa empresa familiar de médio porte em Pernambuco, acolhendo a dimensão afetiva como potência transformativa, por meio da criação de práticas cotidianas provenientes da própria cultura organizacional familiar, para construção do novo modelo de funcionamento da área de RH. Na tentativa de sistematizar esse processo, uma questão norteadora do estudo foi construída: “Como a psicologia conectaria elementos constitutivos de outros territórios teóricos e metodológicos, para propor uma clínica da gestão, que acolhesse e cuidasse da dimensão afetiva na transição de tais modelos? ”. Adotou-se uma estratégia múltipla quanto ao referencial teórico, por meio da ergologia, esquizoanálise e psicossociologia a partir do enfoque metodológico da cartografia de Deleuze e Guattari (1995), Barros e Kastrup (2009) e Rolnick (2011) em que intervir é acompanhar processos de produção de subjetividade. A intervenção foi realizada numa empresa familiar, com sede em Olinda-PE e atuação no comércio de consumo de alimentos prontos. Participaram da pesquisa, gestores de loja, diretores, psicólogas, gestora de RH e trabalhadores que se revezaram em momentos distintos da pesquisa, dividida em quatro movimentos: exploratória, aprofundada, ação e avaliação. Como modo de construção do novo modelo, optou-se na primeira fase – exploratória - por uma análise documental do *Manual de Integração* (MI) dos novos funcionários e a escuta dos diretores, psicólogas, gestores de loja e gerente de RH através de conversas reflexivas para montagem do diagnóstico. Ainda nesta fase, os trabalhadores foram escutados através dos seus comentários, descritos no documento pesquisa de *clima organizacional*, realizada pelo setor de RH antes da nossa pesquisa. Nas demais fases, adotamos o uso de “dispositivos” diversos, para acessar as experiências dos participantes. Também foi utilizado o “Diário de Campo” do pesquisador como registro das impressões, observações e sentimentos ao participar dos “dispositivos” planejados: oficina temática, reuniões de esclarecimentos, supervisão e rodas de conversas. Como método para análise das produções e notas do diário de campo, utilizamos o uso de mapas mentais (Novak & Gowin, 1996), construídos por meio dos aplicativos *online* GOCONQR® e remoto CMAPTOOLS®, produzindo uma topografia das marcas e traços que circularam no rizoma-gestão, por meio de ações transformativas. Ao final, compreendemos que a clínica da gestão, se posiciona como uma clínica do trabalho, em que suas intervenções, visam por meio de experimentações e invenções, dar passagens aos afetos implícitos e explícitos nas narrativas das empresas familiares, por meio do reconhecimento e acolhimento de tal dimensão, circunscrevendo novas práticas baseada no diálogo entre os trabalhadores, gestores e direção da empresa.

Palavras-chave: clínica da gestão, transição de modelo gerencial, experimentação, campos de subjetivação e empresa familiar.

ABSTRACT

SILVA SOBRINHO (2016). **The power of affection: for clinical management.** (Doctoral thesis) Presented to the Graduate Program in Clinical Psychology UNICAP.

The transition management model in an enterprise is a complex task, which involves a set of variables, often scattered, among them the unpredictable, or those going through the execution of the plan. In family businesses, the unpredictable can be marked by the affective dimension, which is intertwined with the management and the family. The doctoral research this aimed to monitor and systematize a process of change from a centralized model of human resources management (HR) for a distributed and consultative model, a family-owned medium-sized in Pernambuco, welcoming the affective dimension as power Transformative through the creation of daily practices from the same family organizational culture, for construction of the new operating model of HR. In an attempt to systematize this process, a guiding question of the study was built, "How psychology would connect the components of other theoretical and methodological territories, to propose clinical management, which acolhesse and take care of the affective dimension in the transition of such models? ". Adopted a multiple strategy as the theoretical framework, through ergology, schizoanalysis and social psychology from the methodological approach of mapping Deleuze and Guattari (1995), Barros and Kastrup (2009) and Rolnick (2011) in which to intervene is to follow subjectivity production processes. The intervention was carried out in a family business, established in Olinda -PE and activities in the trade of consumer ready food. Participated in the survey, store managers, directors, psychologists, HR management and workers who took turns at different moments of research, divided into four movements: exploratory, depth, action and evaluation. As the new model building mode, we were chosen in the first phase - exploratory - by a documentary analysis of the Handbook on Integration (MI) of new employees and listening directors, psychologists, store managers and HR manager through reflective conversations mounting diagnosis. Even at this stage, the workers were heard through their comments, described the organizational climate survey document held by the HR sector before our research. In the other phases, we have adopted the use of " devices " number to access the experiences of the participants. It was also used the " Field Diary " the researcher as a record of impressions, observations and feelings to participate in the " devices " planned: thematic workshop, clarification meetings, supervision and whells conversations. As a method for analysis of production and diary notes field, we use of mind maps (Novak & Gowin, 1996), built through online applications and remote GOCONQR and CMAPTOOLS, producing a topography of brands and traits that circulated in rhizome-management through transformative actions. At the end, we understand that clinical management, is positioned as a clinical work, where their activities are aimed at through experiments and inventions, giving passages to implicit and explicit affections in the narrative os Family businesses, through recognition and acceptance of such size, circumscribing new practices based on dialogue between workers, managers and company management.

Keywords: clinical management, transition management model, experimentation, subjectivity courts and family business.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Figura 1. Modelo de funcionamento da empresa familiar na sua fundação	16
Figura 2. Modelo de profissionalização da empresa familiar pelas consultorias.....	17
Figura 3. Modelo aberto de profissionalização da empresa familiar.....	19
Figura 4. Modelo prático-metodológico da cartografia organizacional do setor de RH.....	27
Figura 5. Operários das fábricas inglesas.....	35
Quadro 1. Figuras subjetivas despontencializadas.....	38
Quadro 2. Figuras subjetivas gerenciadas.....	44
Quadro 3. Figuras subjetivas empreendedoras.....	47
Quadro 4. Comparações entre estruturalismo e pós-estruturalismo	54
Tabela 1. Principais dificuldades na gestão da empresa	65
Figura 6. Representação gráfica das forças do Mercado, Organização e Tecnologia.....	68
Quadro 5. Relação entre modelos de gestão e enunciados de commando	69
Figura 7. Rizoma-gestão das narrativas de comando nas empresas	70
Figura 8. Concepção gráfica do rizoma-conceito	71
Figura 9. Comparação entre atividade prevista e atividade realizada	92
Figura 10. Economia do corpo-si na Ergologia	95
Quadro 6. Traços culturais do brasileiro aplicados aos estudos organizacionais	106
Quadro 7. Redescrição conceitual de traços culturais brasileiros a competências	116
Figura 11 – Caixa de ferramentas da pesquisa-intervenção	124
Figura 12. Cartografia síntese da intervenção em dois planos	140
Figura 13. Rizoma da instância mítica	144
Figura 14. Rizoma da instância sócio-histórica	147
Figura 15. Rizoma da instância institucional	148
Figura 16. Rizoma da instância organizacional	150
Figura 17 – Rizoma da instância individual e pulsional	152

Figura 18. Roda de conversa com os gestores	157
Figura 19. Reunião de esclarecimento com os funcionários sobre o plano de carreira.....	160
Figura 20. Comitê de gestão – Diretores, Gerentes e Equipe de RH	164
Figura 21. Oração para um colega de trabalho durante uma oficina temática	165
Figura 22. Oficina temática sobre qualidade de vida	165
Figura 23. Capacitação em atendimento ao cliente	166
Figura 24. Matriz de indicadores e competências do RH	169
Figura 25. Modelo colegiado de avaliação do projeto “RH nas lojas”	172
Figura 26. Marcas do atendimento do RH na visão dos gestores.....	175
Figura 27. Marcas do atendimento do RH na visão do RH na visão dos trabalhadores.....	177
Figura 28. Marcas do atendimento do RH na visão do RH.....	180
Figura 29. Marcas do atendimento do RH na visão da direção	182
Quadro 8. Práticas produtivas e práticas a aperfeiçoar	184

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
PARTE 1	
ABORDAGEM TEÓRICA-CRÍTICA	30
<u>CAPÍTULO 1</u>	
GERIR É CONTROLAR TERRITÓRIOS	31
1.1 Territórios disciplinar-controlador: a gestão como máquina disciplinar dos corpos.....	32
1.2 Território prático-gerencial: a gestão como máquina de controle das subjetividades.....	39
1.3 Território processual-afetivo: a gestão como redes de cooperação e cultura.....	45
<u>CAPÍTULO 2</u>	
GERIR É INVENTAR TERRITÓRIOS	49
2.1 Aspectos gerais do pós-estruturalismo deleuziano	50
2.2 Capitalismo cognitivo e novos campos de subjetivação	55
2.3 A empresa familiar como um rizoma-gestão	63
2.4 As bases esquizoanalíticas da clínica da gestão	78
<u>CAPÍTULO 3</u>	
MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE SUBJETIVAÇÃO NO TRABALHO	88
3.1 Modelo ergológico: as dramáticas do uso de si	90
3.2 Modelo das competências: implicação e inteligência prática	98
3.3 Por uma estética das competências brasileiras	104
PARTE II	
ABORDAGEM PRÁTICA-METODOLÓGICA	
<u>CAPÍTULO 4</u>	
GERIR É ACOMPANHAR PROCESSOS	118
4.1 O método cartográfico na pesquisa-intervenção	118

4.2 Participantes da pesquisa	119
4.3 A caixa de ferramenta do cartografo	120
4.3.1 O pedido de intervenção e a construção da demanda	124
4.3.1.1 O pedido	125
4.3.1.2 A escolha da empresa	125
4.3.1.3 A empresa	129

CAPÍTULO 5

CLÍNICA DA GESTÃO DAS PRÁTICAS COTIDIANAS	135
5.1 A concepção do projeto	135
5.2 A cartografia em movimento	140
5.2.1 Cartografia do plano representacional: a territorialização	141
5.2.1.1 Cartografia da instância mítica	143
5.2.1.2 Cartografia da instância sócio-histórica	144
5.2.1.3 Cartografia da instância da instância institucional	147
5.2.1.4 Cartografia da instância grupal e organizacional	148
5.2.1.5 Cartografia da instância individual e pulsional	151
5.2.2 Cartografia do plano processual: desterritorializar é impreciso	152
5.2.2.1 Primeiro ato: imergindo no território concreto	154
5.2.2.2 Segundo ato: o plano de carreira e a demanda por reconhecimento	158
5.2.2.3 Terceiro ato: os gestores e o poder	161
5.2.2.4 Quarto ato: O RH nas lojas	166
5.2.2.5 Quinto ato: avaliando coletivamente	170
CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
REFERÊNCIAS	190

INTRODUÇÃO

O presente estudo é um desdobramento ampliado sobre o *lócus* no qual foi realizada a minha dissertação de mestrado intitulada: *Corpos intensificados: a dimensão do mal-estar no processo de subjetivação de uma posição gerencial em jovens trainees* (Silva Sobrinho, 2011), quando realizei uma pesquisa sobre os processos de subjetivação de uma posição gerencial em empresas familiares, na região metropolitana do Recife. Naquele momento, demarcamos os pontos de viradas subjetivas nesses processos, até a conclusão do programa, utilizando-nos, como recurso, narrativas, produzidas pelos participantes e colhidas através de entrevista.

Analisamos na pesquisa de mestrado as narrativas de sete jovens *trainees* que participaram e concluíram o programa de formação gerencial, nas empresas em que foram selecionados. Com base nas narrativas colhidas através de entrevistas semi-estruturadas, identificamos cinco pontos de transição sobre a posição gerencial; o primeiro foi a expectativa de crescimento profissional que os jovens constroem em torno da empresa por meio da mobilização e interesse pelos programas *trainees* ofertados por essas organizações; o segundo ponto de virada foram as narrativas sobre o que eles aprenderam no percurso da formação; o terceiro conjunto de narrativas relacionaram-se aos mal-estares advindos do processo; o quarto momento de transição foi demonstrado pelo enfrentamento das dificuldades, através do engajamento subjetivo e pôr fim a transição propriamente dita em que se produziram narrativas autoreferenciadas, do tipo “Agora que eu sou gerente...”.

Essa pesquisa me aproximou, através do percurso de cada *trainee*, dos recursos subjetivos que cada um inventou e desenvolveu, de modo particular, para concluir o programa. Por outro lado, percebi que a compreensão geral da dinâmica de funcionamento desse grupo, não foi suficiente para entender os processos de pedido de desligamento durante o programa e outros conflitos que se instalaram no campo da gestão das empresas familiares.

O primeiro ponto de interesse pelo campo de pesquisa da gestão no doutorado, ocorreu na apresentação do meu projeto de mestrado aos professores do programa de pós-graduação da Universidade Católica, em que a Profa. Albenise Oliveira e o Prof. Zeferino Rocha, sugeriram uma futura pesquisa para compreender como os vínculos dos trabalhadores se desfaziam nas relações de trabalho.

Essa observação dos professores me acompanhou ao longo da pesquisa realizada com os jovens *trainees*, que apresentaram suas razões para o possível rompimento da relação de trabalho com a empresa, apesar de que, no grupo pesquisado, todos tivessem concluído o programa de formação gerencial, através do reconhecimento e enfrentamento das dificuldades advindas do percurso proposto pelo programa.

Foi em meados de 2011, logo depois de defender a dissertação de mestrado, que resolvi dar continuidade a minha pesquisa no programa de pós-graduação em psicologia da Universidade Católica. A questão sustentada na época do processo seletivo, foi construída na minha experiência profissional como gerente de Recursos Humanos e consultor de empresas.

Aprendi na experiência cotidiana a resolver problemas nas empresas, com gestores e equipes, sem usar “receitas” prontas e decalcadas de métodos instrumentais da gestão, mas utilizando outros recursos, dentre eles a construção coletiva de soluções por meio de uma escuta ativa e ampla e, principalmente, sem a imposição de modelos formatados. Percebia que isso causava nos participantes apaziguamento das angústias, de ideias de perseguição, diminuição das resistências e fortalecimento dos vínculos entre consultor, gestão e trabalhadores.

Observei que estava atuando a partir de uma posição clínica e que esta produzia efeitos no meu trabalho de consultoria organizacional. A partir desse *insight* fiz uma questão, endereçada a Profa. Dra. Ana Lúcia Francisco, do Laboratório de Práticas Psicológicas Clínicas em Instituições, que atua neste campo institucional, se “seria possível realizar uma pesquisa para propor parâmetros teóricos-metodológicos de uma clínica da gestão? ” Foi a partir do

desejo de sistematizar minha prática que surgiu o meu projeto de doutorado. A professora confirmou meu desejo, sugerindo que esse processo de sistematização fosse desenvolvido a partir de uma pesquisa interventiva.

Portanto, o projeto de pesquisa de doutorado da tese, foi desenhando-se com o objetivo de produzir uma sistematização da minha prática profissional, atravessada pela leitura, compreensão e intervenção dos pressupostos da clínica ampliada, no espaço organizacional. Nesta confluência de cenários algumas questões norteadoras surgiram como pano de fundo para pensar este projeto:

- 1) Como a psicologia, enquanto prática clínica, traz elementos constitutivos de outros territórios para construir uma clínica da gestão que considere os movimentos subjetivos contemporâneos, em meio às antigas e novas máquinas de produção de subjetividades no trabalho?
- 2) Qual a postura ética do pesquisador em práticas clínicas em instituições diante do pedido de ajuda de uma organização que opera a partir do discurso capitalista? Recuar, enfrentar, acolher ou trabalhar para construção de novos territórios subjetivos, mesmo que a eficácia de resultados, ainda assim, seja a tônica do discurso dessas empresas?

Dessa maneira, propomos como **objetivo geral** da pesquisa:

- Propor parâmetros teórico-metodológicos de uma clínica da gestão, através da cartografia de uma intervenção organizacional num processo de mudança no modelo de atendimento da área de gestão de RH numa empresa familiar.

Enquanto **objetivos específicos** da pesquisa propusemos:

- Problematizar e ressignificar pressupostos epistemológicos do campo da gestão, clínica da atividade, psicossociologia e esquizoanálise para construção de uma abordagem transdisciplinar da clínica da gestão.

- Problematizar os modelos de produção de subjetividade pós-fordista baseados no discurso das competências para o discurso da potência dos afetos.
- Cartografar o rizoma-gestão do processo de transição do atendimento da área de Recursos Humanos de um modelo centralizado para um modelo consultivo.
- Avaliar os efeitos do processo de transição do modelo centralizado para o modelo consultivo de RH (diagnóstico, construção, implementação e avaliação) junto aos diretores, gestores, funcionários e a equipe de RH.

A presente pesquisa será de natureza cartográfica de abordagem qualitativa e buscará investigar como a ação clínica, oferecida e desenvolvida no âmbito organizacional, através de uma perspectiva pós-estruturalista, produzirá novos modos de atendimento no setor de RH de uma empresa familiar na cidade de Olinda-PE.

O projeto foi desenhando-se a partir da minha experiência em consultoria e construído em quatro pilares orientativos que pudessem dar sustentação à proposta inicial de pensar uma clínica da gestão. Esses pilares se transformaram nos capítulos da tese de doutorado, que se constituiu a partir de um pedido de consultoria dirigido a mim, por um cliente que eu atendia e na época estava trabalhando noutro projeto na sua empresa.

Com o aval da orientadora, Profa. Dra. Ana Lúcia Francisco e o Comitê de Ética da Universidade Católica de Pernambuco, passamos ao trabalho de intervenção, que aconteceu em 2014 no “**Grupo A**”, proprietário de Restaurantes e Pizzarias, na cidade de Olinda-PE, Recife-PE e Jaboatão dos Guararapes-PE. A sede da empresa está localizada na cidade de Olinda-PE.

A encomenda dirigida ao consultor foi a construção de um novo modelo de atendimento para a área de Recursos Humanos. Vi neste pedido a possibilidade de sistematizar a minha prática com base nos pressupostos clínicos e filosóficos da psicossociologia, ergologia e esquizoanálise que faziam parte, de maneira dispersa, da minha orientação clínica de trabalho,

construída através de estudos, pesquisas e cursos que eu havia feito na minha trajetória profissional.

Partimos, então, da seguinte hipótese de trabalho: as organizações, particularmente as empresas familiares, são regidas por redes de afetos multivariados, que circulam cotidianamente por meios de linhas de ação, atravessando os processos institucionais, intermediários e operacional da gestão. Os afetos, muitas vezes esquecido ou excluído nos processos de mudanças, pela dificuldade de quantificar ou tangibilizar por algumas empresas de consultoria, deveriam ser acolhidos, interpelados e reconhecidos. Na nossa pesquisa esse foi o ponto de virada na construção dos vínculos necessários para conduzir o processo de transição de um setor de RH centralizado para um setor de RH consultivo.

Em linhas gerais, pensar a gestão, é pensar sua rede de relações de poder, pautadas pela presença constante e insistente dos afetos, por meio da pulsionalidade e intensidades das suas irrupções nas ações micropolíticas e cotidianas na gestão.

Esse tipo de prática, principalmente nos modelos burocráticos, isolava e excluía a subjetividade, a espontaneidade, a criatividade e a inovação, conforme demonstraremos no **Capítulo 1**, através das práticas discursivas dos modelos de gestão do século XIX e parte do século XX.

Para conectar minha prática clínica ao campo organizacional, precisávamos encontrar uma linha de ação, na gestão, que se coadunasse com aquilo que eu praticava nas minhas consultorias.

Foi o encontro com os princípios gerais da gestão do professor, psicanalista e pesquisador Laurent Lapierre, da *Escola de Altos Estudos do Canadá* (HEC), que aproximei minha prática clínica nas organizações de uma nova prática discursiva que organizava o pensamento sobre a gestão.

Lapierre (2005) parte de uma tese simples, qual seja, gerir é criar. Ele diz, exatamente o que eu penso sobre esse campo, quando afirma que “querer importar o modelo das ciências exatas para estudar e compreender as ações humanas é um erro grave, frequentemente repetido pelas ciências humanas” (p.110). A partir dessa hipótese inicial, alinhamos nossos objetivos às teses do autor de que a gestão é composta por atos de criação, por um ser humano que é “uma entidade viva e pensante que age e muda” (p.110).

Em linhas gerais, a gestão é um saber de experiência feito, como diria Camões, ou do senso comum, na acepção de Paulo Freire, e não de rigorosos métodos científicos, mesmo que estes possam contribuir para gestão de recursos não-humanos, como sistemas de informação, que ainda assim, tem necessidade da intervenção humana para transformar dados em conhecimento.

Segundo Gersick (1997) entre 65% e 80% das empresas de todo mundo, são de controle familiar. No Brasil esse número pode chegar perto de 90%. Quando estas empresas decidem contratar uma consultoria para profissionalizar a gestão familiar, a primeira decisão tomada pela maioria das consultorias é enquadrá-las em sistemas de gestão pré-moldados, isolando a potência criadora dos afetos que circulam nestas organizações, oriundos da matriz familiar replicados na gestão.

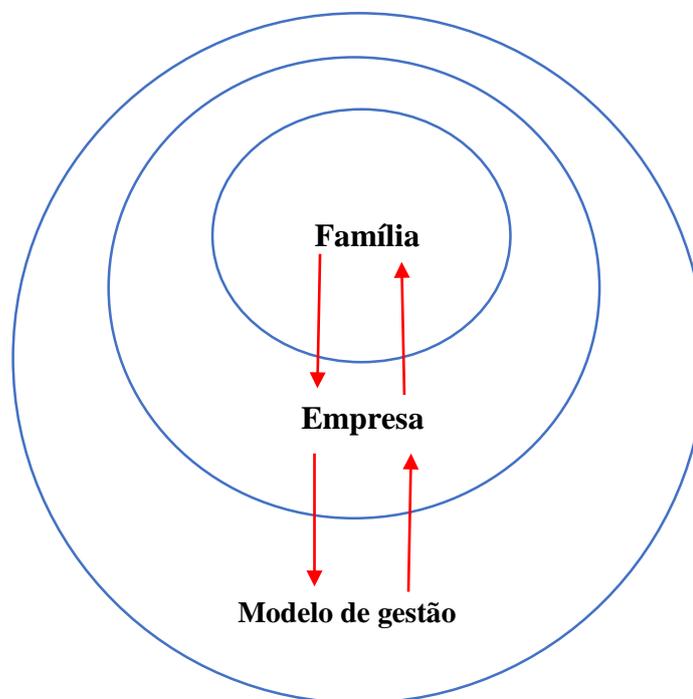
As empresas de consultoria acreditam que boa parte dos problemas de gestão estão vinculados a estes afetos, que moldam subjetivamente o nascimento da empresa, o modelo de negócio e a forma de gerir pessoas. O afeto nesta pesquisa será percebido por meio das narrativas que irrompem na gestão por meio da linha dos valores, rituais, histórias, heróis e processos comunicativos que atravessam a família empresarial (Freitas, 1991), tangibilizados pelos laços afetivos entre parentes, conflitos intrapessoais, carisma ou autoritarismo do fundador entre outros traços.

Apesar desse entendimento, tais empresas também compreendem que a mesma narrativa que impulsionou e estruturou a sua fundação é a mesma que a torna frágil, frente ao mercado competitivo que elas passam a navegar. Ao sobreviver à primeira geração, aquela do pai-fundador, que tem na sua formação vínculos pessoais baseados em confiança, tais empresas empreendem novos impulsos que podem atravessar e garantir a continuidade da empresa.

Parte da estratégia das consultorias é a utilização de modelos técnicos-científicos, para modelagem de processos e manutenção do controle da gestão por meio de ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou sistemas integrados de gestão. Estratégias rápidas, onerosas, com custo alto, quando as pessoas que vão operar tais sistemas não são consideradas na sua subjetividade.

Atuei em empresas que trocaram três ERPs em dois anos porque não entendiam que o problema não estava no *software*, mas na condução das pessoas que iriam manuseá-lo. A figura abaixo retrata a fusão organizacional da empresa familiar nos seus três pilares.

Figura 1. Hipótese do modelo de fundação da empresa familiar



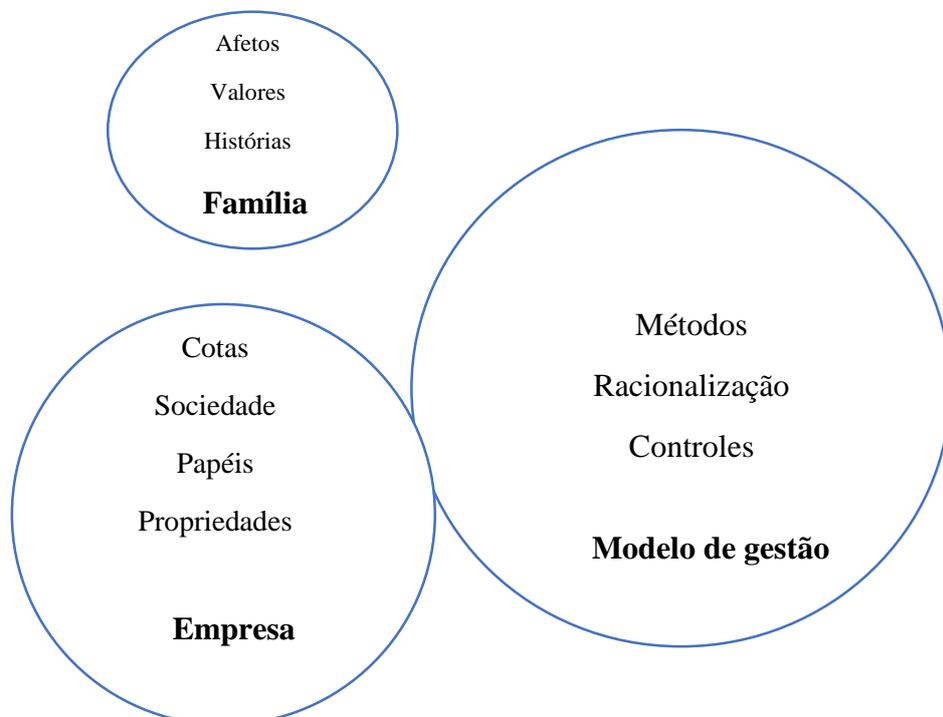
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Neste modelo verificamos os pilares de formação da empresa familiar intimamente relacionados e fechados. A família e os seus valores, fundam a empresa, em muitos casos, por meio do empreendedorismo por necessidade, que por sua vez influencia o modo de gerir o negócio, conforme **Figura 1**.

Esse modo de funcionamento fechado, projeta internamente os conflitos, desavenças e rupturas no modelo de gestão. Tais crises deflagram o pedido de ajuda, geralmente a uma consultoria especializada em implantação de modelos de gestão.

Nossa hipótese, baseada na experiência de consultoria, identificou que a maioria das empresas de consultoria podem promover a ruptura desse modelo, de maneira traumática, aumentando ainda mais os conflitos intra-familiares com repercussão direta na gestão da empresa.

Figura 2. Modelo de profissionalização da empresa familiar pelas consultorias



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Percebemos uma tendência a exclusão ou isolamento dos afetos provenientes do campo da “família” e uma aproximação entre os campos do “modelo de gestão” e “empresa” na esfera da intervenção das consultorias. Em alguns casos, já observei em relatórios de consultorias, a sugestão para família tratar os conflitos familiares noutros fóruns e com profissionais especializados. Entretanto, essa sugestão nem sempre é acolhida e principalmente praticada pela família, que não consegue desvincular num primeiro momento, essa divisão entre os pilares de sustentação da gestão do pai-fundador.

Por outro lado, compreendemos que o campo “familiar”, é um vetor importante na gestão de mudanças organizacionais, mesmo que em certos casos ele se converta numa força contrária e disruptiva como assinalamos anteriormente.

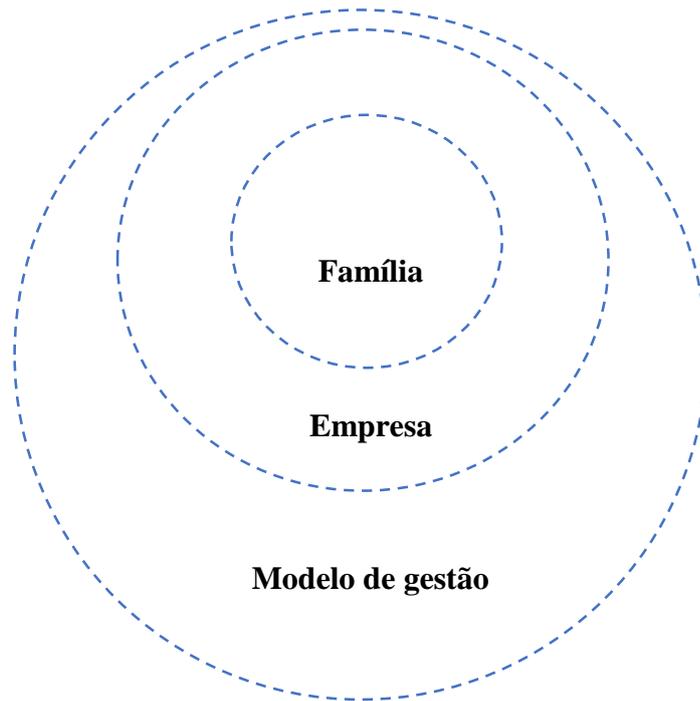
Quando conflitos se convertem em linhas de afetos destrutivos, como em casos em que membros da família adoecem, se envolvem com o uso de drogas e álcool, torna inviável a mediação do psicólogo na organização. A decisão mais razoável é o acolhimento desse sofrimento por meio de outras abordagens de tratamento fora da empresa.

No entanto, a ideia de uma ação clínica eficaz neste campo deve ser pensada como *clinamem*, em que um “acontecimento se faz clínico quando é capaz de produzir rupturas, catalisar fluxos e decompor-se em diversos outros, carregando a potência de ser um analisador do mundo por vir” (Fonseca & Farina, 2012, p.50). Portanto, aquilo que está afetado e afetando a dinâmica organizacional deve ser acolhido, escutado e reconhecido nas suas variadas potências.

Isolar os afetos ou controlar as contingências, para as empresas de consultoria, é implantar posturas “profissionais”, “racionais”, “metódicas”, “ortopédicas” e “instrumentais” no trabalho, através de regras, políticas e procedimentos de conduta, principalmente nas relações entre os membros da família. É uma estratégia que visa a disciplinarização dos afetos.

As soluções objetivas causam alívio nos primeiros momentos porque criam uma falsa ilusão de controle dos recursos e das pessoas, mas no transcorrer do cotidiano se diluem, porque elas não foram analisadas e subjetivadas; pelo contrário, essas forças geralmente são excluídas ou relegadas ao segundo plano.

Figura 3. Modelo aberto de profissionalização da empresa familiar



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Na **Figura 3** propomos um modelo vazado de intervenção, no qual incluímos os três campos, produzindo mútua interferência, aumentando assim a complexidade e a interação entre eles. Não estamos advogando que uma estratégia seja melhor que a outra. Isso seria uma ingenuidade e até romantismo da nossa parte, mas a prática sugere que os territórios se interpenetrem, produzindo novos territórios por meio da transdisciplinaridade.

A abordagem cartográfica, através do trabalho de consultoria, reconhece os limites da sua prática. Nossa proposta é que tais forças subjetivas, atravessada pelas linhas afetivas e experiências dos gestores, diretores e trabalhadores, possam ser contempladas nos processos de transição de modelos de gestão nas empresas familiares.

A cartografia como proposta de ação clínica visa acompanhar tais processos, permitindo a passagem das experiências. Buscar a “potencialidade das variações existenciais através de um plano que se constrói a partir de encontros e acontecimentos em incessante processo de desvio e mutação” (Fonseca & Farina, 2012, p.49), possibilitaria a construção e a habitação de novos territórios existenciais na organização.

Certa vez, conversando com um empresário, ele me relatava sua “indignação” com um consultor que, ao se dirigir a ele, sem escutá-lo e ouvir sua história de fundação, seu modelo de negócio e gestão, ofereceu um conjunto de soluções pré-formatadas para aumentar as vendas. Prontamente, no final da conversa, em tom jocoso e sarcástico o empresário falou: “se eu cheguei onde cheguei fazendo do meu jeito, imagine onde eu posso chegar com suas soluções”.

O preço pela estratégia de exclusão das experiências do outro é muito alto e desastroso, principalmente quando esses problemas não são elaborados através de um diálogo intrafamiliar e recombinaados na própria estrutura institucional por meio de ações ou novas orientações.

Por sorte, o empresário da vinheta acima, tinha bastante consciência das suas forças, mas por azar o consultor não soube fazer uma parceria, criar um vínculo. O empresário, na sequência, me disse que até gostou de algumas sugestões, mas se sentiu um “lixo”, foi essa a palavra usada por ele, quando o consultor não considerou seu legado, com todos os problemas que ele mesmo reconhecia e admitia que precisava resolver.

Uma das hipóteses, baseada na minha experiência pessoal como consultor, para o fracasso das intervenções nas empresas familiares é o processo de implantação de modelos de gestão totalitários e instrumentalizadores. Tais empresas são resistentes e refratárias a importação de modelos de gestão prontos e acabados, mesmo que demonstrem em seus discursos o desejo de implantá-los.

Nestes casos, os modelos funcionam melhor quando são digeridos, construídos e atravessados pelas subjetividades que compõe o núcleo decisório e em alguns casos alcançando

as instâncias intermediárias e operacionais da empresa. Tal metodologia será eficaz quando uma ação clínica, baseado no cuidado, atenção, reconhecimento e interpelação dos afetos, próprios da psicologia de uma empresa familiar, forem acolhidos neste processo de transformação das práticas de gestão.

A nossa hipótese de trabalho é que nos processos de mudanças nas empresas familiares, o legado, as crenças, os valores e a história da família devem ser consideradas linhas afetivas que atravessam a gestão. Ao negligenciar essas linhas, o consultor corre o risco de falhar no processo de suporte à mudança, desde a formação inicial de vínculo de trabalho com a empresa.

Mapeados e acolhidos na gestão, tal qual nosso procedimento na clínica, em que devemos nos inclinar para escutar, tocar, pressionar, observar, olhar, interpelar, sentir, mas sobretudo produzir e inventar algo a partir do que capturamos no nosso campo de afetação. Esse movimento de uma clínica da gestão vai além da tradução e interpretação dos sintomas e se inscreve numa produção de solução em parceria com o cliente.

Portanto, o ponto de partida para o trabalho de intervenção numa empresa familiar, é reconhecer a psicologia da família, através do mito de sua fundação, da escolha do modelo de negócio e da forma de administrar a empresa. O mapeamento inicial pode ser identificado a partir dos documentos, dos discursos (imagens, mitos, símbolos) e principalmente das práticas e rituais cotidianos.

Esse campo de subjetivação é condição de possibilidade no trabalho de consultoria como “conjunto das condições que torna possível que instâncias individuais e/ou coletivas estejam em posição de emergir como território existencial auto-referencial” (Guattari, 1992, p.19). A clínica da gestão, se posiciona de antemão, como mediadora desses processos moleculares, a partir do reconhecimento da potência dessas linhas em deflagrarem ações de vida ou morte nas empresas familiares.

A produção de um rizoma-gestão está na base da orientação do nosso trabalho que, neste caso, se desvincula do campo proeminentemente racionalista para um campo de possibilidades imanente, reconhecendo a própria racionalidade que engendra esse novo campo de produção.

Geralmente - isso não se configura numa regra rígida - o nosso trabalho de consultoria tem início quando os projetos de implantação de modelos de gestão instrumentais, conforme representado na hipótese da **Figura 2**, fracassam.

Se para as empresas de consultorias tradicionais, tais marcas são consideradas um empecilho ou entrave à “profissionalização”, para a psicologia elas seriam possibilidades de invenção, criação e construção de soluções participativas, conferindo à intervenção um processo de experimentação ético-estético não instrumental.

Tal experimentação, pautada pela construção de processos de aperfeiçoamento contínuo e coletivo, através de fóruns coletivos, produzem menos reações de desconfiança e resistência, com a emergência de territórios gestados e avaliados colegiadamente.

Para atender ao objetivo deste trabalho, elaboramos essa tese em cinco capítulos. Cada um deles tem ressonâncias com o campo da intervenção; tal qual um processo quase inverso ao uso do método tradicional de pesquisa, de escrever hipóteses e testar no campo. Nosso trabalho fez um percurso inverso, partindo do campo à sistematização.

Dessa maneira as ideias e os conceitos atravessaram a tese de ponta a ponta. Só depois de colhermos e sentirmos o efeito da formação do novo território que emergiu no campo é que passamos a construir e sistematizar a nossa metodologia.

No primeiro capítulo, intitulado “**Gerir é controlar territórios**”, apresentamos uma síntese histórica das práticas discursivas dos modelos de gestão taylorista, fayolista, fordista e toyotista, considerados instrumentais e que até os dias atuais fornecem as bases da administração de empresas. Nosso objetivo não foi desenvolver uma análise extensa e histórica desses modelos, até porque há diversos manuscritos, artigos, ensaios e livros sobre o assunto.

Nosso objetivo foi demonstrar a lógica e os marcadores de funcionamento do dispositivo desses modelos, como máquina de disciplinarização na produção de um ideal de trabalhador e gestão, alternando com suas passagens históricas. Em todos os casos, sustentamos a hipótese de que tais modelos estão à serviço da autoproteção contra a angústia da perda de controle do corpo, do pensamento e do psiquismo do trabalhador (Enriquez, 2014).

Para o estabelecimento desse diálogo, tomaremos o conceito de dispositivo em Agambem (2005) que o define como “qualquer coisa que tenha a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes” (p.13).

Enquanto jogo de forças, os modelos de gestão ao longo da história sempre se prestaram a modelar comportamentos, sendo que entre o indivíduo (tomado aqui como o ideal de trabalhador preconizado em cada modelo de gestão) e os dispositivos, estão os espaços das subjetividades, que remete nos nossos estudos às formações transversais aos próprios dispositivos, engendrando o nascimento e o aperfeiçoamento de novos e antigos campos de subjetivação.

Assim, segundo Agambem (2005), há um trabalho corpo-a-corpo entre o indivíduo e os dispositivos, e é neste corpo-a-corpo que o uso das dramáticas do uso de si, ferramenta conceito desenvolvida por Schwartz e Durrive (2010) operacionalizaria essa relação entre o planejado (ideal) e o realizado (construído). Isso quer dizer que as normas não antecipam tudo. Trabalhar é arriscar e fazer uso de si.

Portanto, neste primeiro capítulo os dispositivos da gestão foram pensados como máquinas disciplinares dos corpos (Taylor), controle da subjetividade (Fayol) e redes de cooperação (Mayo) que, a partir da década de 1970 se transformaram radicalmente com a inclusão do conceito-ferramenta designado “competência”. Nesta nova fase o homem vai tirar proveito da técnica graças ao seu poder de generalizá-la [neutralizá-la] e de reconfigurá-la

[desnaturalizá-la] segundo os meios. Portanto, trabalhar é bem mais do que produzir com a ajuda de técnicas, é viver um projeto/herança. (Shwartz & Durrive, 2010).

No segundo capítulo, “**Gerir é inventar territórios**”, buscamos apresentar o capitalismo cognitivo como matriz contemporâneo que engendra as práticas de gestão. Sua lógica é reavivar características críticas ou impedidas nas práticas de gestão do século XX, dentre elas a inovação, produzida pelos trabalhadores e não por um grupo específico de pessoas nas empresas. A inovação está em toda parte, por isso é preciso cartografá-la.

A demarcação desse território foi pensada a partir da flexibilização das estruturas organizacionais, para acolher a multiplicidade de estímulos do ambiente interno e externo. Um sistema aberto de gestão preconiza princípios multidisciplinares, complexos e conectivos que não se sustentam apenas em bases tecnológicas, mas principalmente humana. A epistemologia da ação, preconizada pelas ideias pós-estruturalistas de Deleuze e Guattari, alimentaram a base do nosso trabalho.

Finalmente tomamos o conceito-ferramenta de rizoma dos filósofos e esquizoanalistas Deleuze e Guattari (1995) para pensar esse novo território, com base nas suas seis premissas a saber: a conectividade, heterogeneidade, ruptura assignificante, cartografia e decalcomania. A polinização desses princípios na gestão das empresas familiares produziu um conceito-ferramenta novo, que denominamos rizoma-gestão.

Tal proposta, pensa a gestão como campo de intervenção que acolhe, expande, contrai, rompe e se movimenta em linhas de afeta-ação. Seríamos todos rizomas, mesmo quando nossos modos de viver, sentir e pensar formam raízes fixas e sistemas sedentários, pois somos ainda assim, multiplicidades intensivas, relações nômade e singularização além da norma (Deleuze & Guattari, 1995)

No terceiro capítulo, “**Modelos contemporâneos de subjetivação no trabalho**”, acentuamos a discussão sobre os tipos de subjetividades que navegariam com mais desenvoltura

no rizoma-gestão. Nossa intervenção trabalhou com três posturas teóricas-práticas. A ergologia e as dramáticas do uso de si; a esquizoanálise e a experimentação em ato e; finalmente, as competências como conectores de implicação da inteligência prática na formação de novos territórios.

Entendemos que uma ação clínica ancorada no cuidado, não se inscreve apenas como rituais, prescrições e interdições laicas muito codificadas e quase obrigatórias, mas numa postura ética de corte e costura no fazer e produzir sentido. Portanto, compartilhamos da hipótese clínica de trabalho do cuidado – com o outro e consigo mesmo – como forma de permitir ou facilitar que se crie ou se forme um sentido humano nas relações de trabalho a partir de uma perspectiva clínica. (Figueiredo, 2009)

Schwartz e Durrive (2010), define a ergologia enquanto uso de si, trabalhando com o dispositivo da atividade a partir de intervenções “situadas”. Seu campo de análise não é a gestão como um todo, mas uma postura ética que aposta na potência humana de “compreender-transformar” o que está em jogo, ou seja, o que aparece no território como campo de possibilidade de criação a partir do que emerge no encontro com o (s) outro (s).

A esquizoanálise, é outra perspectiva prática que trabalha com a ideia de microterritório ou análise situada. Tal vertente, é para nós essencial, pois funciona como possibilidade de circunscrever as subjetividades a partir de um campo social e individual, acolhendo suas tonalidades afetivas, pessoais, múltiplas e indeterminadas nos territórios da gestão.

Essa estratégia é importante para nossa pesquisa, porque faremos uma análise situada da gestão de RH e não da gestão da empresa como um todo, apesar das linhas de afeta-ção da intervenção produzirem efeitos na cultura organizacional como um todo. O método principal da esquizoanálise é a cartografia que é o ato de traçar mapas de intensidade e criação de linhas fronteiriças de passagem que efetuem e transmutem os desejos enraizados.

Zarifian (2003), por sua vez, define competência a partir de uma prática responsável, em que uma pessoa implicada, toma para si a responsabilidade de algo do início até o fim, assumindo plenitude pela sua ação. A inteligência prática tem papel fundamental nesse processo, pois ela mobiliza, a partir dos recursos pessoais, a potencialização de novos recursos para solucionar problemas previstos e imprevistos, com toda a sua capacidade de ação.

Em todos esses campos, o que definiu a estratégia foi a qualidade do encontro. Assim, os acontecimentos que se desdobram numa ação têm uma relação direta com a qualidade das demais variáveis de um campo de subjetivação. Essa perspectiva é importante para que não caiamos na ideia de modelos centrados e fechados de ser, mas partamos sempre de uma estratégia ético-estética, que se desenha em relação aos demais participantes, envolvidos na solução de um problema.

Entretanto, o conceito-ferramenta de rizoma descrito pela esquizoanálise, ressalta que mesmo em intervenções situadas, a circulação de significantes percorre a gestão como um todo, por meio dos afetos, das impressões e do deslocamento ou produção de novas subjetividades que vão se comunicar com outros elementos do rizoma-gestão.

No quarto capítulo, “**Gerir é acompanhar processos**”, produzimos uma síntese prática-metodológica sobre o processo de construção da nossa metodologia e os parâmetros práticos que se desdobraram na nossa intervenção, fazendo emergir um novo território para as práticas de RH no “**Grupo A**”.

O pedido dirigido ao psicólogo pelos diretores filhos-sucedores, foi a construção de uma mudança no modo do território de RH funcionar na gestão. O pedido ensejava o desejo de resgatar um traço perdido da gestão do pai-fundador que, na avaliação dos diretores, estava desaparecendo com o crescimento da empresa.

O desejo dos diretores foi que fosse resgatado o traço “proximidade” dos funcionários que outrora fora praticado pelos fundadores da empresa. A interpretação dos diretores vai no

sentido de que o crescimento produziu distanciamento físico (Matriz centralizada em Olinda-PE), funcionamento impessoal e formal do setor de RH, características adotadas numa fase de profissionalização da empresa, por intermédio de uma consultoria.

O método cartográfico, adotado como perspectiva prática-metodológica nesta pesquisa-intervenção, é aquele que acompanha processos em movimentos (Barros & Kastrup, 2009). Dessa maneira, amparado no princípio geral do método, a cartografia vai “desenhar a rede de forças à qual o objeto ou fenômeno em questão se encontra conectado, dando conta de suas modulações e de seu movimento permanente” (p.57).

O mapeamento metodológico do processo foi construído coletivamente entre diretores e RH e implantado pela equipe de psicólogas (três) e uma pedagoga (Gerente de RH). O desenho abaixo, apresenta a síntese do projeto, e o desenvolvimento das suas etapas a partir da construção colegiada com diretores e equipe de RH do **Grupo A**. No **Capítulo 5** realizamos uma cartografia dos momentos em que os afetos transversalizaram o projeto e como foram realizados o acolhimento e o encaminhamento das dificuldades ao longo do processo.

Figura 4. Modelo prático-metodológico da cartografia organizacional do setor de RH



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

No quinto capítulo, “**Clínica da gestão das práticas cotidianas**”, vinculado ao princípio da cartografia, tomamos dois objetos e um fenômeno para nossa análise cartográfica. Os objetos, caracterizados no plano representacional da nossa análise, foi o “Manual de Integração” que compõe os discursos formais de boas-vindas aos novos funcionários, os discursos sobre a fundação da empresa, missão, crenças e valores da empresa.

O segundo objeto foi a “Pesquisa de Clima Organizacional”, dispositivo adotado semestralmente para “medir” o nível de satisfação com as práticas de gestão de pessoas da empresa. Foi o resultado de uma dessas pesquisas, a realizada em 2013, que deflagrou o pedido de consultoria. A partir da leitura do campo “sugestões”, escrita pelos trabalhadores, fizemos algumas construções de sentido sobre o modo de funcionamento do RH.

O terceiro elemento de análise será o próprio fenômeno de implantação do novo modelo de funcionamento do setor de RH, que se caracteriza na nossa metodologia como plano imanente ou processual vivo. Apresentaremos nossa análise através de notas do diário de campo do pesquisador, mapas mentais e registros fotográficos. Apresentaremos como as linhas de afeta-ção foram construindo sentidos a partir das reuniões de supervisão do projeto com a equipe de RH, responsável pela implantação do novo modelo de funcionamento.

Como o objetivo dessa pesquisa-intervenção é a sistematização da prática do consultor, nos reservaremos a apresentar os eixos-síntese da metodologia, comentados a partir da vivência desse pesquisador nos seus encontros com as equipes de trabalho, o que reforçará a ideia de sistematização da análise situada, ao invés do aprofundamento de narrativas dos participantes.

Finalmente, escrevemos uma sessão dedicada às “**Considerações finais**” deste estudo, onde o que se destaca é que há uma clínica da gestão em gestação, e que ela é uma clínica do cuidado das práticas cotidianas. Essa perspectiva, se inscreve no campo das clínicas do trabalho, que acolhe as subjetividades nas suas múltiplas experiências, para construir soluções particulares e coletivas.

Seus princípios estão ancorados na esquizoanálise, que tem na experimentação e no método cartográfico um olhar cuidadoso sobre as práticas previsíveis e imprevisíveis do cotidiano. O potencial de transformação esteve sempre nos participantes, que doaram algo de si para que o processo tomasse forma e transformasse o ecossistema gerencial como um todo.

PARTE I
ABORDAGEM TEÓRICA-CRÍTICA

CAPÍTULO I

GERIR É CONTROLAR TERRITÓRIOS

O objetivo deste capítulo é apresentar as bases da gestão contemporânea a partir de uma análise crítica da sua variação epistemológica, baseada nas formas da racionalidade instrumental, como campos de subjetivação que produzem modos de vida no trabalho e concepções de homem nas organizações.

A partir da leitura dos escritos sobre gestão, dividimos os estudos em três territórios, o primeiro denominado “sistêmico-controlador”, fundou as bases da administração científica a partir do governo dos outros, por meio do conjunto de técnicas de controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores (Taylor, 1901; Fayol, 1915; Ford, 1935). A disciplina dos corpos foi considerada uma estratégia eficiente de gestão nas primeiras fábricas.

O segundo território, nomeado de “prático-gerencial”, possui como dispositivo de gestão o controle das subjetividades por meio da delegação de parcelas de poder e gestão participativa, para que o trabalhador se sentisse parte integrante do processo e contribuísse para a competitividade da empresa e o seu desenvolvimento profissional. Nesta fase do desenvolvimento da gestão, se destaca o homem que comanda, na figura do gerente e homem ocupante das funções administrativas.

O terceiro território, nomeamos de “processual-afetivo”, que se inscreve num campo da gestão de empresas de serviços. Enquanto os modelos sistêmico-controladores e prático-gerencial navegam em ambientes fabris, o processual-afetivo dá início a uma nova estética organizacional, devido à proximidade das redes afetivas que envolve maior contato entre os fundadores da empresa, sócios, trabalhadores e clientes. Neste modelo, os níveis hierárquicos são reduzidos e a interação entre os trabalhadores e gestores é maior, criando relações afetivas mais próximas.

Percebemos durante a pesquisa, realizada numa empresa familiar pernambucana, a circulação permanente de relações afetivas na sua gestão. As contradições e conflitos inerentes ao modelo, surgem de diretrizes organizacionais provenientes dos demais modelos para gerir a empresa.

A cartografia, nosso modelo prático-metodológico, funcionou como campo de experimentação produtiva e inventiva de redes processuais na gestão, acolhendo e reconhecendo esses afetos que, por vezes, na implantação de modelos de gestão, são isolados ou desconsiderados, aumentando o grau de conflito e angústia na gestão da empresa (Chanlat, 2000; Lapierre, 2005; Deleuze & Guattari, 1995; Guattari, 1992 & Latour, 2012).

1.1 Território disciplinar-controlador: a gestão como máquina disciplinar dos corpos

A partir da Geofilosofia de Deleuze e Guattari (1995), podemos pensar a administração como um território que se desloca pelos diversos espaços sociais. Nas empresas, organiza os processos de decisão e do poder para responder às demandas práticas dos mercados em que atuam.

A gestão, como adjetivo moderno equivalente à administração, compreende uma extensão da ciência social que estuda e sistematiza as práticas utilizadas para administrar um negócio, uma empresa, uma instituição, um grupo, uma casa ou uma vida.

Segundo Lapierre (2005) a maneira como organizamos e gerenciamos as questões práticas e os problemas do cotidiano diz muito dessa atividade que é eminentemente humana, daí sua principal tese de que gerimos como nós somos. Isso significa dizer que para compreendermos os modos de subjetivação no campo da gestão é preciso acompanhar as ações e as realizações de quem está conduzindo o processo.

Nascida no século XIX durante a *Revolução Industrial*, com o objetivo de resolver problemas que as fábricas enfrentavam na época, logo se tornou um conjunto de métodos e

técnicas desenvolvidas por engenheiros para aumentar a produtividade. O mais conhecido foi o engenheiro mecânico Frederic Taylor (1856-1915), americano e operário que lançou, em 1911, sua principal obra, *The Principles of Scientific Management* .

Segundo Foucault (1992) no seu artigo sobre a “*Governamentalidade*”, é a partir do século XVI que surge toda uma máquina de gerir ou, nas suas palavras, de governar. O aumento territorial dos Estados superou em tamanho os pequenos feudos, em que se controlava as pessoas pela força, pela exterioridade e pela transcendência do lugar ocupado pelos governantes.

Foi a preocupação com as riquezas produzidas e o medo de revoltas internas e externas que os soberanos, proprietários ou herdeiros naturais das terras instituíram novas formas de governar.

As insígnias e a herança familiar dos governantes não eram instituições capazes de manter sob controle os afetos dos governados, daí surgiram novas estratégias de aproximação entre eles.

Nesta, os primeiros deverão se preocupar com o bem-estar, a saúde, a vida e a riqueza de sua população, dando suporte para o exercício do antigo poder pastoral de salvação de todos e de cada um, agora não mais no âmbito religioso da vida eterna, mas no nível político e mundano dos Estados nacionais (Mizrahi, 2010, p.29)

Instituíram-se, assim, as primeiras categorias de governo e gestão que serão aperfeiçoadas, manejadas e aplicadas às fábricas, devido ao deslocamento da riqueza do campo para as grandes cidades nos próximos séculos.

Porém, o estatuto *princeps* do processo tático e estratégico de administrar em pequenos espaços os grandes territórios estavam assentados “agora, com a nova teoria do governo, não se trata tanto de impor uma lei, mas sim fazer funcionar certas táticas que permitirão dispor os homens e as coisas de modo a levá-los a um objetivo adequado” (Mizrahi, 2010, p.29).

Taylor foi reconhecido pela sua capacidade de criar métodos de intervenção nas fábricas com elevado grau de eficiência, baseados na linguagem científica da sua época. Sua máquina de subjetivação estava assentada nas premissas de que:

- Instruir e treinar adequadamente aumenta a produtividade;
- Todo trabalho antes de ser implantado merece um estudo prévio para minimizar falhas nos processos;
- A importância da meritocracia para aumentar a produtividade;
- Toda atividade deve ser controlada e planejada numa sequência para que não haja desperdício de tempo e prejuízos operacionais;
- Supervisão funcional, em que cada etapa do processo deveria ser averiguada pelo supervisor.

Essas premissas alinhavam-se às expectativas dos governantes em focar o trabalho numa lógica pautada na disciplina e obediência, minimizando desperdícios e aumentando a eficiência das fábricas. A ciência fundada por Taylor continua sendo uma das mais estudadas e defendidas nos cursos de administração, suas teses estão presentes nas empresas, mas circulam por outros espaços e campos do saber. Suas premissas contribuem para alentar o desejo de controle dos administradores, numa tentativa de apaziguar as angústias que a contingência impõe aos gestores.

Taylor compreendia a gestão como eficiência operacional da fábrica e esse foi o seu maior legado. Sua visão de homem era dualista, pois se dividia entre aqueles que pensavam e aqueles que executavam, separando a subjetividade da ação. Essa constatação caracterizou um dos maiores modelos de subjetivação no trabalho, através do controle dos movimentos corporais dos trabalhadores.

Figura 5. Operários das fábricas inglesas



Fonte: Google imagens (2015)

Gerir em pequenos espaços foi a estratégia adotada pelos engenheiros para conter e supervisionar os trabalhadores. Dejours (1992) criticando o modelo instrumental do taylorismo diz que:

É preciso assinalar as repercussões do sistema Taylor na saúde do corpo. Nova tecnologia de submissão, de disciplina do corpo, a organização científica do trabalho gera exigências fisiológicas até então desconhecidas, especialmente as exigências de tempo e ritmo de trabalho. As *performances* exigidas são absolutamente novas, e fazem com que o corpo apareça como principal ponto de impacto dos prejuízos do trabalho (...) o sistema Taylor neutraliza a atividade mental dos operários (pp.18-19)

Os processos de gestão incidiam diretamente sobre o funcionamento dessa cadeia de fornecimento de produtos numa empresa. Para que esses processos funcionassem em sinergia com o objetivo dos empresários, a gestão se aperfeiçoou, principalmente com o trabalho de outro engenheiro e gerente de fábrica, na época de minas, o turco Henri Fayol (1841-1925).

Na sua principal obra, *Administração industrial e geral* de 1916, ele ampliou o papel da supervisão funcional criada por Taylor, atribuindo a esta um *status* diferenciado nas fábricas. Se Taylor foi considerado o “pai” da administração, Fayol ficou reconhecido como o “pai” do gerente, ou seja, aquele que deu *status* de profissão ao administrador. Profissão exercida por ele e aperfeiçoada a partir das suas experiências pessoais nas fábricas.

Taylor e Fayol instituíram duas máquinas importantes para pensarmos os modelos de subjetivação no trabalho. A primeira através do controle dos corpos e a outra pelo gerenciamento dos gestos e instituição da autoridade gerencial.

Tais práticas se encontram em desuso na atualidade como forças hegemônicas, mas ainda é possível encontrá-las enquanto práticas isoladas em empresas e gestores. Podemos identificar, que além da divisão entre o homem que pensa e o que executa, proposto por Taylor, surge o homem que comanda, instituído por Fayol.

A voz de comando do supervisor taylorista era suficiente apenas para obter obediência do trabalhador. Através das técnicas disciplinares aplicadas por decretos, suspensões e punições de graus diversificados, construiu-se a ideia de trabalho numa moral-disciplinar, em que está em jogo, os modeladores “chegar no horário, obedecer às normas, respeitar o chefe, cumprir com os rituais exigidos pela organização ou pela ocupação” (Bendassoli, 2007, p. 234).

Fayol, diferente de Taylor, tornou-se gerente, e a partir da sua experiência nesta posição, concluiu que para conseguir resultados mais eficientes seria necessário atribuir aos gerentes e supervisores mais poderes e autonomia para resolver conflitos e problemas operacionais.

Isso demonstrava que a experiência dos agentes, desenvolvida nas relações concretas de trabalho, incidiam na produção de estratégias de eficiência e eficácia, a partir de um modelo sistêmico-controlador. Sistêmico porque o controle visava a operação da fábrica, e os processos como um todo porque garantia a microgestão da eficiência.

O campo de subjetivação desenvolvido por Fayol pretendia criar universais reconhecidos no processo administrativo dos gerentes, tais como: planejar, organizar, controlar, coordenar e comandar. Esses universais são até hoje referência na formação de jovens gerentes.

A responsabilidade individual do gerente era garantir que esse fluxo minimizasse erros, retrabalhos e mantivesse a unidade de comando orientada para os objetivos da fábrica. Entretanto, a lógica subjacente continua sendo o medo da contingência e da emancipação dos agentes. A estrutura de comando no fayolismo reforçava a ideia do taylorismo de controle dos afetos, principalmente aqueles que pudessem ir na direção de certa emancipação do trabalhador.

Guattari (1992) diz que “os grandes movimentos de subjetivação não tendem necessariamente para um sentido emancipador” (p.12). Essa tese é importante, porque ao que tudo indica, o gerente formado por esse conjunto de responsabilidades, não se emancipou, mas aumentou ainda mais o poder de controle sobre os trabalhadores.

Os mecanismos adotados por Fayol, criaram os níveis hierárquicos na empresa, através da divisão das funções ou áreas de trabalho. A criação de especialistas com responsabilidades definidas esquadrinhou o poder e deu visibilidade a função do gerente.

As demais linhas de comando instituídas previam punições contra a indisciplina, insubordinação e deslealdade. Por outro lado, seus princípios gerais de racionalidade preconizavam: o trabalho em equipe, disciplina, ordens justas sem favoritismos e a criação de um “espírito” coletivo de corpo.

As críticas ao seu modelo são direcionadas a ideia geral de que o funcionário qualificado é aquele que se torna um especialista. Acrescenta-se, portanto, uma nova visão de homem, a do especialista, que é aquele que se torna perito no seu próprio fazer.

Por sua vez, o *fordismo*, desenvolvido em 1914 por Henry Ford, teve como caracterização o aperfeiçoamento das linhas de montagem e o controle da produção de automóveis, desde a fabricação dos pneus de borracha até a linha de montagem dos veículos.

Durante décadas, o *fordismo* contribuiu para instalação de um novo território, expandindo a oferta de automóveis para todos os consumidores. Como fenômeno global, modificou a subjetividade de uma época, disseminando um novo estilo de vida, que redundou numa mudança drástica nas condições materiais dos trabalhadores e das cidades.

O grande deslocamento territorial no modelo de gestão fordista foi a inserção da tecnologia nos meios de produção. Uma nova maneira de gerir os recursos se instituiu a partir da metáfora da empresa como máquina e as pessoas como suas engrenagens.

Tal perspectiva ampliou ainda mais a limitação e empobrecimento das atividades dos trabalhadores, que ficavam com uma ínfima parcela do processo de produção, tornando-os peças substituíveis no maquinário da engrenagem organizacional.

Do ponto de vista empresarial foi um território bem-sucedido, mas os trabalhadores, neste modo de trabalho, sofreram com o trabalho precário, atividade repetitiva e desgastante vinculada a uma falta de visão do todo, reforçando o empobrecimento do trabalho.

Portanto, o território sistêmico-controlador produziu três figuras subjetivas para contenção das forças afetivas na gestão a partir dos seus campos de atividade.

Quadro 1. Figuras subjetivas despotencializadas

SISTÊMICO- CONTROLADOR	VISÃO DE HOMEM	GESTÃO DO AFETO
Taylorismo	O homem que pensa e o que executa	Controle do corpo
Fayolismo	O supervisor como homem de comando	Supervisão do corpo
Fordismo	O homem engrenagem	Uma peça substituível

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Em Taylor a divisão entre o homem que executa e o homem que pensa, disciplinava o corpo pelo controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores.

Fayol, ao empoderar o supervisor de fábrica, instituiu a função do gerente como o homem de comando, que exerce as estratégias de punição, disciplina e controle a partir da sua

autonomia e posição no cargo. Outra figura subjetiva instituída por Fayol é o homem perito, a exigência, já naquele momento, da criação do especialista.

É na fase de transição, que Ford cria o homem “engrenagem”, aquele que deve ser pensado como uma “peça” de uma “máquina”, que é a própria organização na sua totalidade. Essas figuras subjetivas são arquétipos importantes porque é a visão de empresa e de homem que orquestram as estratégias e dispositivos da gestão.

1.2 Território prático-gerencial: a gestão como máquina de controle das subjetividades

Só a partir da década de 1980, com a introdução do toyotismo, considerada a quarta força no território da gestão, é que o fordismo passou a declinar, mas assim como os demais territórios eles não desaparecem, permanecem em funcionamento ao lado de outros modelos. O toyotismo, surgido no Japão, seguia um sistema de gestão enxuto, com custos reduzidos e melhor eficiência e qualidade no sistema de produção.

Desenvolvido como modelo industrial por Eiji Toyoda (1913-2013) nas fábricas da Toyota da sua família, seu principal modelo de trabalho foi a flexibilização dos processos, eliminando todos os itens ineficientes e desnecessários da produção. Enquanto o fordismo apoiava o estoque alto, o toyotismo preconizava a adequação da estocagem dos produtos conforme a demanda, “nesse modelo, os estoques são considerados a raiz de todos os males” (Assen, Berg e Pietersna, 2010, p. 122).

Quando um produto tinha muita procura, aumentava-se a produção, mas quando era baixa, diminuía o processo fabril. A Toyota, através de Taiichi Ohno, desenvolveu uma técnica que se expandiu da indústria para a gestão denominada “*just in time*” que significa “em cima da hora”. Esta filosofia chamada de mentalidade enxuta significa “produzir e entregar produtos a tempo de serem vendidos, em lotes pequenos (ou suficientes), evitando desperdício” (p.122).

Também desenvolveu a terceirização, outra máquina de subjetivação que produziu efeitos e modos de agir no trabalho em níveis e camadas diferenciadas dentro de uma mesma organização, expandido a complexidade dos problemas, das relações e da produtividade.

(...) o sistema toyotista de organização tinha como fundamento uma metodologia de produção e de entrega mais rápidas e precisas (...). Isso era obtido pela focalização no produto principal, gerando desverticalização e subcontratação (...) o principal objetivo dessa nova ordem: a flexibilização dos mercados de trabalho (...). (Pinto, 2007, p.40)

Um mercado de trabalho flexível e fugaz exigia também um trabalhador flexível e disponível para mudar de papel e posição subjetiva imediata. Ao analisar como essa transição de modelos foram desterritorializando-se através da implementação de novas narrativas sobre a prática da gestão nas organizações, identificamos a trajetória e consolidação da gestão do conhecimento, substituindo gradativamente os modelos da racionalidade instrumental de governar.

O ponto de virada dessa lógica é que os novos modelos de negócios surgiram margeando as fábricas e mais tarde as indústrias. A área de serviços é uma delas e vai se apropriar em parte desse e outros modelos, ampliando nossa discussão sobre o conceito de rede afetiva na gestão, em que a produção de informação remeterá a gestão de redes complexas de distribuição de afetos, intensidades e criatividade na resolução de problemas.

É a partir da *Escola das Relações Humanas*, proposta pelo sociólogo e médico Elton Mayo na década de 1930, que os mecanismos de produção de conflito, rupturas de processos e principalmente do efeito entre o ambiente, as relações humanas e o ambiente organizacional passarão a receber atenção dos especialistas.

Essa escola migrou da ênfase na burocracia para ênfase nas relações humanas, com desdobramentos e consequências no ambiente organizacional, principalmente pelo discurso da motivação e da satisfação das necessidades emocionais, como principal processo subjetivador dos grupos e dos trabalhadores.

Esse movimento foi considerado um dos principais acontecimentos que impulsionaram os processos de humanização e democratização nas organizações. O avanço da psicologia e da

sociologia contribuíram substancialmente para esse ponto de virada histórica no campo da gestão. As premissas dessa escola, considerada uma máquina de subjetivação, estava ancorada nos seguintes princípios:

- Combater o formalismo administrativo e promover atenção aos grupos informais;
- Oferecer incentivos psicossociais, para contrapor aos esquemas reducionistas e mecanicistas;
- Depositar na motivação o fator mais importante para atingir objetivos organizacionais;
- Incentivar a participação do trabalhador nas decisões em torno da sua tarefa de trabalho.

O potencial de ruptura que esta escola promoveu ao integrar o poder de decisão de aperfeiçoamento da tarefa ao trabalhador não se expandiu sobre a gestão como um todo, devido a costura que a racionalidade instrumental ainda produzia sobre as linhas de fuga que essa escola produzia.

O argumento para manter esse tipo de ação afastada da gestão, era a ameaça, em potencial, que essa estratégia poderia causar a partir do esgarçamento do tecido organizacional, produzindo conflitos que a empresa não tinha interesse em tratar. Na época não se tinha meios para mediá-los, apesar da atmosfera propícia para experimentá-los e estudá-los.

Porém, a ideia de crise permanente desencadeada pelos mercados, produziu a metáfora de um sistema de gestão homeostático, em constante processo de ajustamento e adaptação, aos fluxos do capital. Passamos a um período em que as paisagens culturais passam a funcionar num ecossistema marcado pela imprevisibilidade.

Neste novo tipo de ecossistema, o que está em jogo, enquanto campo de força mobilizadora é a capacidade do sujeito se adaptar as constantes intempéries, ajustando seu comportamento as demandas organizacionais.

A sobrevivência e ajustamento do ecossistema organizacional não é o resultado de um gestor, de um líder ou de modelos robustos de gestão, mas do conjunto de forças conscientes e concretas, mobilizadas através de estratégias que emancipam a ação dos sujeitos e rearranjam a gestão. A adaptação não é meramente passiva, mas exige atividade, engajamento e participação.

Através do modelo Toyota de Produção, podemos compreender como o processo de delegação de poder foi reinserido e redistribuído no cotidiano do trabalhador. Essa máquina de subjetivação gerencial foi instituída devido ao arrefecimento das forças externas, provenientes dos mercados e da capacidade de elevar a qualidade dos produtos, por meio de intervenções pontuais e precisas nas linhas de produção.

A entrada em massa do *Modelo Toyota de Produção*, desenvolvido no Japão por Taiichi Ohno, que tinha como premissa básica a produção enxuta, baseada em princípios de melhoria contínua, respeito às pessoas e ao trabalho em equipe, redimensionou o jogo de forças nas organizações.

A ideia de melhoria contínua, neste escopo, só seria possível se o trabalhador recebesse poder para intervir nos meios de produção e através da sua experiência melhorar os processos. Apesar de inovador, o sistema de gestão perseguia o mesmo tipo de objetivo dos modelos adaptacionistas e controladores, sendo que nesta fase, agregando o trabalho vivo e a esfera do pensamento, excluídos nos modelos tayloristas, fordistas e fayolistas.

Essa estratégia só se aplicava devido ao nível de tensão e complexidade por conta do aumento de falhas e da insatisfação permanente, proporcional ao aumento de produtividade e consumo. Desta feita, o imperativo “melhoria contínua” demandava atenção redobrada sobre os estoques e as tarefas, podendo a qualquer momento sofrer uma intrusão e fazer o sistema declinar.

Secundariamente, através das “falhas”, ajustavam-se e melhoravam-se os processos. No entanto a hipervigilância desse trabalho produzia, por consequência, outros conflitos, como a tensão e a paranóia pela excelência, adoecendo o trabalhador. A contingência, que a princípio foi vista como dado de vida, pela hipervigilância, tornou-se um dado de morte.

O avanço técnico desse campo de estudo dá uma dimensão do deslocamento dos grandes territórios da gestão para o micro-gerenciamento, em formato de instrumentos técnicos ou micro-narrativas, orientadas para aspectos específicos, cujo objetivo é tratar as partes do sistema e não o todo, por isso ele migra de um território sistêmico-controlador para outro, prático-gerencial, ou seja, orientado para prática de resolução de problemas.

A gestão como campo de subjetivação, produzida entre os séculos XIX e XX, foi afetada pela complexificação da vida. O que no início da sua fundação, através de Taylor e Fayol, se consolidou como uma grande narrativa, atualmente circula nas organizações como princípios que compõe um conjunto de micronarrativas, entre outras, sobre os modos de governar.

Essas grandes narrativas organizacionais tinham na sua lógica, um comando e uma espessura que produziam nas subjetividades efeitos psíquicos no campo da segurança ontológica. Ou seja, a empresa oferecia uma narrativa de segurança e estabilidade e o trabalhador oferecia em contrapartida sua lealdade em troca.

As narrativas organizacionais que vão se desenvolver a partir do século XXI, serão constituídas pela sociedade da informação, do conhecimento e das redes humanas e técnicas, sem distinção entre esses dois campos. Migramos de um *ethos* moral-disciplinar de obediência e controle dos gestos para um *ethos* gerencialista do trabalho, que demanda do trabalhador um constante olhar sobre si mesmo (Bendassoli, 2007).

Firma-se, então, a gestão da singularidade (Carmello, 2013) como cálculo abrangente desse controle, que visa identificar, manter e desenvolver as pessoas que podem contribuir para o desenvolvimento e produtividade do negócio.

As técnicas de gestão se individualizam e passam a fazer parte das narrativas dos trabalhadores, dentre elas: *coach*, meritocracia, avaliação individual de desempenho, *feedback* individual entre outras, que visam prioritariamente deslocar o olhar do coletivo disciplinador para o individual controlador.

Esses elementos compõem o que, na atualidade, é denominado de trabalho vivo (Merhy, 2002), resultado das experiências, vivências e do conhecimento acumulado e transformado pelo trabalhador quando se encontra em contato com problemas, projetos e desafios provenientes da empresa.

A estratégia da gestão, nesse território, ampliou a visão de homem. O Toyotismo e a escola das Relações Humanas pensaram outras duas figuras subjetivas no ambiente organizacional, resultado das mudanças no discurso econômico, agora suscetível às crises, demandando subjetividades mais flexíveis, engajadas e adaptativas.

Quadro 2. Figuras subjetivas gerenciadas

PRÁTICO-GERENCIAL	VISÃO DE HOMEM	GESTÃO DO AFETO
Toyotismo	O homem flexível	Gerenciamento da qualidade
Escola das relações humanas	O homem adaptável	Gerenciamento de sentido

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Por outro lado, a abertura dos mercados, aumento da produtividade e a produção em série no fordismo, fez crescer os números de “erros” na produção e surgirem as primeiras queixas de insatisfação dos clientes.

Esse fenômeno foi seguido por um deslocamento do trabalhador adaptado para outro mais flexível, que pudesse gerenciar cotas de poder para intervir nos processos fabris. A ideia de “melhoria contínua” se alojou nas empresas a partir do toyotismo moderno e configurou-se num grande modelo de subjetivação na década de 1980, principalmente com os modelos de qualidade total, importados do Japão.

Vejamos como a cooperação, no nosso terceiro território, deslocou as forças produtivas para um modelo processual e afetivo da gestão, com ênfase na cooperação e trabalho em equipe para enfrentar as contingências, a imprevisibilidade e a aumentar a competitividade das empresas.

1.3 Território processual-afetivo: a gestão como redes de cooperação e cultura

Uma mudança substancial ocorrerá nos modelos de gestão no início da década de 1990. As novas formas de captura da subjetividade serão veiculadas pelos discursos organizacionais da cultura organizacional. O estar juntos, migra para o conviver juntos.

Segundo Carmello (2013) na gestão da singularidade, o trabalhador não ocupa uma mera posição numérica, numa massa de dados estatísticos, mas é entoado como agente de transformação de informação em conhecimento.

No território processual-afetivo podemos citar o pensador da gestão moderna, Peter Drucker (2001), Henry Mintzberg (2010) e Gary Hamel (2007) que irão influenciar a gestão a partir da ideia do homem empreendedor de si mesmo, um advento relevante para construção das subjetividades performáticas do século XXI.

Drucker (2001) vai afirmar que para se ter um desempenho é preciso conhecer o que se faz. Ele inaugura a era do conhecimento na gestão em que o controle dos corpos ou o gerenciamento das subjetividades ficam obsoletas. A matéria-prima da gestão está nas pessoas e os trabalhadores quando refletem sobre isso e tomam consciência desse novo lugar eles recebem um novo *status* na organização.

Mintzberg (2010) que muito escreveu e atualizou o papel do gerente taylorista explica, que o gerente “encoraja outras pessoas a agirem: o gerente realiza seus objetivos por meio de outras pessoas com a utilização de coaching, motivação, desenvolvimento de equipes, fortalecimento da cultura e assim por diante” (p.61)

Esses agentes, outrora impotentes e ocupantes de uma posição numa engrenagem, passam a ter uma história e um conjunto de capacidades únicas, intransferíveis e reconhecidas pela empresa. A atividade do gestor deve ser a de analisar cada trabalhador a partir das suas competências (Zarifian, 2003).

A tese que se estabelece numa gestão da singularidade é que a partir desse ponto as pessoas terão as mesmas condições para competir, desde que apresentem resultados, comprometimento, conhecimento e participação na empresa tal como se fosse o “proprietário” ou “empreendedor” de si mesmo.

Como observa Ferreira, Reis e Pereira (2002) para ser bem-sucedido, as novas características de personalidade devem ser flexíveis para enfrentar e tolerar as múltiplas mudanças e a frustração para evitar e impedir desgastes emocionais; adiar recompensas em troca de trabalhos que representem desejos pessoais e permanente; desejo de realização desde que garantindo cooperação e o ordenamento das regras organizacionais.

Dessa maneira, a gestão coopta para si, novamente, a ideia de controle das subjetividades através da mediação de signos de interesse, êxito e exaltação do individualismo. Ao mesmo tempo, essa fonte de multiplicidade e aumento acirrado da competição faz emergir novos conflitos.

Nesse modelo se institui uma modalidade prática intensiva que demanda trabalho em grupo e equipe, sustentando a competição entre os próprios integrantes das equipes, com suas metas, objetivos e prazos a cumprir, mas para tal é preciso alinhar parcerias com os outros, caso contrário o resultado individual não se concretiza.

Compreendemos também que é o estabelecimento desse campo, que convoca o psicólogo, através da sua escuta e do seu posicionamento clínico, a criar novos modos de articular o trabalho, as subjetividades e o campo do desejo enquanto produção de novas redes de cuidados e hospitalidade como ação clínica eficaz nos contextos organizacionais.

A ação clínica que permeará a estratégia de intervenção nesta pesquisa, demandará dos participantes, incluindo do pesquisador, uma apropriação reflexiva da experiência produzida nos encontros e acontecimentos reais e concretos do cotidiano.

É nesta condição que o afeto tem potência de transformação por meio do conhecimento. “O projeto spinozista nos propõe uma ética do conhecimento que certamente se distingue de uma moral da obediência; mas não se trata de conhecer por conhecer, trata-se de conhecer para ser afetado, e ser afetado de tal forma que possamos viver felizes.” (Sévérac, 2009, p. 17)

Quadro 3. Figuras subjetivas empreendedoras

PROCESSUAL-AFETIVO	VISÃO DE HOMEM	GESTÃO DO AFETO
Peter Drucker	O homem do conhecimento	Conhecer o que faz para ter desempenho
Mintzberg e outros	O homem em processo	Acompanhar as conexões
Zarifian	O homem competência	Responsabilidade e Meritocracia

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

O território taylorista primava pela produção do trabalho eficiente, a nível operacional, através do controle dos corpos, com métodos precisos de controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores. O faoylismo produziu e reconheceu o lugar da supervisão no controle e disciplina dos territórios e tarefas através da hierarquia pautada na figura objetiva do gerente, em que o trabalhador deveria dar em troca da segurança no trabalho sua obediência e lealdade a empresa.

O território fordista introduziu os processos e maquinários necessários para eficiência e produção em escala, acoplando a tecnologia à subjetividade humana e dando início a ideia de produção em massa e gestão dos grandes armazenamentos e estoques de produtos.

O território das relações humanas produziu, através do estudo das necessidades humanas, controles adaptativos que, devido ao aumento da complexidade do próprio trabalho, poderia reverberar em conflitos e tensões nas mais variadas modalidades e, por isso, se mantiveram numa visada adaptacionista do homem à máquina.

Esses processos coletivos de subjetivação passaram a ser desconstruídos na medida que o toyotismo, através das premissas de eficiência, demanda, desperdício, flexibilização e terceirização ressignificou o *modos operandi* e os processos de subjetivação dos trabalhadores.

A ideologia subjacente a essas máquinas de subjetivação é o controle do livre pensamento do trabalhador, submetido a modelos, estruturas e instituições que mantenham os conflitos e principalmente a emergência das subjetividades, sob o regime da disciplina coletiva ou controle individual de si mesmo.

Portanto, resgatar a potência do ato de pensar através de uma articulação fundamental entre clínica e gestão, permitiria a construção de subjetividades, que possibilitassem o enfrentamento coletivo da insegurança ontológica no trabalho e resgatesse na potência do ato individual a possibilidade de transformar a si mesmo e a realidade a sua volta, num campo marcado pela potência dos afetos e da imanência, a partir da diretriz spinozista de “afirmar a existência de nosso corpo” (Spinoza, *Proposição 10*, 2011, p. 106) em ato.

Vejamos como a ideia de um território processual-afetivo, pautado pela figura subjetiva do homem empreendedor da própria carreira e negociador das tensões entre suas metas e o trabalho em equipe, produziu um novo campo de subjetivação.

A associação entre o capitalismo, enquanto mercado e cognição, enquanto formas de pensamento complexo e racional de enfrentamento de problemas, inauguraram o capitalismo cognitivo, com todas as suas fragilidades e potência, tal qual os demais territórios apresentados até esse ponto da nossa reflexão.

CAPÍTULO II

GERIR É INVENTAR TERRITÓRIOS

O objetivo deste capítulo é discutir as bases conceituais da clínica da gestão por meio da instalação do campo pós-estruturalista deleuziano, que cria a possibilidade de invenção de territórios por meio da experimentação; o capitalismo cognitivo que sustenta o ideal de *performance* ou desempenho individual excelente como figura contemporâneo do homem neoliberal e a empresa familiar como uma metáfora do rizoma, nutrida pelos seus múltiplos e inúmeros fluxos.

A experimentação está base da construção da ação clínica na esquizoanálise. Este conceito elaborado por Deleuze e Guattari remete a prática de que:

Fazer experimentos com o pensar implica perseguir uma ideia em seus múltiplos aspectos, abordar uma questão a partir de vários ângulos de visão, tratar de um tema assumindo diversos pontos de vista, enfim, refletir sobre uma problemática adotando diferentes perspectivas (Marton, 2009, p.4).

Essa prerrogativa coloca em curso a ideia de um coletivo de trabalho que se implica contra a insegurança ontológica causada pelo ecossistema organizacional em constante crise e ao mesmo tempo possibilita a emergência da transformação individual do trabalhador, numa rede de experimentações. Portanto, o pós-estruturalismo deleuziano se inscreve no campo da imanência, que é o campo do positivo e da afirmação, em que:

(...) ele sustenta que esse não provém de uma falta, mas é potência positiva, criadora; não se dirige a um objeto particular nem visa algo preciso, mas, desorientado, agencia singularidades para produzir novas singularidades, sem se preocupar em satisfazer alguém ou preencher um vazio (Marton, 2009, p.14)

De antemão, demarcamos um limite entre a psicanálise tradicional e a esquizoanálise criada por Deleuze e Guattari. Na clínica esquizoanalítica, os processos subjetivos se inscrevem

num campo de vida, em que os processos estão voltados para os ângulos pulsáteis, distribuídos em partes, pedaços, linhas ou estilhaços.

Assim, nos associamos mais uma vez a hipótese spinozista de existência do corpo como potência afetiva, mediado pelo conhecimento que nos afeta com todas as intensidades que uma ação pode propiciar numa determinada intervenção.

2.1 Aspectos gerais do pós-estruturalismo deleuziano

Segundo Williams (2005) as primeiras ideias sobre o pós-estruturalismo estão associadas ao nome de um movimento na filosofia, que teve início na década de 1960, a partir de novas possibilidades e limites sobre a produção de conhecimento.

A demarcação epistemológica do conceito, ultrapassou o estruturalismo, no que concerne a questão do conhecimento seguro que este advogava e preconizava nos territórios sistêmicos disciplinares e controladores, em que a metáfora da empresa máquina prevalecia nos debates da gestão. Esse modelo inviabilizava uma perspectiva mais aberta, multidisciplinar e conectiva.

O pós-estruturalismo acolhe os “papéis perturbadores” e “limites irregulares” que ocorre numa determinada estrutura, só que a tomada de importância desses dois termos é avaliada como algo positivo e produtivo no campo do conhecimento e não excluído ou mitigado do processo em questão.

Assim, o termo “limite” não será usado na sua acepção matemática, mas “indica segurança e estabilidade relativas num dado ambiente, no qual as fronteiras são vistas como menos fidedignas do que o centro” (Williams, 2005, p.14). O limite é uma versão sofisticada da diferença pura, enquanto litoral que desafia uma identificação fixa.

Assim, ele é inapreensível na sua materialidade, mas é perceptível na sua demarcação através das suas marcas. O limite não é um conceito ou princípio organizador, mas uma variação aberta de processos ou processualidades humanas que interrogam identidades e fixações nos

territórios. Seu campo exclusivo é, portanto, o novo que se inscreve através de atos e práticas inventivas e criativas.

No lugar de procedimentos rígidos de pesquisa “os princípios se tornam parte de uma prática experimental, ao invés de um guia externo para ela” (p.28), por sua maleabilidade e flexibilidade na construção de novos cenários, que ainda assim, não podem ser determinados e definitivos, mas provisórios e temporários.

Para Nietzsche (2009) a base dos valores é uma produção imanente, dada na experiência, como pensa Deleuze, e que qualquer possibilidade de abstração e fixidez de verdades é uma ilusão.

Deve sempre ser algo novo, dinâmico e distintivo, para que resista a medidas e ordens estabelecidas. Deve ser algo que comunica individualidade sem lhe impingir transparência absoluta, já que isso seria recair na ilusão da comunicação perfeita e das verdades universalmente acessíveis (Williams, 2005, p.31)

Neste contexto, uma clínica da gestão encontra uma perspectiva que agrega ao seu trabalho a epistemologia prática, pelo recorte da imanência e da produção de contextos organizacionais em que os limites impostos pelos modelos instrumentais da administração são provocações para que o psicólogo amplie os limites do seu trabalho de intervenção, através da potência da ação dos agentes, que atravessam o trânsito da gestão clássica.

A transversalidade em Guattari (2004) é a tônica nestes processos, pois implica num outro modo de investigar, a partir da problematização do *setting* de pesquisa que, em termos da gestão, tenta sustentar uma unidade binária de causa e efeito. Barros e Passos (2012) asseguram que outro modo de:

(...) investigar implica a inseparabilidade dos planos que, de resto, constituem o próprio objeto (...) a transversalidade é colocar em análise o trabalho de desestabilização do que

se apresenta tendo a unidade de uma forma dada: o instituído, o indivíduo, o social, a realidade naturalizada (p. 241)

Em síntese, transversalizar é embaralhar o jogo traçando um “eixo diagonal” entre os códigos, o simbólico e a cultura organizacional, não para destruir, mas para liberar as diferenças. Esta é também uma primeira compreensão do nosso acento pós-estruturalista que tem como plano de trabalho o aporte teórico de Deleuze e Guattari.

A escolha da cartografia como método interventivo está alicerçado nas bases dos estudos sobre acompanhamento de processos (Barros & Kastrup, 2009), o que subsidiará o pesquisador na compreensão dos processos de subjetivação e transformação na transição de um modelo de gestão de pessoas. Compartilhamos a tese de Deleuze e Guattari (1995) que esta modalidade de pesquisa está “inteiramente voltada para uma experimentação ancorada no real”.

O encontro com a contingência, produz efeitos subjetivos diversos, em que o corpo, na sua potência e (in) potência, mobiliza recursos para resolver problemas cotidianos. O eixo norteador do trabalho no campo da ética e da pragmática é favorecer um espaço de construção de alternativas através das experiências e vivências compartilhadas pelo grupo. Inventar territórios é uma prática que:

Busca a potencialidade das variações existenciais através de um plano que se constrói a partir de encontros e acontecimentos em incessante processo de desvio e mutação. Como espaço de *clinamen*, um acontecimento se faz clínico quando é capaz de produzir rupturas, catalisar fluxos e decompor-se em diversos outros, carregando a potência de ser um analisador do mundo por vir. A clínica se torna uma forma crítica e não de compreensão, pois o espaço do *clinamen* é aquele onde modos cansados e adoecidos de viver são colocados em processos de destruição ao mesmo tempo em que se criam novos territórios existenciais (Fonseca & Farina, 2012, p.50).

Essa postura crítica se inscreve numa lógica de abertura, em que “todas as coisas são incessantes processos, como lutas entre diferentes vontades de poder, entre diferentes valores, diferentes modos de vida e entre diferentes formas de vida” (Williams, 2005, p.32) é o princípio norteador do trabalho da inscrição da diferença, na invenção de territórios.

A potência da ação “é revivificar estruturas que tendem à fixidez” (p.84). A visada crítica produz efeitos na abertura de canais para passagem de novos sentidos e produção do novo. As estruturas enrijecidas, na origem do pacto fundador de empresas familiares, podem inibir o contato com elementos novos, que poderiam gerar novas consequências na gestão.

Segundo Williams (2005), o pós-estruturalismo deleuziano, descrito na obra *Diferença e Repetição* é “sobre o repetir tornando algo diferente e evitando a representação” (op., cit., p. 84). A partir de um perspectivismo que revigora a história essa estratégia tem a possibilidade de dar voz e passagem aos afetos, revigorando sua potência e ressignificando os fluxos enrijecidos da gestão.

Opera-se, então, um trabalho de ressignificação no plano representacional da empresa, engendrado pelo imaginário organizacional e apoiado pelos modelos identificatórios, ofertados como campos de subjetivação. A microanálise desses planos, podem oferecer pistas importantes, pois esse plano é bastante referenciado em processos seletivos, site da empresa e manuais de socialização para os novos trabalhadores.

Nestes documentos estão contidas algumas chaves morais e éticas da empresa, na maioria dos casos despotencializadas ou supervalorizadas, com repercussões contraindicadas ou práticas em dissonância com o plano da imanência e da experiência cotidiana, o que causam diversos distúrbios e contradições negativas no território.

Em torno dessa premissa, se instala a possibilidade do conceito-ferramenta rizoma, como metáfora apropriada para configurar a rede complexa, tecida pelos agentes, nos encontros

situados, quando destinam *inputs* à gestão, para transformação, criação ou ressignificação de territórios.

A escolha pelo posicionamento prático-teórico de Deleuze, nesta pesquisa, foi a compreensão de que o seu pensamento não trabalha com conceitos-ferramentas que promovem apenas movimentos disruptivos. Nossa prática tem demonstrado que empresas que optaram pela dissolução das estruturas produziram sistemas perversos, selvagens e predadores na gestão.

O plano representacional tem sim, sua funcionalidade, mas ele precisa estar aberto e vazado para reavaliações e críticas na clínica da gestão, é fazer com que os territórios se revitalizem, acolhendo novas modalidades de ação na gestão.

Portanto a “estrutura é definida como uma condição necessária para a transformação da coisa” (Williams, 2005, p.84). A intervenção, num território, visa a reavaliação dos pontos fixos e constantes, sempre neste movimento de produção de novos atos, novas formas e novas possibilidades de convivência.

Assim, o que está em jogo e avaliação constante são as dimensões do criar e do fazer, em territórios habitados pelo poder. Esse poder é permanentemente alvo de crítica e ultrapassagem para que novas intensidades e novos afetos possam se acomodar na gestão, por ideias e ações que partem de todos os canais da organização. O **Quadro 4** ilustra as diferenças conceituais fundamentais entre as perspectivas estruturalistas e pós-estruturalista discutida nesta seção da tese.

Quadro 4. Comparações conceituais entre estruturalismo e pós-estruturalismo

ESTRUTURALISMO	PÓS-ESTRUTURALISMO
Procedimentos	Princípios
Estabilidade	Crise
Permanência	Provisoriedade
Representação	Imanência
Hierarquizar	Transversalizar
Decalcar	Cartografar
Modelos fechados	Modelos complexos

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Isso abre espaço para uma ética do viver na complexidade (Morin, 2006), que retorna sobre a possibilidade de abertura para o jogo em que “cada vida é sempre uma seleção casual e criativa – um lance de dados” (Williams, 2013, p.92), o que se constitui a perspectiva mais importante da filosofia de Deleuze, que acolhe neste mesmo princípio de que seu “pós-estruturalismo é assim comprometido com a abertura e oposto à determinação” (*ibid.*)

As ideias pós-estruturalistas podem ser confundidas com uma forma de relativismo, mas não é isso que pensa Deleuze, para ele “o melhor que temos a fazer é levar adiante as tensões e bloqueios e usá-los como oportunidade criativas para o revigoramento da vida” (*ibid.*).

2.2 Capitalismo cognitivo e novos campos de subjetivação

Deleuze há duas décadas previu “a implantação gradativa de um regime de vida inovador, apoiado nas tecnologias eletrônicas e digitais” (Sibilia, 2012, p.45). Esse regime se consolidou em formatos múltiplos e diversos territórios. Na empresa se “propaga um culto da *performance* ou do desempenho individual, que deve ser cada vez mais destacado e eficaz (...) que enfatizam a capacidade de diferenciação de cada indivíduo na concorrência com os demais” (p.45-46).

Tal perspectiva, segundo Sibilia (2012), tem início com o declínio dos “modos de ser” do século XX, que partia de identidades introspectivas e privadas, pautadas no modelo de vida burguesa da época. Na atualidade, são outros corpos e outras subjetividades que se apresentam nos espaços instituídos, tais como: família, escola e empresa.

Esses espaços, antes gestados sob rígidas normas de comportamentos disciplinares, produziam subjetividades em séries e padronizadas, em torno de um ideal comum. Hoje, de maneira diametralmente oposta, devido a um processo de colapso lento, mas intenso:

O circuito produtivo contemporâneo busca características antes combatidas, como a originalidade associada a certa espontaneidade inventiva, além da capacidade de mudar

com rapidez, reciclando o que se é em veloz sintonia com as tendências globais (Sibilia, 2012, p.48).

A celeridade nos processos de autorenovação contínua, demandam novas modalidades e respostas ao social, com base em comportamentos diretos e observáveis. Uma espécie de senso de urgência se instala para emoldurar os comportamentos previstos para esse descongelamento parcial de estruturas e navegabilidade em novos territórios.

Livre iniciativa, a motivação, o perfil empreendedor e a vocação proativa, como atitudes capazes de mover os mercados e gerar benefícios. Sem esquecer, por outro lado, que tudo isso se dá numa cultura que enaltece e busca a celebridade e o sucesso imediato, combinando nesse projeto a realização pessoal e a satisfação instantânea, exaltando valores como a autoestima, a aparência juvenil e o gozo constante (Sibilia, 2012, p.48-49)

As novas demandas de mercado exigem reposicionamento subjetivo *ad continuum*, primando por uma exterioridade, em ato, em detrimento de um modelo crítico de interioridade como vigorou no século XX. Neste momento civilizacional, a busca pela felicidade pessoal, o prazer e o gozo assumem lugar importante na vida, que é balizada por uma “ética da autenticidade” na exposição e exterioridade dos seus desejos e interesses (Melman, 2003; Lebrun, 2004; Taylor, 2011).

Por sua vez, as instituições que prescreviam comportamentos em nome de uma cultura coletiva, em torno de um bem comum, mudaram drasticamente na família, no trabalho, na ideia de pátria e até religião, para acolher a flexibilidade como atitude mental possível para o jogo da inovação. Eis as bases flexíveis do capitalismo cognitivo. No lugar de ideais coletivos, eles:

Se converteram em opções individuais – não necessariamente dada a priori, mas adaptáveis e definíveis ao gosto de cada um -, em vez de constituírem certezas

estabelecidas com validade universal, de cunho obrigatório para todos sob o peso da norma (Sibilia, 2012, p. 58).

O coletivo mínimo possível, para criação de ordem na contemporaneidade, são as pequenas comunidades, que produzem grupos particulares, privados, muitas vezes fechados, num movimento denominado retornos identitários (Enriquez, 2006) ou lógica condominial (Dunker, 2015).

Estes grupos produzem referências identitárias, baseadas numa retroalimentação narcísica, avessa à crítica, pouco debate político e engajamento social. Suas demandas são produzidas e resolvidas numa espécie de condomínio de subjetividades, sem diálogo com as diferenças, sendo estas últimas estranhas ao seu convívio.

O detalhe desses agrupamentos é que o modo de construção de si não é via política, como outrora funcionaram os grupos que reivindicavam por melhorias institucionais. Ao contrário, seu modo de funcionamento é a busca da amplificação do gozo pessoal e o reconhecimento mútuo de si, onde o olhar do outro atravessa imaginariamente esses novos arranjos subjetivos.

Essa configuração, na nossa análise, inaugura uma das categorias mais proeminentes na contemporaneidade que é a *performance* das competências individuais, que os sujeitos almejam desenvolvê-las para conseguir uma parcela desse gozo prometido e imaginário, vinculado à ideia de sucesso e mérito.

A palavra *performance* vem do inglês “*to perform*” que significa realizar, executar ou efetivar alguma coisa. No âmbito do trabalho significa um conjunto de resultados obtidos por uma pessoa numa determinada atividade.

Essa premissa, na globalização, demanda um consumo de si por meio da disponibilidade para atender aos pedidos do chefe, dos clientes, dos fornecedores, acionistas entre outras partes interessadas, que atravessam os limites dos espaços públicos e privados na vida do trabalhador.

O imperativo categórico, instituído e que perpassa por todo esse processo, é que no presente, a rentabilidade de um produto depende em grande parte do seu grau de inovação e esse resultado é alcançado pelo traço e marcas que as subjetividades humanas se propõem a intervir com suas competências.

O instituto de pesquisas *Nielsen* calculou que, em torno dos anos 1990, nasciam em média, cem novas referências alimentares por dia no mundo. Entre 2000 e 2004, a PSA lançou 25 novos modelos de carros, divididos entre Peugeot e Citroën. No mercado mundial, passou-se de 34 lançamentos de novos perfumes em 1987 a trezentos em 2001 (Lipovetsky, 2006, p. 87)

Esses dados ilustram a velocidade que os produtos são produzidos, consumidos e destruídos para que novos ciclos de consumo possam ser reiniciados, dando sequência a um processo de “renovação acelerada dos produtos e modelos” (p.87).

Esse vigor, que aparentemente circula em torno dos objetos fetiches prontos para o consumo, demanda uma nova lógica do capital, aquela que suplanta a produção e torna proeminente a inovação.

Na base desse novo modelo de funcionamento ou campo de subjetivação está o capitalismo cognitivo, que orchestra essa mudança frenética e acelerada dos corpos, em torno de trabalhadores que forneçam habilidades para produzir soluções e inovações a curto prazo.

As empresas familiares, em muitos casos, demoraram a compreender esse movimento e se mantêm enrijecidas em lógicas mais conservadoras, instituídas pelo pai-fundador. Os filhos-sucessores são os analisadores que põem em questão boa parte do instituído pelos pais-fundadores, pois há um desejo de conservar e ultrapassar o instituído, marcando no mesmo território novas marcas e novos traços.

As competências, sinônimos de comportamentos responsáveis no fazer do trabalho, aceleram a produção de novos bens de consumo. A baixa adesão e compromisso dos trabalhadores interfere na dinâmica organizacional. A matéria-prima dos tempos atuais são o conjunto de inteligências, habilidades e atitudes do trabalhador frente a demanda por inovação e criatividade (Zarifian, 2003)

A construção de habilidades na organização é feita no cotidiano dos desafios impostos pelo real do trabalho (Dejours, 1994), permitindo que o trabalhador se aproprie de competências intangíveis ao controle material da organização. Não é uma máquina que se substitui, são pessoas, que passam a colocar suas subjetividades a serviço da organização. Os cargos técnicos, intermediários, de assessoria e gestão, empregam mais conhecimento que força braçal nas suas atividades.

A era da globalização é menos moldada pelos processos de padronização e de homogeneização que pela explosão da diversidade, pelos imperativos da rapidez, pelas dinâmicas dos fluxos permanentes (Lipovetsky, 2006, p.88).

O capitalismo, que tem início na idade média, avançou com a Revolução Industrial no século XVIII, pautada por duas grandes reformas: a Religiosa no século XVI e a Científica no século XVII. Em todos esses movimentos o que esteve e está em jogo são as inovações.

Podemos constatar, do ponto de vista mais material da evolução das técnicas, que a Europa (motor da Revolução Industrial) viu surgir, desde a Idade Média, além do progresso da agricultura, uma grande variedade de invenções que foram sendo combinadas e reforçadas mutuamente para esboçar os traços mais característicos da modernidade no sistema de produção (Jessua, 2009, p.31)

A demanda por inovação sempre esteve no centro do progresso das nações. A diferença entre o capitalismo inicial e o capitalismo atual, é que no primeiro o conhecimento estava circunscrito a um grupo de pessoas qualificadas; no atual estágio do capitalismo, o conhecimento enquanto poder, está nas pessoas, nas mais diversas estruturas, posições e lugares da organização. Portanto, o capitalismo cognitivo se sustenta:

(...) na perspectiva de uma transformação radical das formas de produção, acumulação e organização social abertas pelas NTIC (novas tecnologias de informação e comunicação) para além das determinações neo-industriais do denominado modelo japonês ou de especialização flexível (Galvão, Silva & Cocco 2003, p.8).

Na trilha das NTIC a cognição, enquanto campo de subjetivação, seria o fato, por excelência, para explicar o comportamento e o desenvolvimento dos fenômenos econômicos neste atual estágio de desenvolvimento do capitalismo. Ainda que a cognição emergja como figura central nesta discussão contemporânea, o conhecimento não é produzido de maneira padronizada, ordenada e previsível.

É preciso compreender neste estágio, que a produção é um processo que se dá em redes, em que a complexidade, a incerteza e o desequilíbrio estão no centro dessa operação. “A rede é o elemento específico que convoca os novos sujeitos e torna ativa a cooperação” (p.10). E neste campo não é possível isolar os afetos, o que torna a complexidade desse processo um dado de vida importante, que demanda negociações, acordos e flexibilidade.

Para além das NTIC, concordamos que esse conhecimento ultrapassa os limites das tecnologias e laboratórios de pesquisa e se inscrevem também numa lógica subjetiva em que “a inovação não deriva somente da ciência e da tecnologia, mas também daquele tipo de conhecimento que emana das tarefas rotineiras da atividade econômica” (p.13).

O conhecimento tácito, resultado das experiências dos agentes, é incorporado ao conjunto de outras operações assimilando, assim, para o nosso trabalho, a hipótese de Deleuze (1995) de que a subjetividade é produzida no dado da experiência.

Essa é uma das afirmações mais importante para o no nosso trabalho, pois acolhe elementos antes excluídos dos campos de subjetivação sistêmico-disciplinar e processual-controlador, tais como: afetos, erros, cálculos, acontecimentos e os encontros.

Em linhas gerais, para a transição de modelos nas empresas familiares, o conhecimento tácito ou a experiência feita é reconsiderada no rizoma-gestão e reconhecida na sua potência transformadora.

Essa expressão da subjetividade como um debate de normas, valores e crenças aproxima-se do conceito de “corpo-si” da Ergologia, muito apropriado para pensarmos a gestão como um encontro de práticas em constante debate.

A denominação capitalismo cognitivo não está circunscrito apenas a um trabalho mental, mas um trabalho que mobiliza todos os recursos subjetivos dos agentes. Esse fator, associado ao trabalho em redes humanas e inumanas de cooperação, tal qual a tecnologia e as técnicas, integram a ideia geral de um rizoma-gestão.

A rede é a forma original – que não poderia reduzir a uma forma híbrida entre a empresa e o mercado – que dá forma à potência criativa da cooperação social que, por sua vez, não pode ser submetida a seu controle hierárquico (Corsani, 2003, p. 23).

Essa montagem prescinde de outros elementos subjetivos, forjados nas práticas rotineiras dos trabalhadores, tais como cooperação, polivalência, capacidade de ação e interação não-prescritível (Corsani, 2003).

Analisando as forças psíquicas em jogo, neste campo subjetivo, podemos estabelecer o atual estágio do capitalismo cognitivo como aquele ancorado numa economia psíquica de gozo. O trabalho, neste campo, ao invés de atrelar a produção dos trabalhadores a ideais, está atrelado a objetos, objetos de gozo e de consumo imediato. Dentre esses objetos, a carreira profissional, seria o mais importante.

Sennett (2006) diz que a globalização tornou o mundo e as pessoas mais equivalentes, em termos de percepção do entorno de si, demandando novos desafios às subjetividades. Na sua leitura da realidade, esse descentramento das figuras de autoridades, desempoderaram as instituições e aumentaram as desigualdades sociais, devido ao dispositivo de competição que se instalou neste tipo de regime.

Em síntese, nossas subjetividades são regidas pelo liberalismo, mesmo que aqui e acolá encontremos movimentos de resistência, mas tal subjetividades neoliberais possuem entre outras premissas, seu objetivo centrado na institucionalização do trabalhador empreendedor, a narrativa mais definitiva e constante sobre competência, num mundo habitavelmente líquido (Bauman, 2007).

As críticas de Sennett (2006) avançam no sentido de apontar os desafios subjetivos impostos aos sujeitos, num campo em que a mudança da lógica burocrática de longo prazo cedeu lugar a lógica dos investidores, deslocando o poder gerencial da empresa para o mercado, tornando o imediatismo e o curto prazismo a regra, assim como a presentificação do sujeito por meio dos objetos eletrônicos que não cessam de se impor ao cotidiano do trabalho e das relações que as sustentam.

Portanto, podemos concluir, que no capitalismo cognitivo só há micropolíticas e universos particulares, o que propicia o desenvolvimento de sujeitos individualizados e

conectados com suas habilidades, que entram em debate com a atividade a ser desenvolvida no trabalho.

Um desafio se impõe às subjetividades ao pensarmos a gestão tal qual um rizoma-rede, em que é preciso fazer conexões para que as passagens entre estágios, áreas e projetos avancem nos territórios. O jogo individual não se conecta por motivos políticos, mas se conectaria por razões do campo da *performance* e desempenho.

2.3 A empresa familiar como um rizoma-gestão

Uma crítica recorrente às pesquisas sobre empresas familiares é que a maioria delas são realizadas sobre os processos de administração e sucessão, esquecendo de abordar os aspectos emocionais implicados na gestão.

Poucas pesquisas discutem aspectos sobre a influência da subjetividade dos membros da família empresária sobre os formatos particulares de gestão. Quando tais pesquisas são realizadas, tem como objetivo criticar esses modelos e substituí-los por modelos “mais profissionalizados”.

A subjetividade que marca as famílias empresárias, diz respeito ao conjunto das formações históricas da empresa, originada por afetos positivos e negativos na relação com os pais/fundadores e filhos/successores que se expandem na ordem política, intermediária e operacional da empresa.

Tais famílias empresárias representam a grande maioria das empresas brasileiras e por seu perfil demonstram dificuldades em integrar traços emocionais e racionais nos processos decisórios. Outros traços presentes na gestão dessas empresas é a centralização do poder, a estrutura “enxuta”, forte valorização da confiança nos relacionamentos interpessoais, laços afetivos fortes e valorização do histórico de luta e esforço dos fundadores.

Portanto, a questão dos afetos nas empresas familiares estão colocados de imediato. Enquanto que nas empresas multinacionais esses afetos estão sob o domínio das técnicas e da instrumentalização dos processos e no serviço público por meio da máquina burocrática, na empresa familiar o afeto está no real do cotidiano.

Na clínica da gestão encontraremos esses traços atravessando o nível institucional ou político, na definição das estratégias; no nível intermediário, em que se dá a interpretação e tradução dessa estratégia; e no nível operacional, na execução e nas práticas cotidianas. É a partir da análise situada, dessas instâncias organizacionais da empresa, que podemos compreender a constituição dos processos que atravessam a gestão da empresa familiar.

A família é uma matriz de referência na constituição de todos os seres humanos, e essa matriz, peculiar à história de cada indivíduo, afeta o modo como vemos a organização onde trabalhamos. (Cardoso, Carneiro & Cunha, 2013). Associada a essas características e dificuldades, podemos adicionar outros elementos, dentre eles, os aspectos regionais e locais em que uma empresa familiar está inserida.

Entretanto, o fator determinante na formação da cultura organizacional numa empresa familiar é a própria cultura da família. Segundo Cardoso, Cunha e Ribeiro (2013):

A experiência da família é uma experiência radical que se reproduz inevitavelmente por toda a vida, em qualquer situação. As primeiras experiências vividas pela pessoa são na família e, por isso, representam uma espécie de ‘matriz’ básica”. (p.22)

Portanto, mesmo considerando as questões regionais e locais “na empresa familiar, a experiência da família é transportada para a realidade empresarial de modo direto, sem mediação” (p.22). Por outro lado, as poucas pesquisas que existem sobre empresas familiares e seus desafios na gestão no Estado de Pernambuco, apontam para os desafios que elas procuram vencer ao buscarem processos de profissionalização.

Numa pesquisa realizada pela *Câmara Americana de Comércio Brasil-Estados Unidos* (Amcham/Recife, 1998) em parceria com a TGI - consultoria especializada em profissionalização da gestão de empresas familiares - com 74 (setenta e quatro) integrantes de empresas familiares, revelou que 31% dos pesquisados apontaram que ter “regras definidas para entrada de familiares” na empresa é o último fator crítico de sucesso presentes nas suas empresas.

Por outro lado, 56% afirmaram que ter “espaço para discutir diferenças de posicionamento e conflitos” é o segundo fator mais importante e já praticado pelas empresas consultadas. Sobre o tratamento dado a questão da sucessão, 61% dos entrevistados revelaram que ainda não estão cuidando deste tema.

Na **Tabela 1** podemos identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares pernambucanas na sua gestão. Ao analisarmos com cuidado, notaremos que para cada problema apontado, uma ou mais questão de cunho afetivo-emocional poderá surgir no trabalho de enfrentamento das dificuldades.

Tabela 1. Principais dificuldades na gestão da empresa

DIFICULDADES	% (*)
Falta de clareza das responsabilidades entre os familiares	38
Inexistência de normas para entrada de familiares	37
Desrespeito à hierarquia	11
Privilégios aos membros da família, desequilibrando a autoridade dos profissionais contratados	20
Mistura da gestão financeira (pessoal e empresarial)	58
Falta regras para remuneração/retiradas da família	35
Conflitos na família levando a diferentes abordagens na relação com o mercado	29
Não discutir profissionalmente as dificuldades (só falar no âmbito da família)	31

(*) Considerando que um mesmo pesquisado poderia citar mais de uma dificuldade, registra-se apenas a base para cálculo dos percentuais e não o total.

Fonte: AMCHAM/Recife & TGI (1998)

Apesar de todos os problemas enfrentados pelas famílias empresárias, elas podem assumir um papel de protagonismo competitivo "pela solidez dos vínculos; pela base de

confiança; pela maior facilidade de acomodar interesses; pela facilidade de articulação e integração" (Cardoso, Cunha & Ribeiro, 2013, p.23) que, em muitos casos, rege a lógica interna dessas famílias. Em outros casos, esse núcleo encontra-se completamente desarranjado e é esse sintoma que mantém essas famílias unidas.

Porém, esse papel de protagonismo é apenas potencial, pois essas vantagens não são dadas naturalmente, é preciso trabalho de negociação e mediação permanente entre forças impulsionadoras e forças regressivas. Essa paisagem se coaduna com a ideia de Morgan (2008) da empresa enquanto sistema políticos, marcado pela lógica de interesses, conflitos e poder.

O desafio neste tipo de imagem organizacional é tomar o conflito como algo produtivo. “Aprendemos que dirigentes eficazes são atores políticos habilidosos que reconhecem o contínuo jogo entre interesses concorrentes e que usam o conflito como uma força positiva” (Morgan, 2008, p.177)

Essa máxima é destituída quando alguns dirigentes se encontram em estágios autoritários. Afirmações ou crenças mediadas por discursos, tais como “o negócio é meu e vou fazer do meu jeito” (p.180), revelam o lado destrutivo e improdutivo na mediação da gestão familiar e uma conseqüente crise de confiança no ambiente. Embora seja raro encontrar uma organização totalmente autocrática, muitas organizações têm forte tendências e características autocráticas.

Concordamos com Enriquez (2014), que na base desse autoritarismo se encontra uma defesa contra uma angústia de despedaçamento. É sabido a dificuldade que pais-fundadores têm de deslocar e desconstruir crenças sobre seu modo de gerir um negócio.

Essa dificuldade é marcada pela herança autoritária dos antepassados, mas também são evocadas por traços regionais, ainda presente na herança do coronelismo. Uma prática recorrente na Primeira República (1889-1930) que marcou historicamente a estrutura de poder

político-social e que em algumas regiões, especialmente no Nordeste, conserva traços autoritários em famílias empresárias, que migraram do campo para a cidade.

A empresa familiar está na origem da formação econômica brasileira. Segundo Amaral (1999) as capitâneas hereditárias – como o próprio nome diz – foram os primeiros empreendimentos privados brasileiros. Esse legado simbólico foi constituindo parte da nossa cultura regional.

Segundo Leone (2005) traços marcantes dessa regionalização estão visíveis no carisma ou autoritarismo do fundador; rapidez ou lentidão nas decisões; a busca por lealdade e obediência dos trabalhadores; nome do fundador como símbolo e marca da empresa; possibilidade de mais segurança no emprego, devido ao contato direto com o “dono” tornando as relações interpessoais mais próximas; aproximação e calor humano; relações informais entre todos os níveis e principalmente uma tradição em tudo que faz.

A empresa familiar é impulsionada em diversas direções. Isso implica dizer que a gestão é um campo aberto de interações, capaz de influenciar e ser influenciado mutuamente pelos mercados, a cultura organizacional e na atualidade pelas tecnologias.

Conforme a figura abaixo, essa interação de força demanda dos dirigentes atuais um avanço nos seus processos de gestão. Modelos autoritários, conservadores e em alguns casos “ingênuos” na sua concepção não conseguirão se manter ativos na rede complexa que esses três campos estão produzindo.

Antes restrito ao segundo campo (Organizacional) e com ferramentas frágeis e quase manuais do terceiro (Tecnologia), o Mercado e as suas crises entraram no jogo para embaralhar e complexificar a rede de colaboração e competição nas empresas familiares. Esse impulso, advindo do campo externo, produziu releituras e rearranjos organizacionais como um todo no funcionamento da gestão.

Figura 6. Representação gráfica das forças do Mercado, Organização e Tecnologia



Fonte: Altice Labs (2015)

Cada membro da família envolvido com o empreendimento se empenhará para criar oportunidades para si próprio, assim como ganhos financeiros e relacionamentos gratificantes. Seus desejos e motivações afetarão a companhia (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009, prefácio XIII).

As angústias, portanto, se multiplicam e passam a orbitar as relações familiares que são sempre sistêmicas. Esse movimento pode ser improdutivo, mas não tem como produzir processos transformativos sem olhar para eles, enfrentá-los e transformá-los em forças produtivas.

Para que isto aconteça é necessário a pactuação de acordos entre os membros da família, resgatando aspectos produtivos que mobilizem e minimizem as angústias. As estratégias qualificadas de instâncias colegiadas tem demonstrado resultados eficientes no manejo das angústias e construção de acordos. O desafio às famílias empresárias é:

Reconhecer os problemas enfrentados por suas empresas, saber como elaborar estratégias para solucioná-los e, mais importante, criar narrativas, ou histórias familiares, que expliquem a dimensão emocional desses problemas para a família. Nunca é demais repetir: as questões mais espinhosas envolvendo empresas familiares

não são problemas organizacionais e de negócio, mas os aspectos emocionais que subjazem a eles. (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009, Prefácio XIV-XV.)

Segundo Morgan (2008) um dos objetivos da análise organizacional é mapear os núcleos de comandos, sentidos e significações da política da empresa. O autor trata a política nas organizações, a partir da ideia aristotélica de “diversidade de interesses” o que se coaduna a nossa percepção do cotidiano nestas empresas.

Essa diversidade é geradora de arranjos, negociações e “processos de coalizões de influência mútua que tanto afetam a vida da organização” (Morgan, 2008, p.183). Nesta atmosfera, o autor ilustra algumas possibilidades de entender a lógica política frente a alguns enunciados produzidos nas organizações, conforme quadro abaixo.

Quadro 5. Relação entre modelos de gestão e enunciados de comando

MODELOS DE GESTÃO	ENUNCIADOS
Autocrático	“Vamos fazer deste jeito”
Burocrático	“Devemos fazer deste jeito”
Técnico	“É melhor fazermos deste jeito”
Democrático	“Como devemos fazer? ”
Rizomático	“Como podemos inventar?”

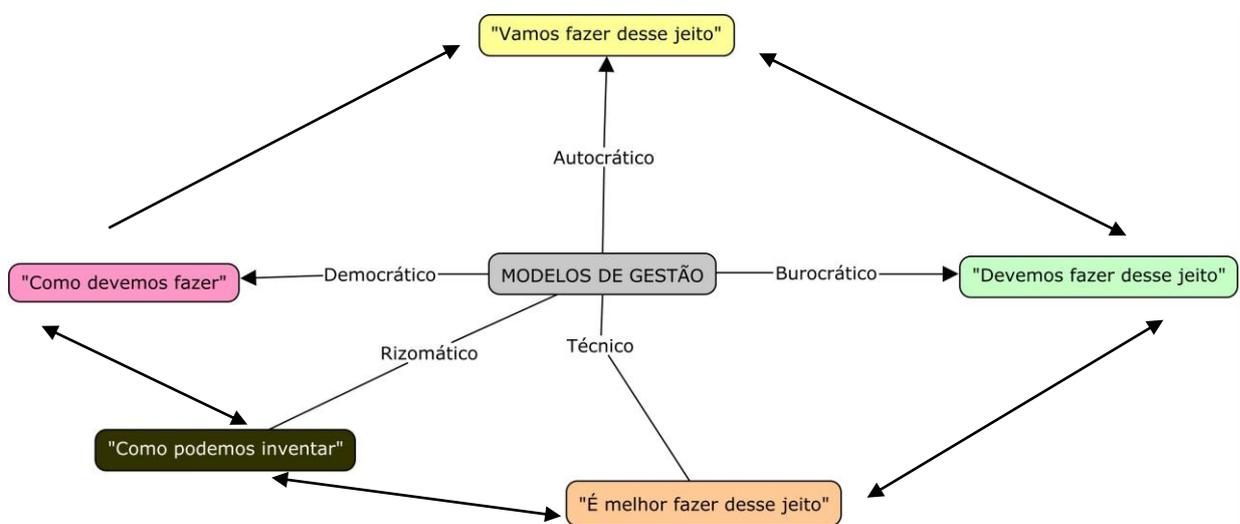
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015) a partir de Morgan (2008)

Acrescentaria à discussão a lógica da complexidade (Morin, 2008), que aumentaria as conexões, o grau de negociação e a mediação entre as instâncias enunciativas, se considerarmos que todos esses modelos, na atualidade, disputam e se revezam em acomodações temporárias nos territórios organizacionais.

Para demonstrar como esses territórios se movem, ganham e perdem espaço e principalmente negociam constantemente entre as esferas das competências interindividuais, escolhemos o conceito-ferramenta do rizoma para radicalizar nossa concepção de gestão conectiva, em que acrescentaríamos mais um enunciado no **Quadro 6**. “Como podemos inventar?”

Pensamos que uma orientação geral fosse necessária para que esse enunciado pudesse circular nas empresas familiares. O “como” reflete a ideia de processo, mas não um processo enrijecido, e sim um processo aberto, conectável e em movimento intersubjetivo. O “inventar” deriva da do latim *invenire*, que remete a busca de relíquias ou restos arqueológicos (Kastrup, 2012).

Figura 7. Rizoma-gestão das narrativas de comando nas empresas



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015) a partir de Morgan (2008)

Ao considerarmos no nosso trabalho de tese, que acolheremos os “restos” das intervenções realizadas pelas empresas de consultoria, tais como: angústias, sintomas e mal-estares decorrentes dos conflitos de interesse das famílias empresárias, assumimos a posição de “mecânico” segundo a acepção de Deleuze e Guattari (1995) em que:

A invenção não opera sob o signo da iluminação súbita, da instantaneidade. A invenção implica uma duração, um trabalho com restos, uma preparação que ocorre no avesso do plano das formas visíveis. Ela é uma prática de tateio, de experimentação e de conexão entre fragmentos, sem que este trabalho vise recompor uma unidade original, como um *puzzle*. A invenção se dá no tempo. Ela não se faz contra a memória, mas com a

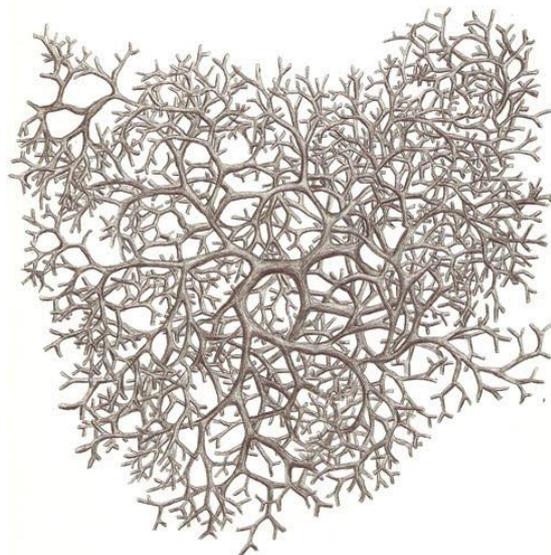
memória, produzindo a partir dela, bifurcações e diferenciações. O resultado é necessariamente imprevisível. (Kastrup, 2012, p.141)

O rizoma é um conceito-ferramenta, desenvolvido pelos filósofos Deleuze & Guattari (1995), que na sua acepção se refere a um território que se encontra sempre no meio. Em linhas gerais seu funcionamento só é possível por meio de alianças.

Assim, ele faz funcionar um conjunto de variáveis intercambiáveis entre os enunciados e as práticas de gestão nas empresas familiares que possibilita a invenção. As alianças estão sempre se constituindo entre os modelos autocrático, burocrático, técnico e democrático, formando uma rede distribuída de micropolíticas, tal qual um rizoma-gestão, num trabalho de invenção permanente.

Essa concepção se coaduna com a nossa proposta do Capítulo II, em que a clínica da gestão gesta compromisso, possibilidades e invenções. Não exclui a estrutura, mas a partir da estrutura que deu origem ao que a empresa se tornou, bifurca a produção de diferenças. A imagem do rizoma na **Figura 8** demarca nossa primeira ideia metodológica do rizoma-gestão.

Figura 8. Concepção gráfica do rizoma-conceito



Fonte: Google imagens (2015)

Segundo Deleuze & Guattari (1995), o conceito de rizoma foi criado por meios de “princípios”, para pensar a multiplicidade. Tornou-se uma ferramenta trabalho dos filósofos para pensar a crítica à Psicanálise, por meio da Esquizoanálise. Sem produzir enquadres antecipatórios, o rizoma, assim como as máquinas desejantes, ritornelos, corpo sem órgãos e destruição do “eu normal”, fazem parte dos princípios esquizoanalíticos.

Neste ponto da nossa tese, nos interessa analisar os princípios que norteiam as ações micropolíticas num dado território, no nosso caso a gestão, com base nos princípios agenciadores do conceito-ferramenta rizoma que passou, na nossa pesquisa, a conectar-se ao rizoma-gestão.

1o. e 2o. - Princípios de conexão e de heterogeneidade

Esse princípio ressalta a ideia de que as relações no mundo são formadas por conexões. Diferente da lenda do “Fio de Ariadne” que é usado para ilustrar a resolução de problemas por múltiplas tentativas ou ensaio e erro, no rizoma não há, como na lenda de Ariadne, um ponto de partida.

O rizoma é sem núcleo, ponto de partida ou centro, retrata mais a imagem de um labirinto, sem a figura do Minotauro no centro. “Qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo” (Deleuze e Guattari, 1995, p.22). Assim, se destaca, para nossa pesquisa, a ideia de agenciamentos coletivos de enunciação, micropolítica, cadeia semiótica e descentramento nas alianças com o poder, ilustrado na passagem em que os autores afirmam:

Não existe língua em si, nem universalidade da linguagem, mas um concurso de dialetos, de patoás, de gírias, de linguagens especiais (...) A língua é, segundo uma fórmula de Weinreich, “uma realidade essencialmente heterogênea”. Não existe uma

língua-mãe, mas tomada de poder por uma língua dominante dentro de uma multiplicidade política. (ibid. p.22)

Portanto, o que há no rizoma-gestão é uma circularidade de poder sem filiação a priori, por meio das múltiplas linguagens. Não há causalidade, centro, origem, apenas agenciamentos coletivos de enunciação que tomam a palavra nos fluxos e cadeias semióticas a partir de contextos situados. O que emerge, independente da linguagem, é a formação de forças constitutivas, por meio do potencial inventivo.

3o. Princípio da multiplicidade

O desafio de praticar esse princípio é a dificuldade em desvincular a ideia de sujeito e objeto como unidade. “Uma multiplicidade não tem sujeito nem objeto, mas somente determinações, grandezas, dimensões que não podem crescer sem que mude de natureza” (ibid. p.23). A subjetividade que nos atravessa é marcada por uma trama, que é projetada no mundo, sempre que agimos ou produzimos alguma coisa.

Então, não podemos enunciar apenas um tipo de comando na gestão, mas uma multiplicidade, sem sobredeterminação de uma sobre a outra. “Não existem pontos ou posições num rizoma como se encontra numa estrutura, numa árvore, numa raiz. Existem somente linhas” (ibid.p.24). A unidade pensada na gestão é sinônimo de processos, passagem e, principalmente bricolagens.

Neste **3o. princípio**, assim como no **1o e 2o.**, o que faz sentido para pensarmos o rizoma-rizoma é a ferramenta “unidades-pivô”, que demarca, temporariamente na trama constitutiva, uma invenção, uma unidade de passagem de uma linha a outra.

A noção de unidade aparece unicamente quando se produz numa multiplicidade uma tomada de poder pelo significante ou um processo correspondente de subjetivação: é o caso da unidade-pivô que funda um conjunto de correlações biunívocas entre elementos

ou pontos objetivos, ou do Uno que se divide segundo a lei de uma lógica binária da diferenciação do sujeito (ibid. p.24)

É sobre essa trama que podemos pensar num plano de consistência das multiplicidades, porque na prática seria contraditório pensar o congelamento estrutural dos elementos. Esses elementos estão circulando no rizoma-gestão, mas, eventualmente, produzem temporariamente um plano consistente a partir de uma trama e enredamento de significantes que despontam nas passagens dos agenciamentos.

É algo que atravessando essa passagem do labirinto se mostrou como ex-timo, fora da paisagem, tal qual um platô; entretanto, esse processo não se dá espontaneamente. São os pactos, os acordos, as decisões, os textos, algo que se inventa fora dos colchetes e faz, temporariamente, sentido para o coletivo e sobre eles se trabalha e produz por um tempo determinado.

4o. Princípio de ruptura assignificante

Por conta da sua a-centralidade e provisoriedade, um rizoma pode ser rompido. Pactos, acordos e projetos podem ser revogados, destituídos e, principalmente, recombinaos e reconectados.

Nas empresas familiares, podemos pensar esse princípio contornando grande parte da gestão. A “experiência da família é uma experiência radical que se reproduz inevitavelmente por toda vida, em qualquer situação” (Cardoso, Cunha & Ribeiro, 2013, p.13). Por se tratar de uma matriz de referência na constituição subjetiva dos seres humanos, ela afeta o modo como as pessoas enxergam o mundo.

Nas famílias empresárias, esse movimento não seria diferente. Os mitos e as crenças que sustentam a estrutura da família são marcas presentes. A invenção é uma ferramenta que mobiliza os membros da família a trabalharem sobre suas experiências, e a partir daí

ressignificá-las, não as abandonando. A estrutura mitológica sempre estará presente, interferindo no campo pulsional do rizoma-gestão (Enriquez, 1997).

Portanto, quando a reprodução de papéis instituídos, tais como “pai autoridade”, “pai liderança” ou “pai provedor” é mediado por uma nova unidade-pivô que desterritorializa essa crença, como a instauração de um processo de desenvolvimento de novos líderes, ou seja, autoridades reconhecidas, esse movimento pode produzir curto-circuito nas tramas e rupturas e, nessas passagens, podem ocasionar medos e angústias, numa crença que não foi bem trabalhada com esse pai-fundador ou filho-sucessor.

Um rizoma pode ser rompido, quebrado em um lugar qualquer, e também retoma segundo uma ou outra de suas linhas e segundo outras linhas (...) Todo rizoma compreende linhas de segmentaridade segundo as quais ele é estratificado, territorializado, organizado, significado, atribuído, etc; mas compreende também linhas de desterritorialização pelas quais ele foge sem parar. Há rupturas no rizoma cada vez que linhas segmentares explodem numa linha de fuga, mas a linha de fuga faz parte do rizoma (Deleuze & Guattari, 1995, p. 25-26)

A autoridade do pai-fundador se desterritorializa, forma uma imagem, o filho decalca essa imagem e desterritorializa a imagem do pai, mas ao assimilar esse novo território, que faz parte de uma trama múltipla e conecta, o filho-sucessor se autoriza, ao mesmo tempo que restitui e resitua no rizoma uma nova cadeia semiótica sobre a autoridade desse pai-fundador.

Para que não ocorram rupturas abruptas e violentas, me parece que antes da construção de um mapa singular no território, o filho-fundador, ou qualquer outro gestor no exercício da autoridade, que venha deslocar uma imagem no rizoma, deve demonstrar competência nesta

nova posição, antes de se autorizar na trama. “Um mapa é uma questão de *performance*, enquanto que o decalque remete sempre a uma presumida competência” (ibid. p.30).

E quando ocorrem rupturas violentas e abruptas nos processos de desterritorialização? Como produzir reterritorialidades? Os autores vão apresentar uma metáfora interessante a partir do processo de polinização das orquídeas, que nos dá uma pista, do que seria a clínica esquizoanálítica ou clínica da experimentação de Deleuze e Guattari (1995).

Quando autores afirmam que a morte e a evolução da nossa espécie ocorreram mais por gripes, vírus e bactérias do que por doenças hereditárias, eles demonstram uma posição política no campo da multiplicidade.

O que eles querem dizer com essa metáfora, é que a instauração de um processo polinizador na natureza é mais rápida e eficaz do que processos biológicos. O que ocorre no processo de polinização, senão um ato de transferência, no caso das orquídeas ou qualquer outra planta, de células reprodutivas para outra planta.

Pensando no rizoma-gestão, esse modelo engendraria um ato de desapropriação, em que extrairíamos temporariamente conceitos de um campo e aplicaríamos noutro, para produzir *performances*, em ato e invenções, por meio da experimentação, do improvisado, mas também da prudência.

Seguir as plantas: começando por fixar os limites de uma primeira linha segundo círculos de convergência ao redor de singularidades sucessivas; depois, observando-se, no interior desta linha, novos círculos de convergência se estabelecem com novos pontos situados fora dos limites e em outras direções (Deleuze & Guattari, 1995, p.28)

A tarefa de transferir conceitos de um campo para o outro e ver o que este conceito pode mobilizar num meio estrangeiro é o princípio da experimentação da esquizoanálise. Assim,

estaríamos neste processo produzindo, continuamente pequenas transgressões experimentais, por meio de encontros, mas sobretudo pequenos progressos em episódios e encontros menores.

5o. e 6o. Princípio de cartografia e decalcamento

O rizoma é o lugar dos encontros imprevisíveis e da contingência. Do latim, *contingere*, significa colisão. O rizoma existe enquanto múltiplos processos de troca com o ambiente. Nestas trocas, algo novo se produz, pelo trabalho e pelo desejo. Na organização, a ética da ação se sobrepõe ao abstracionismo e a representação. Foucault (1992) no livro *Microfísica do Poder*, num diálogo com Deleuze disse:

Uma teoria é como uma caixa de ferramentas. Nada tem a ver com o significante. É preciso que sirva, é preciso que funcione. E não para si mesma. Se não há pessoas para utilizá-la, a começar pelo próprio teórico que deixa então de ser teórico, é que ela não vale nada ou que o momento ainda não chegou. Não se refaz uma teoria, fazem-se outras; há outras a serem feitas. [...] A teoria não totaliza; a teoria se multiplica e multiplica (p.71)

A cartografia é uma geo-ética, ou seja, uma ética da experimentação nos territórios. Não faz sentido pensar o trabalho do cartógrafo que não seja no campo. Só que no campo, ele atua, conserta, evitando decalcar simplesmente o que vê. A cartografia não se ocuparia de decalques ou deciframentos. Não há na cartografia uma preocupação com os mitos e causas fundacionais de uma empresa familiar, mas reconhece esses campos de força atuando no rizoma-gestão.

Haveria para cartografia, apenas mapas, mapas e determinações com variedade e intensidades diferentes. “Se o mapa se opõe ao decalque é por estar inteiramente voltado para uma experimentação ancorada no real. O mapa não reproduz um inconsciente fechado sobre ele mesmo, ele o constrói” (Deleuze & Guattari, 1995, p.30). Quando derivamos de um rizoma-gestão fechado e centrado o desejo de produção inexistente.

O mapa é aberto e conectável em todas as suas dimensões; desmontável, reversível, suscetível de receber modificações constantemente. Ele pode ser rasgado, revertido, adaptar-se a montagens de qualquer natureza, ser preparado por um indivíduo, um grupo, uma formação social. Pode-se desenhá-lo numa parede, concebê-lo como obra de arte, construí-lo como uma ação política ou como uma meditação. Uma das características mais importantes do rizoma talvez seja a de ter sempre múltiplas entradas (ibid. p.30)

Em linhas gerais, pensar a gestão como um rizoma é acrescentar ao conjunto de enunciados sempre mais um. Essa lógica remete um ponto a um ponto qualquer, não há uma lógica binária subentendida. O rizoma-gestão não tem começo nem fim, ele se move por meio de alianças produzidas pelos seus agentes através de linhas (segmentaridade, estratificação, dimensões, fuga e desterritorializações).

A gestão nesta dimensão nunca se reproduz, pois não há como decalcar uma prática de uma empresa e implantar noutra, mas um processo de polinização, enquanto estratégia pode produzir conexões, a partir dos rastros e das marcas da cultura organizacional.

Só por meio da experimentação, polinização e transferência de contextos, atravessado pelas subjetividades em ação, é que podemos cartografar as forças e intensidades do mapa organizacional. Acolhendo as subjetividades que circulam nas famílias empresárias, podemos pensar em processos de transição mais efetivos, considerando as invenções produtivas de um grupo.

2.4 As bases esquizoanalíticas da clínica da gestão

Por que clínica da gestão de base esquizoanalítica? Ao citar o significante “clínica”, remetemos imediatamente a cena do consultório, hospital, entre outras representações bastante comuns no imaginário das pessoas e, principalmente, dos profissionais da saúde psíquica. Esse

retorno à abordagem clínica ao campo do trabalho pode ser um sinal, em curso, de ruptura das posições clássicas dos modelos de intervenção da psicologia organizacional.

A inscrição da esquizoanálise alinha-se aos objetivos desse estudo, com vistas a pensar essa subjetividade processual num mundo disruptivo e movente, que produz acima tudo “ato” e não representações de modelos de identificação coletiva. Tais atos são singulares em sua potência, devido ao uso constante de si nas intervenções que os agentes são convocados a produzir, sejam eles em atividades, discursos ou posturas.

A abordagem clínica na organização resgata o lugar do psicólogo como agente indutor de processos de subjetivação movente. Produz uma inversão na lógica tradicional que se instalou nas intervenções praticadas por este e outros profissionais de assessoria, em segmentar e conservar os processos organizacionais como modelos identificatórios, sistêmicos-controladores e prático-gerencial.

A abordagem clínica na organização é uma reflexão sobre a maneira do psicólogo e os profissionais que atuam neste campo poderem otimizar as ferramentas da clínica e outros campos do saber tal como a filosofia, para colocar questões organizacionais em diálogo com seus próprios agentes e problemáticas, na produção de soluções coletivas para problemas particulares de cada empresa.

Na organização, o produto final dessa mobilização e desses encontros comporta sempre uma possibilidade de ato por meio da invenção (Lacan, 1972; Levy, 2001; Godoi, 2005), porque a tensão criativa é reportada à produção de respostas às problemáticas diversas, urgentes e na maioria dos casos históricas.

Entretanto, não se pode confundir tais intervenções como produto de um gestor, de um dirigente ou de uma pessoa. A abordagem se inscreve numa complexidade por reconhecer a produção do grupo num rizoma-gestão (Deleuze, 1995) a partir de atos-soluções compartilhadas. Segundo Levy (2001):

A abordagem clínica é, principalmente, a abordagem de um sujeito, ou de um conjunto de sujeitos reunidos em um grupo ou uma organização, às voltas com um sofrimento, uma crise que os toca por inteiro; o clínico supõe sujeitos vivos, desejantes e pensantes, falando igualmente, tanto para nada dizer quanto para se fazer reconhecer, ou para encontrar um sentido para suas emoções, para suas lembranças ou para sua história, que eles constroem a cada instante (p.20)

Para compreender a dinâmica organizacional dessas empresas é preciso pensá-las como um agente que sofre, vive às voltas com o mal-estar e é capaz de produzir sintomas. Um desses sintomas, que irradia diversos outros, são as angústias impensáveis, experienciada como falha de confiabilidade no ambiente (Dias, 1998). Essa é uma representação bem comum da psicopatologia da gestão, que permeia o mal-estar de trabalhadores e empresas, dentre elas as familiares.

Consideramos, então, a abordagem clínica em consonância com os pressupostos gerais da esquizoanálise, uma atividade compreensiva e produtora de atos de sentido, através da possibilidade de deslocamentos, reterritorializações e trânsito de mudanças de maneira coletiva.

O clínico, neste espaço, tenta conciliar esses dois planos, mediante a possibilidade de construção de um trabalho mais qualificado e de uma gestão mais saudável, entendendo que mesmo depois de uma intervenção, os conflitos continuarão porque eles fazem parte da dinâmica da vida.

A esquizoanálise, neste trabalho, comporta a força de produção de desejo em que “viver politicamente, quer dizer, com toda força de seu desejo” na produção de realidades (Deleuze & Guattari, 1995, p.32). A esquizoanálise (análise de partes, pedaços, linhas ou estilhaços) pode ser entendida como uma postura ético-estética da vida.

Esquizoanálise não incide em elementos nem em conjuntos, nem em sujeitos, relacionamentos e estruturas. Ela só incide em lineamentos, que atravessam tanto os

grupos quanto os indivíduos. Análise do desejo, a Esquizoanálise é imediatamente prática, imediatamente política, quer se trate de um indivíduo, de um grupo ou de uma sociedade. Pois, antes do ser, há a política (Deleuze & Guattari, 1996, p. 77-78).

Por se tratar de uma estética que valoriza o ato de criação, a esquizoanálise não está comprometida com os delineamentos de universais, estruturas ou metodologias rígidas de trabalho. A proposta é pensar que existem diversas maneiras de compor o mosaico da vida através da construção de uma trama existencial com base na cartografia.

Uma clínica da gestão de base esquizoanalítica, espera do psicólogo que ele interfira nas máquinas desejantes que compõe a gestão da empresa para que seja possível a retomada da produção no campo da realidade. O conceito de máquinas desejante, desenvolvido no livro *Anti-Édipo*, por Deleuze e Guattari (2010), estende essa dimensão realista, de que tudo em nós cria, produz, processa, movimenta, destitui, enfim, somos um corpo usina.

O papel principal desse conceito é de induzir e ampliar conexões. Há coisas a serem produzidas, movimentadas e não interpretadas. Essa foi a crítica contumaz de Deleuze e Guattari à Psicanálise. Na sua oposição, eles criaram a ideia de corpo como usina, que está vinculada a ideia de um inconsciente produtivo e imanente e não idealista ou representacional como pensam os psicanalistas.

O esquizoanalista é um mecânico, e a esquizoanálise é unicamente funcional. Em função disso, ela não pode ater-se a exames que, do ponto de vista do inconsciente, são ainda muito interpretativos: não pode ater-se ao exame das máquinas sociais, nas quais o sujeito está tomado como engrenagem ou como usuário; não pode ater-se ao exame das máquinas técnicas que estão em sua posse favorita, que ele, o sujeito, aperfeiçoa e até fabrica por bricolagem; nem pode ater-se ao exame do uso que o sujeito faz das máquinas nos seus sonhos e fantasmas (Deleuze & Guattari, 2010, p.426-427)

Por isso que na clínica da gestão, a interpretação tem lugar reduzido na caixa de ferramentas do psicólogo. Como informam os autores, interpretar o lugar do usuário, as suas técnicas e o uso que faz das suas produções é um trabalho inútil. Do lugar de interprete na psicanálise, para mecânico na esquizoanálise exige uma travessia paradigmática importante, da interpretação para a invenção.

A tese da esquizoanálise é simples: o desejo é máquina, síntese de máquinas, agenciamento maquínico – máquinas desejantes. O desejo é da ordem da produção; toda produção é ao mesmo tempo desejante e social. Portanto, censuramos a psicanálise por ter esmagado esta ordem da produção, por tê-la revertido à ordem da representação (Deleuze & Guattari, 2010, p.390)

Reencontramos nessa passagem o trabalho dos autores em revigorar um conceito, um conceito que nas suas análises se torna uma ferramenta fundamental com características funcionais na sua aplicação sobre um território. Mesmo nos casos que haja interpretação, estas devem ser endereçadas a objetividades determinadas e a condições sociais objetivas, enquanto que a psicanálise se reporta ao essencialismo e universalidade da libido (Deleuze & Guattari, 2010).

Dessa maneira, a esquizoanálise pretende desenhar três tarefas, que para operar tal funcionalidade, haveria que inicialmente destruir uma “ilusão do eu”, desde que essa ação, considerada negativa seja feita com prudência. A segunda tarefa é descobrir as nossas “máquinas desejantes” e colocar o desejo na roda dele mesmo. E, por último, subordinar o social (molar) às máquinas desejantes (molecular), pois nosso desejo pessoal já é investimento social; essa chave é importante porque nos ajuda a reorganizar, enquanto mecânicos, o campo social da gestão.

A produção desejante e suas máquinas é a primeira tarefa positiva da esquizoanálise e

“consiste em descobrir num sujeito a natureza, a formação ou funcionamento de suas máquinas desejanter, independentemente de toda interpretação” (p.426). A possibilidade de fruição desse fluxo se dá pela capacidade do sujeito resistir as máquinas de produção de identidade imaginária e ao fechamento estrutural. Quer dizer, que para que isso ocorra é preciso um estado de dispersão e experimentação dos elementos moleculares, para que nos agarremos aos agenciamentos e as produções.

O *estatuto dos objetos parciais* nas máquinas desejanter, quando identificadas, se apresentam de forma parcial e “podem ser reconhecidos por sua mútua independência, pelo fato de nada em uma peça deva depender ou dependa de algo na outra” (Deleuze & Guattari, 2010, p.427). Entretanto, elas intercambiam e fazem conexões, sobretudo quando pretendem ampliar a complexidade dos objetos.

O importante nesta tarefa é que os objetos parciais, não são parciais porque estão associados a uma falta, ou totalidade por vir, mas pela pulsionalidade que eles próprios engendram na relação com outros objetos. Apesar de identificarmos relações estruturais entre elementos, como o grau de parentesco entre o pai-fundador e o filho-sucessor numa empresa, isso não representa, para tarefa do esquizoanalista, unidade ou totalidade; são campos pulsionais independentes, desde que um não se deixe capturar pela zona imaginária do outro.

As *sínteses passivas* respondem à questão da formação de unidades das máquinas desejanter. Como os objetos parciais podem formar máquinas desejanter? Através de síntese de conexões, pois se é “verdade que todo objeto parcial emite um fluxo, este fluxo, por sua vez, está igualmente associado a um outro objeto parcial para o qual ele define um campo de presença potencial também múltiplo” (Deleuze & Guattari, 2010, p.430).

O estatuto do *corpo sem órgãos* (CsO) é uma prática na esquizoanálise. Não há concepções, apenas conjunto de práticas que coloca um conjunto de sínteses de conexões a

trabalhar. Conforme estudamos no Capítulo I, “Gerir é controlar território”, vimos como um corpo organizado, metódico e disciplinado colocava a produção para funcionar.

O desejo enquanto produção tem necessidade de produzir sínteses com os nossos órgãos; caso essas sínteses sejam afastadas da potência do nosso corpo, podemos adoecer. Dessa forma ao criarmos um CsO para nós mesmos, ampliamos nossa capacidade de capturar as intensidades e inventar.

Quando temos que realizar uma tarefa que não produz efeitos pulsionais positivos, ou seja, não conseguimos reconhecer a potência do nosso corpo em ação, podemos desenvolver patologias no trabalho, porque fomos engendrados e mecanizados no nosso no fazer.

Um gestor que suspende o enunciado performático “tem que fazer do meu jeito”, perdendo seu efeito de controle sobre as pessoas, abre possibilidades inéditas para escutar, e aquela voz que infringia ordens passa a provocar novas conexões nos territórios. O CsO na clínica da gestão nasce da possibilidade das pessoas se permitirem sentir novas sensações e novas disposições.

É certamente pelo corpo, é certamente pelos órgãos que o desejo passa, mas não pelo organismo. Eis por que os objetos parciais não são a expressão de um organismo despedaçado, estilhaçado, que suporia uma totalidade desfeita ou partes libertadas de um todo; e menos ainda se pode tomar o corpo sem órgãos como expressão de um organismo recolado ou ‘des-diferenciado’ que se sobreporia às suas próprias partes (Deleuze & Guattari, 2010, p.432)

O CsO e os objetos parciais são a mesma coisa, uma só multiplicidade que deve ser considerada dessa maneira na esquizoanálise. Assim, o “esquizoanalista não é um interprete, e muito menos um encenador; ele é um mecânico, um micromecânico” (p.449). Essa proposta

demonstra o campo molecular de atuação no rizoma-gestão, nos engendramentos, nas dobradiças e nas conexões possíveis. O CsO é o nosso campo de afetação, em que os afetos recebem status de potência por excelência.

A segunda tarefa positiva da esquizoanálise está circunscrita ao seu papel de *produção social*. Sua tese implica efeitos importantes na clínica da gestão, por sua ideia geral de conexão entre a ordem molecular (desejo) e a ordem social ou molar (gestão).

Há fundamentalmente dois polos; se devemos apresentá-los como a dualidade das formações molares e das formações moleculares, não podemos, porém, nos contentar em apresentá-los dessa maneira, pois há formação molecular que não seja por si mesmo investimento de formação molar (Deleuze & Guattari, 2010, p.451).

Nota-se na clínica da gestão enunciados do tipo “Eu faço parte de uma grande empresa, e isso me deixa bastante motivado”. Num dos polos, um grande conjunto de objetos parciais circulam no fluxo do sentido “grande empresa”, identificado a um plano molar, por outro lado um CsO, pulsional no pólo seguinte “isso me deixa bastante motivado”, identificado como plano molecular.

A gestão desses dois pólos fazem parte do trabalho do psicólogo nas organizações, quando identifica linhas de fugas específicas é possível que alguma coisa esteja em processo de desterritorialização. Assim como o filósofo, o psicólogo tem uma tarefa operacional que é a criação de conceitos, pois ao passar pelas experimentações nos territórios da gestão, seus recursos subjetivos o convocam a construir, inventar e fazer análise de implicações.

A análise das implicações problematiza, especialmente as demandas e solicitações presentes no campo de intervenção, assim como as forças e os acontecimentos até então considerados negativos, estranhos, comumente silenciados, como desvios e erros que

impediram uma pesquisa ser bem sucedida. Ou seja, recusa-se não só a neutralidade e a objetividade, mas também a análise entre quatro paredes, em situações fechadas, como ocorre na contratransferência institucional. Trata-se de uma análise pública, ocorrida no próprio território de intervenção (Coimbra & Nascimento, 2012, p.132)

Esse campo de intervenção obriga, naturalmente o pesquisador a se deslocar dos territórios adaptacionistas. Sua ação, a partir das bases esquizoanalíticas, fomentarão a metabolização de elementos antes adormecidos. Este movimento, bastante comum nas intervenções que a análise institucional se ocupa, convoca a análise de implicação.

Finalmente, um dispositivo importante na clínica da gestão, tendo em vista que sua intervenção é aberta, pública, sem gravações em vídeo e áudio, mas pela mediação da palavração é o diário de campo, que se constitui em uma ferramenta principal do pesquisador. Para quem trabalha com o cotidiano da pesquisa, “historicizando-o, potencializando-o; ou seja, incluindo-o naquilo que normalmente fica fora dos relatos considerados científicos” (Coimbra & Nascimento, 2012, p.133).

O que torna essa ferramenta potente é a sua escrita. Outro dispositivo importante, que está na base da nossa pesquisa, é a restituição ou sobreimplicação, como sendo a “crença no ativismo prático, na aceitação das demandas e dos mandatos sociais como aspectos naturais de qualquer profissão” (p.211). Esse movimento causa, dentre outros desvios, o acúmulo de trabalho e a produção de urgências.

As demandas que chegam são extremamente volumosas e avassaladoras, preenchendo todo o tempo dos técnicos que, presos a situações limite emergenciais, devem resolvê-las com velocidade e competência, utilizando-se de diferentes conhecimentos, movimentos e decisões. Sempre se estaria, portanto, precisando de um aprimoramento técnico, de uma atualização (Coimbra & Nascimento, 2012, p.212)

A sobrecarga, ou sobredeterminação de trabalho, é um dos fatores mais importantes a serem analisados em projetos interventivos de médio e longo prazo. Geralmente, o trabalho do consultor é percebido, de maneira atravessada, como mais sobrecarga de trabalho. Por isso, a análise de implicações é uma etapa metodológica na intervenção para prever e tentar minimizar impactos improdutivos no trabalho que será realizado.

Há uma prioridade no enunciado técnico “É melhor fazer desse jeito”. O como se faz e para que se faz são geralmente esquecidos. Assim, “são fortalecidos encontros e relações apressados, superficiais, emergenciais, levando a situações de pouco acolhimento e solidariedade, nas quais os espaços coletivos vêm sendo esvaziados. A urgência invadiu a vida” (Coimbra & Nascimento, 2012, p.212).

CAPÍTULO III

MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE SUBJETIVAÇÃO NO TRABALHO

Guattari (1992), no seu livro *Caosmose*, introduz a noção de subjetividade enquanto produção, sustentando esta tese com Deleuze. Mas como se constitui um campo de subjetivação, já que esse processo não ocorre de maneira natural? No Capítulo I, analisamos como as tecnologias disciplinares das fábricas produziam subjetividades numa visada do controle e do gerenciamento.

Segundo Foucault (1999), em *Vigiar e Punir*, esses processos se produziam em torno da organização dos espaços, geralmente por meio de confinamentos, tais como fábrica, hospital e prisão. A tecnologia disciplinar estava a serviço da docilização dos corpos, por meio de uma economia do tempo e dos gestos, um minucioso controle das atividades, regularidade, exatidão e aplicação. Esse processo se aperfeiçoava por meio da repetição e tinha como ideal uma unidade de força sobre os sujeitos.

Foi essa compreensão que fez Guattari (1992) enunciar que os processos de subjetivação se dão sempre por instâncias individuais, coletivas e institucionais. Essa visão faz o autor afirmar que a “subjetividade, de fato, é plural e polifônica” (p.11), não reconhecendo a hegemonia de uma instância sobre a outra.

Esse processo, denominado pelo autor de produção maquínica de subjetividade “pode trabalhar tanto para o melhor como para o pior” (p.15), o que implicaria numa produção incessante de campos de subjetivação, que abrigaria, para além de uma superestrutura, aberturas ao exterior.

Portanto, apresentaremos dois campos de subjetivação, que operam sobre uma “exploração processual das singularidades dos acontecimentos, enfim tudo aquilo que pode contribuir para a criação de uma relação autêntica com o outro” (Guattari, 1992, p.17-18). A

hipótese de trabalho do autor implica dizer que a subjetividade está acontecendo o tempo todo, a todo instante, sem e com reservas morais, individuais, coletivas e institucionais e que não é possível a sua interpretação permanente, mas o acompanhamento desses processos na construção de uma espécie de paradigma estético.

Daí a subjetividade como produção incessante de encontros que vivemos com o outro. Encontros mediados pelo campo social, com a natureza, com os acontecimentos, enfim, aquilo que produz efeitos nos corpos e nas maneiras de viver. Esse processo se inscreve no paradigma da complexidade, pelo reconhecimento dos múltiplos componentes que comparecem e participam do seu engendramento.

Outro dado importante é que a apreensão desses processos ocorre por vias parciais e permanentes, a partir dos rastros arqueológicos (valores, ideias e sentidos variados que recebem um registro singular) no social, conforme o conceito de invenção e experimentação analisado no Capítulo II desta tese.

Esse processo vai inventando formas por meios dos recursos à disposição dos agentes, podendo estes recursos comparecerem em forma de teorias, instituições, linguagens, tecnologias, ciência, trabalho, informação, habilidades, conhecimento e etc.

Esse movimento da subjetivação em Guattari (1992) remete, também, à ideia de territorialização, desterritorialização e reterritorialização em que esses processos podem ser abandonados, esquecidos, modificados, reinventados em um movimento de mistura e conexões permanentes.

Abrigaremos dois campos de subjetivação neste capítulo para ilustrar o trabalho de corpo a corpo que ocorre quando os agentes se defrontam com a realidade das suas tarefas no trabalho. O primeiro é o modelo ergológico, que imprime a marca dos debates interno e externo do sujeito no uso de si mesmo para singularizar uma tarefa. O segundo é o modelo da

competência, que tem na potência da implicação a responsabilidade de iniciar e concluir processos de territorialização.

Finalmente concluiremos este capítulo com um exemplo de redescrição conceitual, ao tomarmos traços adormecidos da cultura brasileira, apresentados como resultado de uma pesquisa de mestrado realizada por Freitas (2007), na qual injetaremos novos sentidos teóricos, potencializando-os como modelo conceitual das competências brasileiras.

3.1 Modelo ergológico: as dramáticas do uso de si

Nos territórios sistêmicos-disciplinadores e gerenciais-controladores, o trabalho mecânico excluía a subjetividade do trabalhador dos processos. Institucionalmente, neste território, não haveria possibilidades de atuação clínica no trabalho.

A partir da constatação de que as normas, procedimentos e a cultura organizacional não antecipavam problemas e não produziam inovação organizacional, enquanto que o mercado demandava renovação dos produtos e serviços, as empresas perceberam que algo não estava indo bem.

O encaminhamento dessas questões adicionou novos elementos na gestão do trabalho, tal como o uso da categoria de competência em que “trabalhar é arriscar, fazer uso de si” (Schwartz, 2010, p.191). Sob esta circunstância, haveria uma possibilidade de se colocar algo de pessoal e experiencial no próprio trabalho, desterritorializando a tese de que “Gerir é controlar territórios”, conforme discussão apresentada no Capítulo I.

A tomada de posição teórica pelas teses da ergologia neste trabalho é o resultado do processo da própria intervenção. A ideia que há um fosso entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Schwartz & Echternacht, 2007) se materializou no encontro com a gestão de pessoas da empresa pesquisada. Portanto, as escolhas, nesta pesquisa, antes de serem políticas, são metodológicas.

O trabalho prescrito nos procedimentos e manuais de gestão, quando são confrontados com as particularidades dos clientes, dos outros agentes e dos contextos, se complexificam, demandando do trabalhador e da gestão, o uso de si, na abordagem, mediação e resolução dos problemas cotidianos.

Schwartz & Echternacht (2007) diz de maneira incisiva que a perspectiva ergológica, que lança mão do conceito de dramáticas do uso de si, “é a constatação de que somos sempre apanhados pela retaguarda, no que tange à atividade humana. Ela está sempre, em um dado meio, em negociação de normas” (p.31).

O agenciamento, as micropolíticas, a territorialização e reterritorialização não se produzem por decretos ou movimentos aleatórios, mas por processos de negociação com si mesmo e com o ambiente. Dessa maneira:

Qualquer que seja a situação, há sempre uma negociação que se instaura. E cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem-sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda. Ora, mais ou menos! Esta recomposição pode ser mínima ou mais significativa – e isso é algo muito positivo! (ibid., p.31)

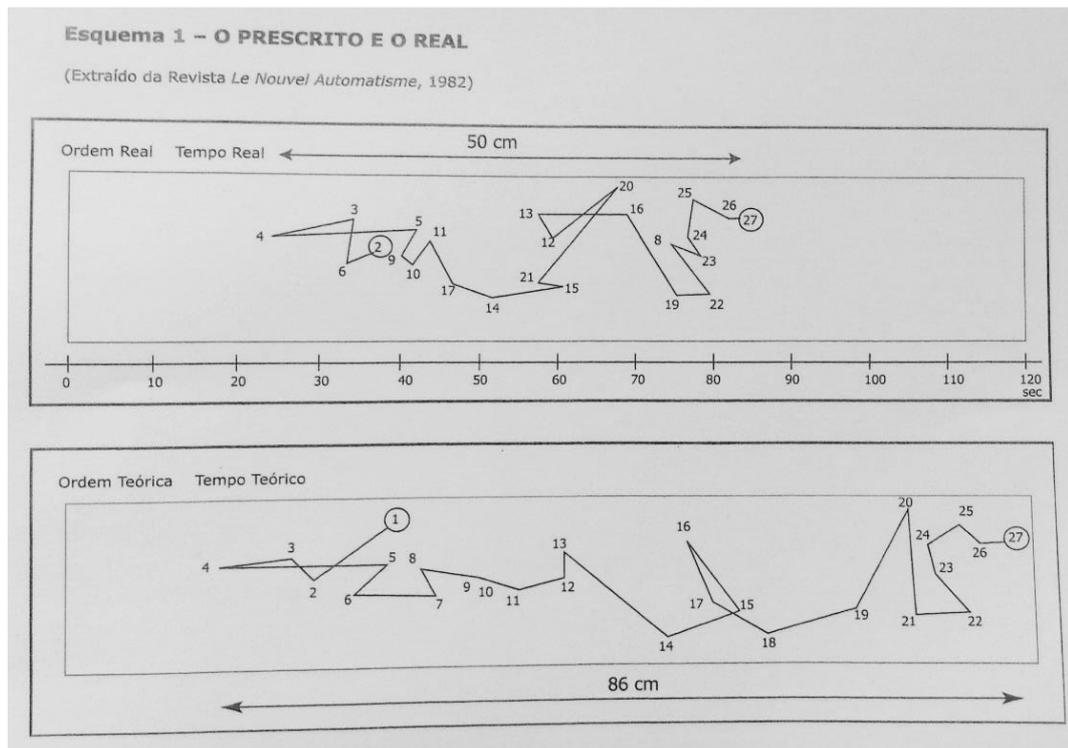
A atividade produz uma espécie de infidelidade quando confrontada com a realidade, daí a necessidade do uso de si na produção de negociação com o meio, em que “é preciso fazer uso de suas próprias capacidades, de seus próprios recursos e de suas próprias escolhas para gerir essa infidelidade, para fazer algo” (Schwartz & Echternacht, 2007, p.190).

Cada trabalhador “vai tentar lidar com as lacunas ou as deficiências a seu modo, pois ele não pode fazê-lo de uma maneira padronizada. Ele o faz com sua própria história, seus próprios valores” (p.190). É nesse jogo de negociação entre atividade e cotidiano que uma

competência é formada. Só assim podemos identificar os tipos de recursos subjetivos que são demandados do trabalhador para produção de invenções.

Schwartz (2010) apresentou essa perspectiva através de um estudo realizado numa fábrica de televisores em 1971-72, por meio da cartografia dos movimentos de uma operária numa esteira de produção, que ao ser observada pelos pesquisadores, enquanto manuseava 27 gavetas para realizar 27 operações, previsto no esquema da sua atividade, conforme figura abaixo, na qual ela alterou as rotas e manuseio das suas gavetas, frente a linha de produção e chegou ao mesmo resultado.

Figura 9. Comparação entre atividade prevista e atividade realizada



Fonte: (Schawartz, 2010, p.38)

A desenvoltura da operária, na operação das gavetas, produziu um percurso menor e gastou menos tempo. A cartografia da atividade prescrita não foi obedecida e o novo desenho compreendeu uma linha estética singular que não se reproduzirá novamente, nem poderá ser copiada, porque elas estão em negociação, ressingularização e reterritorialização permanente.

Schwartz (2010) então sistematizou em quatro proposições o aspecto do “corpo si” da Ergologia, como um corpo que raciocina e que:

Atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular [...] não é nem o sujeito perfeitamente consciente, nem o sujeito perfeitamente inconsciente, enfim, esta entidade atravessa tudo isso. A atividade remete a isto (Schwartz, 2010, p.44).

A primeira proposição: é a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O esquema da operária revela quão distante é o espaço entre o planejado e o realizado, o que na visão do autor não é tomado como algo negativo, mas um espaço de possibilidades, debates e renegociações. Sua hipótese é que esse movimento é universal, devido a variação de possibilidades que ocorre durante a execução de uma atividade.

A segunda proposição: o conteúdo produzido neste intervalo entre o planejado e o realizado é permanentemente parcialmente ressingularizado. Isso significa que esta hiância é sempre produzida, mas não podemos jamais prevê-la ou contê-la a priori, será sempre reintroduzida na história. A única certeza é que sempre haverá um esquema paralelo em relação ao esquema teórico. Há, nesta proposição, nossa tese do corpo inacabado, apesar da sua potência de produzir o novo.

A terceira proposição: não há distinção em termos de racionalidade entre o esquema planejado e o realizado. Nos dois casos há uma racionalidade presente, a diferença com relação ao esquema da operária foi sobre sua possibilidade de ser vivido. Na distância entre os dois está contida à atividade do corpo-si.

O que eu quero dizer com isso? Que existem simultaneamente razões explicitáveis, escolhas que são feitas ao nível da consciência, mas ao mesmo tempo – e tudo isso se entrelaça – escolhas que são feitas no nível, eu diria de uma economia, de uma economia do corpo (Schwartz, 2010, p.44)

A quarta proposição: há sempre valores nas atividades. Mesmo que haja discursos circulando na gestão sobre o que é o trabalho, eles não se apresentam de maneira materializada, são sempre invisíveis aos nossos olhos.

Entretanto, se consideramos universal a distância entre o prescrito e o real, que há outras razões ou racionalidades em jogo na atividade, isso implica afirmar que as pessoas fazem escolhas sobre suas decisões.

E se ela tem escolhas a fazer, é em função de critérios – e, portanto, em função de valores que orientam escolhas. Não se pode escapar disso. E então, existem debates – o que eu chamo de “debate de normas” – que geralmente não são vistos. E procedemos mal não os vendo, porque isso é fundamental no trabalho. Há debates de normas no interior da menor atividade de trabalho, a mais ínfima (Schwartz, 2010, p.45)

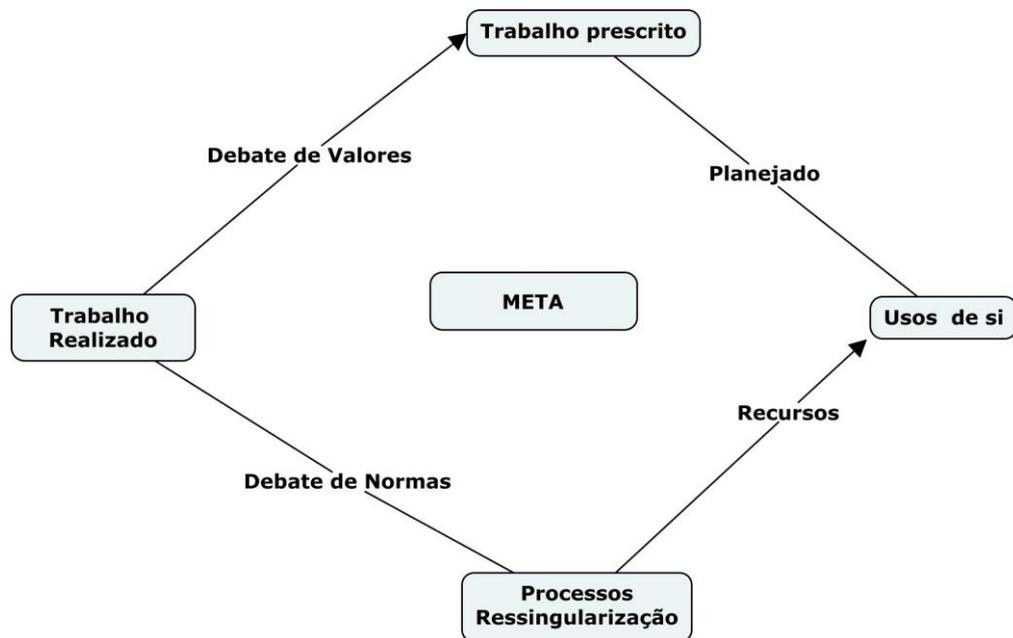
Essa constatação põe em marcha duas condições importantes que é o debate consigo mesmo e o debate com os outros. A primeira condição, põe em curso a economia ou racionalidade advinda do corpo-si, do corpo enquanto vida e existência e a tensão permanentemente negociada e sustentada por meio de acordos com os outros, representada pelas equipes de trabalho.

A mediação entre o corpo-si e as equipes compõe o território de intervenção do psicólogo institucional em processos de mudança.

A *performance* individual, ainda assim, permanece vinculada ao trabalho em equipe, o que significa que o debate deve ser ampliado da sua forma individual para o formato institucional.

O que nos interessa acompanhar nos processos de mudança é o que é “requerido no trabalho, para compreender o que faz uma pessoa” (Schwartz & Durrive, 2010, p.205) quando é convocado a dar conta de uma atividade, toda uma economia corporal se põe em marcha para realização e atingimento de uma meta ou objetivo.

Figura 10. Economia do corpo-si na Ergologia



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015) a partir de Schwartz e Durrive (2010)

Os autores enfatizam que para agir de maneira competente nas situações é preciso alguns ingredientes, pois os encontros não podem ser meramente pulsáteis e imprevisíveis, mesmo que eles convoquem esse campo de afetação, mobilizando uma economia corporal, por meio dos “ingredientes da competência”:

- a) O primeiro e mais importante ingrediente é o conhecimento dos protocolos básicos de uma situação de trabalho;
- b) O segundo tem relação com a capacidade do trabalhador se deixar apropriar, quase ser impregnado pela dimensão singular da situação;
- c) O terceiro é a capacidade de articular a face protocolar e a face singular de cada situação;
- d) O quarto ingrediente está associado ao debate de valores ligado ao debate de normas, as impostas e as instituídas na atividade;
- e) O quinto ingrediente seria a ativação ou a duplicação do potencial do trabalhador, com suas incidências sobre cada ingrediente;

f) O sexto e último ingrediente é o trabalhador tirar partido das sinergias de competências, em situação de trabalho.

Assim, o que parece um protocolo de comportamentos configura-se numa série de recomendações que o psicólogo institucional pode trabalhar como bússola na implantação de novos modelos de gestão, pois os autores concluem dizendo:

Todas as riquezas do corpo, da inteligência, da cultura que, de algum modo, nutrem e alimentam esses diferentes ingredientes, devem ser postas em comunicação em todos os instantes de trabalho e é daí que se diz, enfim, a atividade humana é algo extraordinário (Schwartz, 2010, p.220).

Gonzalez Rey (2011) quando diz que a subjetividade é um “modo de vida” em que a história de cada um deveria ser tratada não como um conjunto de acontecimentos, mas “como uma configuração subjetiva singular das experiências da pessoa em espaços sociais concretos (p.31)”, ele reforça o campo de experiências singulares vividas por cada um no exercício da sua atividade.

Nenhuma experiência vivida é portadora de uma significação psicológica universal pelo seu carácter objetivo; toda experiência toma sentido subjetivo a partir de seus efeitos colaterais sobre uma pessoa ou grupo, efeitos esses que não estão na experiência, mas naquilo que a pessoa ou grupo produz no processo de viver essa experiência, a que se organiza nas configurações subjetivas específicas que emergem nesse processo (Gonzalez Rey, 2011, p.31).

Cada um percebe o sentido do vivido a partir das suas experiências particulares. Olhar a subjetividade por esse ângulo é abrir uma janela para pensá-la como cálculo. A confluência entre os ingredientes da competência (Schwartz, 2010) e a subjetividade como modo de vida (Gonzalez Rey, 2011) cria condições concretas para ampliarmos essa discussão.

O debate de normas, crenças e valores que Schwartz apresentou no uso do corpo-si, no exemplo da operária que ressignificou a tarefa por meio da sua iniciativa, revelou que o campo de afetação entre as subjetividades promove:

Encontros aleatórios, a afetar e serem afetados de todos os lados e de todas as maneiras: a se desterritorializarem. E as intensidades que surgem desses movimentos dispõem de uma variedade incrível de material de expressão para simular-se. É de se ficar tonto, ele pensa: há aqui uma imensa potencialidade processual (Rolnik, 2011 pp.89-90).

Isso implica ressaltar que o campo de afetação não é somente aleatório. Os encontros sim, mas a desterritorialização que se produz entre o prescrito e o real da atividade é o resultado de um cálculo subjetivo, com sua fonte no debate de crenças, valores e princípios, a partir da sua compreensão do vivido.

Colocar a subjetividade como modo de vida e potência de criação no âmbito do trabalho é criar possibilidades de redesenhar novas formas de agir sobre a gestão. É uma dimensão que envolve vários campos de afetação oferecendo passagens para os mais variados tons afetivos, sem deixar de vincular tais experiências ao campo das experiências reais dos trabalhadores.

Fuganti (2008) vai propor no lugar de uma competência disciplinar, uma educação pela potência e tomará Nietzsche e Spinoza como base para elaboração das suas teses. Dividida em quatro princípios, com destaque para a (1) experiência do pensamento; (2) a experiência do corpo; (3) expressão da seleção e a (4) experiência da produção.

É um cálculo subjetivo diferente do debate de normas de Schwartz (2010) porque exclui uma preleção específica do que se usa em cada princípio, mas ambos convergem que o produto final desse cálculo subjetivo é um ato.

3.2 Modelo das competências: implicação e inteligência prática

Em as *Palavras e as Coisas*, Foucault (2000) faz uma crítica sobre a impossibilidade de existir relações biunívocas entre as coisas reais e a sua representação no mundo. Isso implica dizer que não há relação direta entre potência e representação. Por isso, a primeira operação é colocar as palavras ao lado das coisas do mundo:

A grande metáfora do livro que se abre, que se soletra e que se lê para conhecer a natureza não é mais que o reverso visível de uma outra transferência, muito mais profunda, que constrange a linguagem a residir do lado do mundo, em meio às plantas, às ervas, às pedras e aos animais (Foucault, 2000, p.47)

O constrangimento à linguagem tem como efeito o desdobramento numa das referências mais importante do seu pensamento que é o pós-estruturalismo. A ideia de que não há relação direta do ser, as palavras e a representação das coisas.

Esse processo será sempre constrangido não só pelas palavras, mas pela subjetividade do agente, encarregado de modificá-la e transformá-la no próprio mundo a partir do encontro e da qualidade dessa potência. E continua:

A linguagem real não é um conjunto de signos independentes, uniforme e liso, em que as coisas viriam refletir-se como num espelho, para aí enunciar, uma a uma, sua verdade singular. É antes coisa opaca, misteriosa, cerrada sobre si mesma, massa fragmentada e ponto por ponto enigmática, que se mistura aqui e ali com as figuras do mundo e se imbrica com elas: tanto e tão bem que, todas juntas, elas formam uma rede de marcas, em que cada uma pode desempenhar, e desempenha de fato, em relação a todas as outras, o papel de conteúdo ou de signo, de segredo ou de indicação (Foucault, 2000, p.47)

Aproximando a tese de Foucault ao campo das pesquisas organizacionais, notaremos o célere processo de dismantelamento das máquinas disciplinares da gestão, pois haveria nestes casos uma disjunção entre a vida concreta e as ideologias gerenciais.

A teoria contingencial, que surgiu na década de 1970, circunscreveu teses importantes sobre a influência das variáveis ambientais sobre as práticas organizacionais estruturalistas, dentre elas, a abordagem burocrática de Max Weber, que tinha no seu modelo ideal estrutural a blindagem dos processos administrativos contra qualquer influência externa.

Foi a partir desses estudos, que se concluiu que não basta um paradigma administrativo geral para todas as empresas, mas que cada empresa precisa desenvolver seu próprio modelo de gestão, pois o ambiente de negócio que cada empresa atua, é influenciado por variáveis diversas e complexas, tais como qualificação e disponibilidade de mão-de-obra, acesso ao crédito, posicionamento dos concorrentes, qualidade dos produtos, legislação, entre outras. Sendo que a maioria dessas variáveis não estão sob o controle das empresas.

Esse modo de pensar, abriu espaço para a inclusão do relativismo organizacional nos modelos de gestão, deflagrando nas empresas uma espécie de ecologia da ação, em que uma vez “iniciada, entra num jogo de interações e retroações no meio em que é efetuada, que podem desviá-la de seus fins e até levar a um resultado contrário ao esperado” (Morin, 2006, p.54). Essa operação desvincula de vez a ideia geral de gestão para todos.

Dessa maneira, aproximamos o pensamento clínico da gestão considerando cada empresa um caso, pois haveria um conjunto de fenômenos particulares implicados neste processo. Em tais circunstâncias, a aplicação de modelos gerais da administração impediria o fluxo de ações na produção do novo, das inovações e das invenções.

A lógica organizacional, fundada na criatividade e na inovação, não opera por meio de subjetividades obedientes e disciplinadas; pelo contrário, há que se criar espaços interativos e

comunicacionais para que a linguagem seja mediada pelas diversas intersubjetividades e que sejam acolhidas, reconhecidas e interpeladas nas suas particularidades (Figueiredo, 2009).

O trabalhador, enquanto figura subjetiva, apresentado neste Capítulo por meio dos modelos de gestão, antes observado, vigiado, punido e coagido para imprimir ritmo e produtividade na fábrica, passou a ser escutado, reconhecido e valorizados nas suas ideias.

Essa mudança flexibilizou os processos e colocou em funcionamento uma nova dinâmica, a qual será construída por intermédio de uma estética, reconhecendo cada empresa como única, como um caso.

A categoria que desponta como operador conceitual para compreendermos as *performances* individuais no trabalho é o discurso sobre as competências, que mobiliza um conjunto de conhecimentos, habilidades e ações no espaço organizacional para consecução de resultados e superação de si mesmo. Esse registro, coloca em cena a potência dos afetos mediado pelo corpo.

O corpo que nos interessa, não é o corpo da anatomia, mas o corpo ativo, aquele que coloca uma ação em marcha (Moreira, 2006). A reabilitação dessa categoria tem nas premissas existenciais e fenomenológica uma relação em que “o corpo é condição de vida, de existência, de conhecimento” (Nóbrega, 2010, p.19).

Portanto, compreender a gestão de pessoas a partir do discurso das competências, é retomar a “noção de corporeidade como sendo a unidade que engloba uma pluralidade de formas ou de existências” (p.20), que estão num debate constante com as normas, consigo mesmo e com os outros, para produzir uma posição subjetiva no trabalho.

Para que as *performances* individuais e a própria noção de corporeidade sejam reconhecidas no território organizacional, jogos de linguagem (Wittgenstein, 1999) e de poder (Enriquez, 2007) traçam uma trama de afetos que “engloba uma pluralidade de formas de existências” (Nóbrega, 2010, p.20). Essa condição, produz existências num campo

micropolítico de ações, em debate e tensão constante na gestão e na atividade cotidiana do trabalho.

Apesar do discurso individualista das competências, é necessário a transformação de cotas pessoais de narcisismo em trabalho cooperativo, na maioria das vezes investidos em ações micropolíticas invisíveis que fundam microterritórios nas organizações. Em síntese, o desempenho individual, mesmo que atravessado pela competência e corporeidade, estaria vinculado ao desempenho das equipes, que enredam e põe a organização em movimento.

A produção de contornos, a partir dos microterritórios, cria as condições favoráveis para uma cartografia organizacional da gestão. Quando as ações dos agentes se tornam atos instituídos pelos contornos das normas, regras, crenças, metas e toda engenharia organizacional, dá-se início a um novo debate entre o corpo, enquanto forma total de existência, e o real, a resistência que se impõe na tarefa concreta de levar adiante as atividades nas organizações.

Esse processo, que aumenta ou diminui a potência do corpo, quando mapeado, se dá pela via dos agenciamentos, territorializações, campos de afetação, invenções, impossibilidades e desterritorializações. Nos apoiamos na tese de Deleuze (2001) de que esse processo subjetivo se faz no dado. Que dado? A experiência. Ou seja, não há uma subjetividade dada a priori, mas ela se constitui nos debates com as normas, grupos e o instituído na própria gestão (Schwartz, 2014).

Esse corpo ativo, reivindicado pelas diversas instituições e espaço de saber, é também objeto de ações para discipliná-lo. O projeto Nietzscheano de retomada do corpo ativo como “vida, força, virilidade, gosto pela disputa e batalha” (Gallo, 2006, p.22) é interrompido quando tais jogos de força e poder tem como alvo o seu controle.

O controle, atualmente exercido sobre o corpo do trabalhador, é baseado no discurso de uma existência sempre inacabada, devedora e faltosa. Esse tipo de discurso que recai sobre os sujeitos é o mote de uma vida regida pelo princípio da compensação, veiculado pelas narrativas

de aperfeiçoamento contínuo das competências, produzindo um tipo de existência em que “nunca se termina nada” (Deleuze, 1996, p.216).

Portanto, nosso trabalhador é sempre inacabado - apesar de sua existência total enquanto corpo potente - devido ao imperativo categórico do mercado de que ele nunca está pronto. Essa é uma contrapartida do jogo do mercado, em que se assenta o discurso das competências e do trabalho vivo, que submete as subjetividades à lógica da inacababilidade permanente, e a impressão recorrente de que se está sempre iniciando, só que um início mais exigente e desafiador a cada ciclo.

Segundo Schwartz (2010), o corpo ativo é uma maneira de ser-no-mundo, que demanda um conjunto de desafios auto-impostos e passíveis de redescritção pelas dramáticas do uso de si, seu equivalente, a corporeidade, só que atravessada por uma carga dramática, conflituosa e dolorosa. O desenvolvimento de competências de alta *performance* exige uma existência total e potente no ato, em que o uso de si é condição de jogo.

No modelo da competência, o trabalho rastreia o sujeito tornando-se a expressão direta da potência de seu pensamento e de sua ação. Segundo Zarifian (2003), “a distância subjetiva entre o trabalhador e as tarefas que lhe são impostas, típica do taylorismo, é eliminada por esse modelo, que faculta ao indivíduo implicar-se subjetivamente em seu trabalho” (p.8).

Ao implicar-se subjetivamente, por meio das suas competências, é possível “permitir articular lacunas, perceber relações, questionar a homogeneidade, a coerência, a naturalidade dos objetos, dos sujeitos, dos saberes e da própria pesquisa” (Coimbra e Nascimento, 2012, p.131). Outro vetor importante no uso da implicação em pesquisa é o seu caráter desterritorializador, por meio da análise de implicação.

Zarifian (2003), diz que o modelo da competência é uma evolução histórica dos modelos do posto de trabalho taylorista e do modelo da profissão, construído pelas empresas e bastante

difundido pelas universidades. Em linhas gerais, ocupar um posto de trabalho e ter uma profissão, nos dias atuais, não é para esse autor sinônimo de competência.

Em primeiro lugar, competência é, antes de tudo, alguém qualificado e remunerado por isso, porém com cotas cada vez maiores de autonomia no seu fazer. Por outro lado, essa autonomia não vem de gratuitamente, é circundada de um preceito ético-moral, pautada na responsabilidade, pois “ser autônomo não é apenas definir suas próprias regras de ação; é agir por si mesmo, resolver por si mesmo” (p.16).

O autor pontua que um dos grandes desafios desse modelo é avaliar e julgar uma competência, pois o seu valor está atravessado por considerações éticas num determinado processo em movimento, diferentemente de uma atividade repetitiva, em que a tônica do seu fazer está dado por diretrizes simples a priori. Isso quer dizer que não se aprende uma competência em cursos, universidades e treinamentos, mas numa experimentação contínua frente aos desafios do cotidiano.

Não é à toa, que muitas empresas familiares têm enormes dificuldades em acolher esse modelo, principalmente quando os critérios de avaliação dos bons trabalhadores estão vinculados às trocas de favores, dívidas de gratidão e uma relação íntima de confiança, digo íntima porque a diferença de uma relação de confiança construída fora das relações de intimidade.

Daí, que a fórmula adotada pelas empresas para dirimir essa lacuna de avaliação do modelo de competências foi ressituada no campo econômico, ou seja, “na prática, entretanto, o que se avalia não é a mobilização e o desenvolvimento de suas competências, mas o resultado econômico de seu desempenho” (p.20).

Isso, por sua vez, cria um campo de indeterminação enorme, e talvez seja uma das causas da sobrecarga de trabalho. A mensagem veiculada é o resultado; como o processo não é

definido a priori, os agentes esgotam, numa tentativa por ensaio e erro, seus recursos ou criando novos para levar até o fim a resolução de problemas e atingir resultados.

Um alerta se instala neste processo, que é a necessidade de construção de limites como parâmetro para ação; caso contrário, haveria uma dissolução de barreiras éticas e morais que, por mais criticadas que sejam por alguns teóricos, são imprescindíveis para manutenção das relações interpessoais. Uma empresa sem limite é um campo propício para fertilização da perversão.

3.3. Por uma estética das competências brasileiras

Geralmente os países são reconhecidos pelos seus traços culturais, que mitigam imagens globais a partir de determinantes locais. Os alemães são considerados metódicos, os japoneses disciplinados, os americanos pragmáticos, os ingleses pontuais, os argentinos apaixonados, e assim, poderíamos indefinidamente elencar diversos traços culturais que circulam no nosso imaginário colonizado pela globalização.

O Brasil é conhecido como um país de fácil adaptação e resposta às crises econômicas, haja vista seu DNA cultural flexível. Esses traços se tornaram emblemáticos a partir da década de 1980 e 1990, devido as sucessivas mudanças de planos econômicos no país, e à nossa reiterada capacidade de seguir em frente.

A história da gestão no Brasil é recente, assim como nosso processo de industrialização. As empresas brasileiras, dentre elas as familiares, são uma evolução das culturas provenientes das famílias oligárquicas, que deslocaram o controle do trabalho do campo para a cidade. Neste deslocamento prevaleceu uma gestão de cultura personalista, hierárquica, paternalista, fragmentada e com forte desconfiança na partilha do poder com os trabalhadores e gestores.

Diferentemente das empresas multinacionais instaladas no Brasil, que aportaram no país com seus modelos de gestão formatados e que empreenderam um trabalho de adequação e educação à cultura brasileira, as empresas familiares, em muitos casos, não construíram seus

modelos a partir de referências científicas e muito menos de métodos de gestão provenientes das escolas da administração.

Grande parte das empresas familiares funcionam a partir de uma ética e estética particular, com métodos de trabalho baseados na intuição do fundador e dos modelos deslocados do campo para a cidade, mantendo relações personalistas e paternalistas e uma lógica de resolução de problema pautada na urgência, curto prazo e “jeitinho”.

Para analisar os primeiros campos de força que introduziram a prática da gestão no Brasil, escolhemos a pesquisa de Freitas (2007), realizada em meados dos anos 1996, por compreendermos que trata de traços fixos e de caráter, quase insolúveis e transformacionais que marcam a cultura, o Estado e, conseqüentemente, as empresas. É o modo brasileiro de fazer gestão.

Freitas (2007) identificou, através de pesquisa bibliográfica nos campos da sociologia e antropologia e numa pesquisa de campo realizada numa empresa brasileira, cinco traços identificados à cultura organizacional do nosso país. Estariam estes traços perpassando a gestão das micros, pequenas, médias e grandes empresas.

Escolhemos esta pesquisa porque se coaduna com a proposta de pensar as competências a partir de uma estética à brasileira. Os traços, doravante nomeados de competências, estão divididos em cinco figuras subjetivas peculiares ao universo linguístico da cultura brasileira.

Para efeitos práticos, realizaremos um deslocamento linguístico nos seus conteúdos, para positivá-los, dando a potência necessária para um releitura e acolhimento na gestão brasileira. A forma pela qual eles foram descritos incidem pouca potência transformativa.

Resguardando e preservando os resultados da pesquisa do autor, iremos trabalhar com a ressignificação dos sentidos atribuídos, com base nos seus achados, dos traços: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

Quadro 6. Traços culturais do brasileiro aplicados aos estudos organizacionais

Traço	Características
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais. ● Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais ● Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> ● Sociedade baseada em relações pessoais ● Busca de proximidade e afeto nas relações ● Paternalismo: domínio moral e econômico do outro
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social ● Jeitinho
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> ● Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> ● Mais sonhador do que disciplinado ● Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: Freitas (2007), p. 44

A **hierarquia** é um dos traços mais importantes a ser observado na gestão brasileira. Este traço converge na centralização do poder e está presente nas diversas camadas da nossa cultura. É o nosso esforço de obter disciplina e controle através da obediência e do suposto respeito àqueles que detêm o poder econômico, produtivo e político. Sua descrição é próxima da prática taylorista de disciplina dos corpos.

Como analisado anteriormente, esse traço sempre esteve associado àqueles que executam, enquanto os detentores do poder pensavam. Atualmente, com o advento da inovação e da flexibilidade, excessiva disciplina pode ser um empecilho ao amplo desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores.

Enquanto *ethos* moral-disciplinar, ao mesmo tempo que centraliza no dirigente e nas famílias o poder de agir, retira autonomia e a livre iniciativa na geração de ideias para empresa. Na visão da atual gestão, esse processo é impeditivo e despontencializador de circulação de possibilidades de criação, invenção e geração de inovação.

O desejo ou a fantasia de se tornar chefe atravessa o imaginário de boa parte dos trabalhadores e muitos deles prescindem desta ideia de que há uma parte dos trabalhadores que

pensam e, portanto, detêm o poder e outra que executa, que deve lealdade e obediência ao gestor.

Freitas (2007) indentificou que sua prevalência é o resultado complexo de diversos fenômenos que se combinaram e foram ao longo da história legitimados e reconhecidos pelos processos de colonização militar, econômico, agrário e religioso.

Todos eles com forte influência da matriz europeia de colonização, com destaque para o traço religioso que reforçou a ideia de hierarquia e obediência, com castigo para aqueles que desobedecessem.

No Brasil, essas variáveis se tornaram mais acentuadas devido a nossa recente cultura escravocrata em que, “absorvidos pelo poder patriarcal, incorporado inicialmente pelo senhor de engenho (Freitas, 2007, p.45)”, acomodou esse traço constitutivo da nossa cultura escravocrata de maneira muito precisa e evidente na organização do trabalho com grande repercussão na maneira de tratar e considerar as pessoas.

O início de nossas primeiras relações sociais não advém de fatores de sociabilidade, em que grupos humanos se estruturam em classes opostas que negociam mínimas condições para seu relacionamento, visando atender as suas necessidades. Surge como força de trabalho do escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e uma rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos (Freitas, 2007, p.45)

Mitigado pelo sistema agrário brasileiro, que foi o precursor do modelo gerencial primitivo no país, foram essas famílias que forneceram os contextos morais sobre a ideia de normalidade e utilização do poder, assentados numa rígida hierarquia de respeito e obediência. Isso se agravava por sermos uma sociedade miscigenada em que as pessoas podiam facilmente serem classificadas por diversos atributos.

O desenvolvimento das nossas estruturas organizacionais surgiu, inicialmente, com as

empresas públicas, que no seu funcionamento adotaram uma matriz estruturalista e burocrática, baseada em relações de amizade.

Outro traço importante apresentado pelo autor é o **personalismo** nas relações. Mesmo que estejamos incluídos numa lógica de mercado em que todos devem ser considerados aptos a competir e iguais perante a lei, nosso passado escravocrata e agrário, mesmo não tendo mais relevância ideológica, permanece como uma espécie de marca das nossas relações, pulsando por ressignificação, frente a uma relação paradoxal entre distanciamento hierárquico e contato pessoal em tom de amizade.

Ainda que “os pilares desse novo sistema [capitalista] emergente, a competição e a livre iniciativa, tenham sido rapidamente redefinidas, tanto econômica, quanto social e politicamente, como um fator de distribuição de privilégios e favores” (p.47), isso não foi metabolizado por nossa cultura, onde “a ideologia impessoal do neoliberalismo democrático jamais se naturalizou integralmente entre nós” (p.47). Contudo, podemos depreender que esse movimento persiste, porém:

(...) ao contrário, a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os próprios fundamentos psico e sociodinâmicos da vida moral, política e institucional da nossa sociedade. A noção de individualismo nasce a partir da vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo. O núcleo familiar centrado na figura do patriarca é dirigido por princípios de laços de sangue e de coração. Por conseguinte, nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos (Freitas, 2007, p. 47-48)

Essa “malha de relações” é o que desautoriza, em muitos casos, a centralização do poder nas nossas hierarquias. As relações pessoais são muito peculiares e particulares em nossa gestão

do trabalho, produzindo uma tensão permanente entre o controle pela hierarquia *versus* as relações de amizade próxima com os gestores.

Além de criar as condições favoráveis para um novo tipo de compartilhamento de poder, também se elabora, por parte daqueles que controlam o capital, novas formas de controlar os corpos dos trabalhadores, tanto quanto faziam os supervisores de Taylor.

Nas relações de dominação patriarcal colonial, o senhor deixa de ser apenas um detentor do trabalho físico: ele é também dono e até responsável moral pelo escravo. Muito desta relação patriarcal sobreviveu em nossas relações de trabalhos atuais. Misturamos uma relação puramente econômica com laços pessoais de amizade (...) uma relação em que o pai (superior/gestor), ao mesmo tempo que controla o subordinado e o ordena (relação econômica), também o agrada e protege-o (relação pessoal) e (...) por sua vez, o empregado, ao sentir-se protegido, retribui com lealdade a seu superior (p.49)

Encontramos nesse segundo traço uma tensão paradoxal entre o corpo que precisa ser controlado e disciplinado pela ordem econômica do negócio e a intimidade pessoal que aproxima essas mesmas pessoas pelos laços de amizade, ambos atuando como forças intensivas no cotidiano do trabalho.

Essas trocas permeiam e possibilitam noutra esfera, negociações de diversas categorias, dentre elas a indicação de pessoas e parentes de confiança para o trabalho, a sustentação de uma tensão nas trocas de favores, lealdade passiva, através de uma obediência sem contestação e dívidas de gratidão. As relações de trabalhos, em muitos casos, se tornam tensionadas, impedindo, em geral, a velocidade no processo decisório e facilitando a postergação de decisões importantes na gestão.

Essas são algumas das modalidades de funcionamento muito particular da lógica de gestão de pessoas no Brasil, que por mais que o discurso formal do mercado atravesse a organização, esse canal afetivo sempre se impõe nas nossas relações.

Quando os trabalhadores são conscientes dessas tensões e contradições que esse tipo de relação pode produzir no trabalho, esse traço pode ser ressignificado e reposicionado como possibilidade de oxigenação das próprias relações, que por sua constituição são hoje permeadas por tensões e problemas que causam estresse e adoecimento.

Assim, o que se denomina instrumentalmente de área de Recursos Humanos, deveria ser pensada muito mais como uma área de cuidado de pessoas, acolhendo e cuidando dessa contradição, tensão e possibilidades que esse tipo de engendramento pode produzir no dia a dia.

Talvez possamos ressignificar esse traço, mantendo relações interpessoais mais saudáveis, expressa em contatos reais de cuidado e aproximação afetiva sem desvirtuar o papel da própria divisão e organização do trabalho, que imprime limites, prazos, tarefas e cobranças, mesmo quando as relações parecem afetuosas, podendo elas mesmas serem potencializadoras para transformação de si e do outro.

A **malandragem** é outro traço observado pelo autor na sua pesquisa. As principais representações, num primeiro momento parecem negativá-lo, mas de todos os traços apresentados pelo autor, este é o mais positivo.

Transportado da esfera antropológica, por fazer parte dos estudos de especialistas a respeito do caráter do povo brasileiro, o autor conseguiu positivá-lo com o maior número de predicados, aproximando-o das habilidades demandadas para gestão de pessoas na atualidade.

Apesar de no Brasil, o malandro também ter caráter pejorativo e até criminal, falamos aqui daquele outro malandro, aquele que é valorizado e incentivado. Nesse sentido, o malandro é o sujeito esperto, que dificilmente é enganado. Sendo flexível, consegue adaptar-se às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. Um malandro é aquele que, por ser dinâmico e ativo, busca soluções criativas e inovadoras. Tem sensibilidade para se relacionar, captando com boa precisão o perfil psicológico das pessoas e as características da situação (Freitas, 2007, p.50)

O autor vai além da descrição deste traço comum e o apresenta como arquétipo, em que entre um “sim” e um “não” sempre é possível encontrar uma maneira intermediária de conseguir o que se deseja. Sua caracterização é evidente na capacidade de suportar pressão, adversidades e crises, denotando um aspecto resiliente na sua formação.

Essa figura subjetiva, levada as suas últimas consequências, interromperia o ciclo de submissão permanente e lealdade passiva entre o trabalhador e o empregador. Sua capacidade de ver as coisas como elas são, ou a partir de uma importante fórmula extraída do estoicismo Nietzscheano que a nomeia de *amor fati* (amor ao destino), subtrairíamos a negatividade da realidade e a enfrentaríamos como se apresenta. Em *A gaia ciência* (1882/2001) Nietzsche diz:

Quero cada vez mais aprender a ver na necessidade das coisas o belo: serei assim um daqueles que embelezam as coisas. *Amor fati*: este seja doravante o meu amor! Não quero fazer guerra ao feio. Não quero acusar, não quero nem mesmo acusar os acusadores. Que minha única negação seja desviar os olhos! E, no final das contas, quero mesmo, sejam quais forem as circunstâncias, ser somente um homem que diz sim (p.276)

Isso não quer dizer que não devamos mais realizar uma análise da realidade, ou criticá-la, aceitando o destino como ele é. Não é isso que Nietzsche estava querendo nos alertar. Em última instância ele aponta para um viver sem representação e idealismos, mas a partir do que está posto para ele. Todas as vezes que classificamos algo como “certo” ou “errado”, estamos partindo de uma ideia pré-concebida do que seria uma verdade. Isso recai sobre o Ideal, hipótese em parte superada e substituída pela imanência e produção a partir do dado de experiência.

Sua sugestão metodológica seria potencializar e transformar as coisas a partir do que nos ocorre, experimentando e inventando possibilidades, ao invés de tentar corrigir uma situação a partir de um parâmetro pré-concebido.

Para Nietzsche, esta tática funciona porque haveria um ideal, ou uma espécie de representação da verdade como dada. Dessa maneira, logo deixamos de operar no *amor fati* e perdemos a possibilidade de exercitar nossas potencialidades para construir o novo porque somos mobilizados por uma representação da coisa como verdade. O que tratamos com Foucault em as *Palavras e as Coisas*, desconstruiu essa hipótese e realinhou a ideia de subjetividade pela via do pensamento nômade e da imanência.

O **sensualismo** é o quarto traço apresentado pelo autor e o que ele menos conseguiu coligar à gestão. Ele fez um levantamento histórico sobre a nossa posição sensual no mundo, articulando pesquisas desenvolvidas pelos antropólogos e escritores Roberto DaMatta e Gilberto Freyre.

Ele organizou uma espécie de cosmologia originária, com base na colonização portuguesa, a qual foi fortemente influenciada pelo cristianismo árabe ou mouro, aliado à poligamia indígena encontrada no Brasil e a chegada das mulheres africanas. Estes fatores contribuíram para miscigenação e a produção de um caldo cultural que nos influencia até hoje através de um conjunto de artefatos e linguagens que formam a nossa cultura.

O autor sintetiza de maneira abrangente essa cosmologia, através de elementos culturais e semiológicos que nos constituem, a partir de um olhar sensual ou sexualizado, importante para expandir o olhar sobre o trabalho como investimento dessa energia nas nossas atividades.

Nesse contexto, vamos encontrar também no Brasil um cristianismo humanista, no sentido de apego à carne, que tantas vezes toma características quase pagãs de culto fálico. Além do próprio carnaval que teve origens religiosas, as festas de São João, por exemplo, ligam-se às funções afrodisíacas desse popularíssimo Santo. Seu culto associa-se até a práticas e cantigas sensuais, é o santo casamenteiro por excelência. A isto acrescentam-se nossas danças e músicas, bem como nossa culinária colonial, que ainda hoje, carrega iguais estímulos ao amor e a fecundidade. Além de alguns molhos

picantes que parece querer provocar a libido, alguns nomes sugestivos de bolos e doces são recheados de simbolismo; encontramos, por exemplo, beijinho, casadinho e véu de noiva, entre outros. Sabe-se aliás, que no Brasil há íntima relação entre libido e os prazeres do paladar. Vulgarmente, o ato sexual é associado ao de comer (Freitas, 2007, p.51)

Apesar da extensa síntese expositiva, o autor pouco explora esse caldo cultural e a sua semiologia coligada aos aspectos conjecturais da gestão, mas deixa em aberto a ideia de que esse sensualismo recobre nosso imaginário e as nossas ações.

Caracterizaria, então, esse traço tal qual o *drive*, a libido, a energia vital que impulsiona o trabalhador atingir seus alvos, reduzindo a tensão e buscando o prazer? No entanto, o que parece ser um ponto crucial é que ao invés dessa energia ser ligada a elementos corrosivos, violentos e competitivos, eles estão ou poderão ser conectados a elementos criativos.

Contudo, tal sensualidade, na prática, estaria mais vinculada a produções criativas com padrões sensuais e não como *drive* ou impulso para atingir um alvo específico e desejado. Estaríamos navegando muito mais num campo da feminilidade do que fálico. Isso implica dizer que o trabalho com base na sensualidade é um meio e não um fim do processo; assim nossas, ações no trabalho, levariam em consideração o fluxo, o devir, essa espécie de falta-a-ser.

A feminilidade se caracterizaria, portanto, não como uma posição política feminista, mas um campo de intensidades. Segundo Lebrun (2008) esse processo de feminilização do mundo, que aqui destacamos como um traço brasileiro, é decorrente de uma virada antropológica que tem influenciado os diversos campos de estudos da clínica psicanalítica.

Na sua orientação, a clínica psicanalítica sempre foi assentada num ideal fálico, sustentada pelo complexo de Édipo, alçado ao ideal de sexualidade por Freud. Essa modalidade de inscrição sexual, que dividia e polarizava as forças em masculino e feminino, funcionava a

partir de um regime de incompletude, pautado na lei do desejo porque neste ideal estava inscrito uma falta estrutural.

Regime muito semelhante àquele criticado por Nietzsche, pois haveria por trás de uma ideia, uma verdade ou algum objeto que completava ou respondia ao desejo do outro. Esse objeto estava no simbólico, e era considerado consistente, como a hierarquia, Deus, o Rei entre outras representações da verdade que se sustentavam numa estrutura pré-concebida e promovia a direção dos sujeitos.

Deleuze e Guattari (2010) perceberam isso de outra maneira. Ao escrever o *Anti-Édipo* eles reescreveram a psicanálise noutro campo de força, o das intensidades, ou do corpo. Sem a priori e hierarquia, apenas topologia de forças moventes que ao serem cartografadas produzem rizomas, redes de afetos que entrecortam as subjetividades, sem um centro, uma hierarquia ou um falo regulando tais intensidades.

Esse é um movimento contra a representação fálica, fixa, hierárquica, classificatória e hegemônica. Como a gestão brasileira surgiu como uma linha de fuga pelo empirismo fragmentado de experiência de homens comuns, essa possibilidade de inscrição das intensidades converge, em parte, para uma estética sem objeto; por outro lado, essa possibilidade produz tensão com a estética disciplinadora e controladora da hierarquia do arquétipo da Casa Grande.

Por último, o autor explora o traço **aventureiro** do brasileiro baseado em três figuras antropológicas de Sérgio Buarque de Holanda, “o coletor”, “o caçador” e o “lavrador”. O autor produz um perfil com duas dimensões, pois no final ele acopla os perfis de coletor e caçador numa mesma alegoria.

Segundo sua análise, o coletor/caçador são figuras subjetivas que navegaram em sociedades rudimentares e que, na atualidade, representaria o espírito aventureiro, por se moverem num ideal de colher sem plantar. Nestas, “seus esforços se dirigem a recompensas

imediatas e fáceis. Vivem dos espaços ilimitados, estabelecendo projetos grandiosos e ambiciosos sem se preocupar muito em como vão atingi-los” (Freitas, 2007, p.52).

O perfil lavrador encarnaria a figura subjetiva do trabalhador, que é “aquele que enxerga primeiro a dificuldade a vencer, não o triunfo a alcançar. Por preocupar-se mais com os processos, com o meio, seus horizontes são mais limitados” (p.52).

Mais uma vez, devido ao nosso processo de colonização, o autor vai fazer uma escolha pela figura do aventureiro e não do trabalhador como representante da nossa “alma social”, pois é verificado que o:

(...) brasileiro busca limitar seu foco a perspectiva de proveito material que deem retorno a curto prazo. Nos projetos ambiciosos, quando surge um obstáculo, sabemos transformar esse obstáculo em trampolim: tudo, é claro, respeitando-se a lei do mínimo esforço (Freitas, 2007, p.53).

Encontramos na figura subjetiva do aventureiro, como representação, uma ideia mais dinâmica da vontade de potência. Esse é outro conceito da filosofia de Nietzsche que tomamos emprestado para dar vida às representações apresentadas pelo autor, transformando-as em forças produtivas ou figuras subjetivantes. No discurso comum empresarial, essa figura é representada pelo empreendedor, alguém que investido de força e coragem dá início a um negócio e o sustenta através dos seus sonhos, mitos e desejos pessoais.

A vontade de potência como energia, se inscreve ela mesma na capacidade de tomada de decisão e ação com toda potência para existir e o próprio inacabado do processo. Em nada tal conceito tem relação com o desejo de dominar e ter poder no sentido de disciplinar, educar ou controlar o outro. A vontade de potência é a maneira mais livre de manifestação dos nossos afetos pela subjetividade.

Vontade de poder não é a busca de um atributo ou de um estado exterior a si, mas processo de intensificação do poder que se é (...) Convém evitar qualquer interpretação

monista da noção: a vontade de poder é plural; não é nem princípio nem fundamento e só se manifesta na forma de um jogo múltiplo de processos rivais se entreinterpretando, jogo que não exclui a possibilidade de alianças ou coalizões parciais. São essas traduções particularizadas da vontade de poder que Nietzsche designa pelos termos “afetos”, “instintos” ou então “pulsões” (Wotling, 2011, p.62)

Tentamos redescrever e acolher, através de uma operação de linguagem, os traços oferecidos pelo autor numa visada positiva. Inscritos numa lógica histórica e fixa, propusemos uma atualização do significado a partir da adição de novos sentidos e proposta de transformação dos traços em competências, conforme quadro abaixo.

Quadro 7. Redescrição conceitual de traços culturais brasileiros a competências

Traços	Características Negativas	Competências	Características Positivas
Hierarquia	Centralização do poder	Tomada de decisão	Agilidade
Personalismo	Busca de proximidade e afeto nas relações	Relacionamento interpessoal	Relações afetuosas saudáveis
Malandragem	Jeitinho	Flexibilidade	Capacidade de adaptação e resiliência
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais	Criatividade	Capacidade de inovar
Aventureiro	Sonhador e pouco metódico	Empreendedor	Capacidade de tomar iniciativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Compreendemos que a resignificação desses traços dá um novo contorno ao nosso conceito de corpo potente e aponta para o aperfeiçoamento da nossa prática (ética), produzindo uma estética preliminar de uma gestão de pessoas à brasileira.

PARTE II
ABORDAGEM PRÁTICA-METODOLÓGICA

CAPÍTULO 4

GERIR É ACOMPANHAR PROCESSOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os argumentos metodológicos da cartografia enquanto método de pesquisa-intervenção, seus pressupostos e a sua abordagem prática. Realizaremos uma apresentação breve da pesquisa, da caixa de ferramenta e dos dispositivos escolhidos para produzir afeta-ção nos sujeitos e nos grupos participantes.

4.1 O método cartográfico na pesquisa-intervenção

A pesquisa-intervenção ao acompanhar processos que evocam práticas de vida, trabalhará no sentido de produzir situações que coloquem os participantes em posição de narrar, colocar a linguagem e a língua da organização em circulação.

Portanto, para realizar a intervenção adotamos uma postura inventiva no sentido de alinhar as expectativas dos objetivos técnicos (organização), científicos e éticos do (pesquisador) construindo uma proposta metodológica com dispositivos que facilitassem a expressão das subjetividades.

Assim, a construção dos dispositivos dessa pesquisa-intervenção, tomaram a cartografia na acepção de Barros & Kastrup (2009) que “consiste no acompanhamento de processos, e não na representação de objetos” (p.53). Neste sentido, ao compartilharmos nossas pistas, estaremos produzindo uma rede particular de atos na sua concepção, distribuição e intervenção.

A cartografia tem uma aproximação filiativa ao método etnográfico, porque usamos, além de uma caixa de ferramentas particular, a observação participante. E esse movimento demarca um dos pontos mais importantes nesta pesquisa que é o “fato do pesquisador se incluir, de uma forma problemática, na pesquisa. Isto envolve, além de um nível convivência, o problema do tipo de posição assumida e da relação que estabelece com os participantes” (p.56).

Dessa maneira, nossa pesquisa foi construída durante o processo, respeitando os imprevistos, a contingência e a novidade. A cada instante os dispositivos se moveram, se

transformaram e alteravam toda dinâmica do planejamento ou dos princípios norteadores, como são nomeados pela cartografia.

Assim, nos inscrevemos num campo de pesquisa que se afasta dos modelos representacionais e, principalmente, da ciência moderna que tenta a todo custo isolar o seu objeto. Nossa atitude, enquanto cartografo, é acolher a demanda e colocá-la em trabalho no campo, por isso o objetivo do método cartográfico é “desenhar a rede de forças à qual o objeto ou fenômeno em questão se encontra, dando conta de suas modulações e de seu movimento permanente” (Barros & Kastrup, 2009, p.57).

Como bem sinaliza as autoras, um processo de pesquisa cartográfica sempre tem início pelo meio, pelas “pulsações”. No nosso caso é processualmente pelo meio, pois a pesquisa se inscreve entre um antes, em que o psicólogo já se movia no território, local da pesquisa, como consultor, e um novo ponto de partida dentro desse território que se deu pelo desafio de reconfigurar a gestão do setor de Recursos Humanos. Esses movimentos constituem a função e o paradoxo desse tipo de pesquisa.

Na sequência apresentaremos os rastros da nossa intervenção, sem nos preocuparmos com uma classificação rígida de etapas, mas construindo um texto em forma de letras, figuras e mapas que compõem um campo de força que regeu e ainda rege esta intervenção, realizada numa empresa do setor privado na cidade de Olinda-PE.

Apresentaremos os dispositivos e como eles funcionaram no trabalho a partir das notas de campos e impressões do pesquisador. Em certos momentos descreveremos, interpretaremos e analisaremos. A produção do texto de pesquisa é o resultado do passeio que o pesquisador realizou, flanando pelos campos de forças da empresa.

4.2 Participantes da pesquisa

Participaram da nossa pesquisa dois diretores da empresa, um de Vendas e outro de Planejamento. Três psicólogas e uma pedagoga que compunha a equipe de RH, sendo que a

coordenadora doravante identificada por **E** e sua equipe foram o foco principal do trabalho realizado. Participaram também cinco gestores de loja e quinze trabalhadores de áreas diferente da empresa, divididos pelos seguintes cargos: garçom, caixa, pizzaiolo, cozinheiro e auxiliar de serviços gerais.

4.3 A caixa de ferramentas do cartografo

O diário de campo foi o instrumento pessoal para anotação dos meus sentimentos, observações, percepções, impressões e construções acerca do vivido neste processo de trabalho realizado no campo organizacional. Em linhas gerais é um dispositivo utilizado para registrar/anotar dados recolhidos e suscetíveis de serem interpretados.

Lima et al (2007) organiza o diário de campo em três partes: (1) a descrição; (2) interpretação do observado, momento no qual é importante explicitar, conceituar, observar e estabelecer relações entre os fatos e as consequências; (3) registro das conclusões preliminares, das dúvidas, imprevistos e desafios tanto do pesquisador quanto dos participantes ou da própria organização.

Considerando o número de dispositivos utilizado na pesquisa, o diário de campo emergiu como ferramenta-síntese indispensável para o trabalho de análise apresentado a seguir, na construção de molduras para facilitar minha análise e compreensão da qualidade do resultado final da pesquisa.

A caixa de ferramenta operacional utilizada nas demais fases do projeto, se revezaram entre entrevistas, comitê de gestão do projeto, rodas de conversas e oficinas temáticas. Para efeitos de discussão e apresentação dos dados foram utilizados os recursos visuais de fotografia e mapas conceituais.

A *entrevista semiestruturada*, segundo Appolinário (2011), é um recurso cujo arranjo prevê um roteiro de perguntas preestabelecidas em que serão aplicadas a um grupo de participantes. Nesta pesquisa a entrevista semiestruturada foi usada para realizar a caracterização institucional e o diagnóstico de necessidades organizacionais da empresa, através da análise da demanda e avaliação dos resultados obtidos com a intervenção.

O *comitê de gestão* teve como responsabilidade principal levar adiante as decisões e, principalmente, as tarefas previstas no projeto. Ele funcionou ao mesmo tempo como um “grupo de controle” e “guardião do projeto” promovendo intersecções, interlocuções e diálogo com as demais áreas da empresa.

Na pesquisa, o comitê foi constituído pelos membros da área de recursos humanos e dois executivos da empresa. Segundo Alvarez (2009), os comitês de gestão “irradiam” a comunicação da estratégia para todos os colaboradores da empresa, utilizando os diversos recursos, dentre eles: *intranet*, murais, jornais internos, reuniões e e-mails, entre outros. O autor diz que a potência de um comitê de gestão está atrelada a alguns comportamentos que ele sinaliza como bússola quando se trata de operar mudanças.

As *oficinas temáticas* foi outro dispositivo usado para divulgação da construção de conhecimento entre os funcionários da empresa através de uma produção contextualizada pelo diálogo e interlocução de interesses mútuos.

Segundo Delizoicov & Pierson (1991), uma oficina temática pode ser dividida em três eixos principais: a problematização inicial, a organização do conhecimento e a aplicação do conhecimento. Na pesquisa, as oficinas foram realizadas com os gestores das unidades da empresa, agentes co-responsáveis pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas.

No primeiro momento, denominada de *problematização inicial*, foram levantadas questões e/ou situações para discussão com os gestores. Foram todas situações concretas, apresentadas, elaboradas e discutidas com a mediação do pesquisador e do gestor de Recursos

Humanos da empresa.

No segundo momento, denominado de *organização do conhecimento*, foi feito um trabalho de estudo sistemático, com a área de RH, para compreensão das temáticas que emergiram na fase de problematização inicial. Nesta etapa foram trabalhados conceitos, definições e as inter-relações com a prática, produzindo novos modos de agenciamento e uso do conhecimento para atuar em parceria com a gestão de pessoas.

O terceiro momento, denominado de *aplicação do conhecimento*, não aconteceu de maneira sistemática, mas processual, desde a primeira etapa, quando os primeiros questionamentos forem surgindo e os agentes refletiram sobre a concretude dos problemas e a sua própria atitude e prática na gestão de pessoas. Tivemos movimentos singulares e transversais de adesão, invenção e resistência aos novos modos de convivência entre gestores e RH nas lojas.

Alguns fizeram uma leitura positiva da nova proposta, tal como uma aproximação mais concreta entre as pessoas e a gestão de RH, enquanto outros compreenderam como uma intrusão do setor nas suas áreas de atuação, retirando parcela do poder concentrado no próprio gestor em cada unidade de negócio (lojas). De fato, o poder se tornou mais distribuído neste novo formato de trabalho, denominado pelos funcionários de “RH nas lojas”.

As *reuniões de esclarecimentos* são um meio de compartilhar, num grupo de pessoas, um mesmo nível de conhecimento sobre um assunto ou problema para tomar decisões coletivamente. As reuniões de esclarecimentos foram realizadas nas cinco unidades da empresa, com os trabalhadores, respeitando um cronograma previamente planejado e divulgado com as lojas.

Este momento foi importante para a institucionalização do novo projeto e sondagem de

dúvidas, esclarecimento de “pontos obscuros”, acolhimento de críticas, mas também de instituir outras instâncias de acompanhamento e a própria crítica do modelo que ocorria simultaneamente nas reuniões. Ao se posicionar epistemologicamente como uma intervenção em processo, Barros & Kastrup (2009) afirmam que se evoca práticas pulsáteis de vida.

As rodas de conversas foram utilizadas para avaliar a implantação do modelo junto aos trabalhadores da organização através da inscrição espontânea, nas datas e horários que o pesquisador foi visitar as lojas. Muito utilizada em intervenções comunitárias, consiste num método de “participação coletiva de debates acerca de uma temática através de espaços de diálogos, nos quais os sujeitos podem se expressar e, sobretudo, escutar os outros e a si mesmos” (Nascimento & Silva, 2009, p.2).

Por último, *os mapas conceituais* foram utilizados para ilustrar os micro-rizomas da nossa intervenção, numa tentativa de produzir uma unidade visual, possível e não total, dos nossos rastros. Esses mesmos mapas serão utilizados para dar partida às análises das nossas notas de campo.

Os mapas conceituais são uma estratégia desenvolvida na década de 1970, pelo pesquisador e navegador Joseph Novak, com o objetivo de facilitar a administração de uma companhia de navegação. Ao se tratar, na nossa pesquisa de uma postura cartográfica geo-ética, compreendemos que o uso dessa ferramenta favorecia a navegabilidade visual e conceitual da nossa intervenção.

Sua base teórica e metodológica está ancorada na ideia, compartilhada por nós, de aprendizagem significativa de Ausebel em que uma nova informação relaciona-se de maneira substantiva (não literal) e não-arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura geral de produção de conhecimentos individuais e coletivos (Moreira, 1998).

Há, portanto, nas conexões do processo de desterritorialização e reterritorialização um campo para instalação de uma meta-aprendizagem. As ações feitas num rizoma-gestão repercutem numa cota de aprendizagem individual, coletiva e institucional, segundo a referência geral de Guattari (1992) de um paradigma ético-estético.

Esperamos então, por meio dos mapas conceituais, ancorar aspectos relevantes e conceituais da nossa pesquisa, por meio de representações gráficas distintas, porém conectáveis, hierarquizando, diferenciando, relacionando e integrando nossas ações de pesquisa.

Figura 11 – Caixa de ferramentas da pesquisa-intervenção



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

4.3.1 O pedido de intervenção e a construção da demanda

A partir do modelo da ergologia e das competências, procuramos identificar um caminho possível na produção de conhecimento para uma clínica da gestão. Tentaremos produzir uma trama, enredada nas observações, construções e anotações realizadas no meu Diário de Campo, articulando processos intercambiáveis apresentados nos mapas, a partir das cartografias desenhadas neste projeto interventivo.

A intervenção ocorreu em 2014 numa empresa varejista brasileira, de um grupo pernambucano, cuja sede encontra-se na cidade de Olinda-PE. Esta pesquisa pode ser considerada de desenvolvimento organizacional pelo seu objetivo específico e explícito de melhoria do funcionamento da área de gestão de pessoas ou Recursos Humanos da empresa.

A maneira como essa intervenção foi conduzida, produziu em mim dois efeitos contraditórios: o primeiro, relacionado ao fato de estar atendendo um pedido de consultoria que demandava responsabilidades e resultados concretos como prestador de serviços; e o segundo, relacionado ao projeto de pesquisa de tese de doutorado que, por sua vez, implicava responsabilidades e resultados numa esfera pública e científica, antes vinculados à esfera privada do cliente e fornecedor.

Esses objetivos, aparentemente contraditórios se coadunaram quando compreendi que eles sempre estiveram tramados nas minhas intervenções, pois nunca desvinculei o trabalho do pesquisador do consultor e vice-versa, além dos profícuos e produtivos encontros experimentados com a equipe e com a gestão da empresa.

4.3.1.1 O pedido

Fui contatado por telefone pelo Diretor de Planejamento e Gestão da empresa, que conhecia meu trabalho de consultoria devido a outras intervenções realizadas na empresa desde 2007. Seu anseio inicial era cuidar da transição gerencial da área de Recursos Humanos, que passou a ser coordenada por sua tia, depois da saída da coordenação anterior, ocupada por uma psicóloga que não tinha vínculos familiares com a empresa e que atuou por 4 anos na função.

Depois de conversarmos pessoalmente, com os outros dois diretores, o de Vendas e Operações, também irmãos do meu cliente, decidi aceitar o desafio com a condição de que pudessemos utilizar este trabalho para completar meu doutoramento em Psicologia Clínica, na Universidade Católica de Pernambuco, junto ao Laboratório de Práticas Clínicas em Instituições. Depois de aceita a condição inicial, iniciamos a primeira fase da intervenção, já

que eu estava familiarizado com o ambiente organizacional, os processos e as pessoas desde 2007.

A direção elencou uma série de problemas na gestão de pessoas que eles qualificavam como perda do “DNA institucional”, angústia muito frequente em algumas empresas que crescem e se profissionalizam.

As queixas orbitaram em torno da baixa qualificação dos gestores de equipe; crescente índice de insatisfação e desmotivação das pessoas; aumento nos índices de pedido de demissão e a constante repetição de que as pessoas não se comprometiam com a empresa, como “antigamente”. A hipótese contida nesta fala, para compreender o que estava ocorrendo, era que a empresa tinha perdido sua capacidade de “escutar” e prestar “suporte” aos trabalhadores.

Esse significante estava na fundação da empresa e foi habilmente exercido, segundo os diretores, na primeira fase de crescimento da empresa com a participação da primeira psicóloga contratada, atuando como consultora e, a atual gestora do setor de RH, que é um membro da família.

Havia na fala ao mesmo tempo um pedido e um desejo de retornar a situação anterior, mas ao mesmo tempo a direção compreendia que o tamanho da empresa não comportava uma ação pontual e artesanal, que sobrecarregaria a gestora de RH, devido as outras demandas do setor que ela iria coordenar.

O que esse território significava para esses Diretores? Inicialmente fizemos uma livre associação de ideias para que eles pudessem falar livremente sobre suas preocupações. Eu escutei e fiz anotações que fossem delineando, dando imagem e construindo um litoral para a demanda, num trabalho articulado com os diretores e a gerente de RH.

Esse pedido que foi se desenhando numa rede libidinal de desejos, sonhos e preocupações deslizou, durante a intervenção, por diversos territórios, habitados, reconstruídos, abandonados e refeitos ao longo do nosso trabalho de tese e intervenção.

Na livre associação de ideias, esse lugar de suporte, estava representado pelos diretores como um “bom lugar para se trabalhar” e que houvesse “reconhecimento” pelo bom trabalho das pessoas. Nas associações dos diretores o “clima e o relacionamento” deveriam ser os principais indicadores, que a empresa estava no caminho certo e que a área de Recursos Humanos e os gestores intermediários da empresa seriam os grandes responsáveis por estas mudanças qualitativas na gestão.

Algumas ações foram pensadas pelos diretores, dentre elas a criação de “Universidade Corporativa” para treinar e desenvolver as pessoas; a criação de “Encontros Marcados com o RH” para monitorar o clima das unidades de negócios (lojas) e dar continuidade ao “Programa de Formação Gerencial” conhecido internamente pela sigla “PFG” para a equipe de gestores intermediários.

Esses pedidos refletiam um desejo dos diretores em manter o rumo da empresa, tal como seus pais a mantiveram durante o período em que estiveram 100% no controle da gestão, mas como em toda empresa familiar, na segunda geração, eles desejavam ir um pouco mais adiante que os passos dos pais.

O pedido, na sua concretude, mobilizou na direção as seguintes ações: a) Desenvolvimento de um plano de cargos e salários; b) Programa Menor Aprendiz para formar esse trabalhador comprometido na base; c) Programa *Trainee* Atlântico para formação de novas lideranças; d) Mapeamento dos trabalhadores mais identificados com a missão e história da empresa, para que estes pudessem ficar no radar das promoções e desenvolvimento, e não os perder para concorrência.

Em termos imediatos pensou-se, também em realizar uma “pesquisa salarial” no mercado para equiparação, comunicar melhor os “benefícios e facilidades” que a empresa oferecia, tais como parcerias com universidades e resgatar a comunicação interna institucional para elevar a autoestima dos trabalhadores e o orgulho de pertencer.

Esses pedidos estavam vinculados ao desejo de que o RH construísse um novo posicionamento no seu mercado interno e foi discutida, dentre as alternativas, que a área passaria por uma mudança estrutural na sua formação e modo de atuação que impactaria na própria gestão da área.

Foi sobre essa mudança de território que a nossa pesquisa-intervenção foi desenvolvida, no período em que nós cartografamos o processo, acompanhamos a tecelagem da rede de transformação da gestão do RH e habitamos conjuntamente a maioria dos projetos, assessorando a equipe através de uma escuta consultiva e clínica, na formação da equipe de RH e dos gestores intermediários.

O modelo inicial do novo território de RH foi constituído com a premissa de prestar “suporte” e “escutar” os trabalhadores, os gestores e a direção, através de ações nas lojas, produção de relatórios e a mudança mais fundamental, que foi a transformação da lógica de gabinete (centralizada) para a lógica presencial (distribuída) da equipe de psicólogas nas unidades de negócios.

Este foi o maior desafio da equipe que passou a atuar presencialmente nas lojas, através de um modelo que foi construído entre consultor, psicólogas, gestora de RH e direção da empresa. Os funcionários nomearam esse fenômeno de “RH nas lojas”, com base numa reivindicação antiga de maior participação e presença da equipe no dia-a-dia das unidades de negócios, que após a expansão do negócio a partir de 2007, foi se tornando matricial, em que cada loja funcionava como uma unidade de negócio independente.

As premissas básicas desse programa seriam a prestação de “suporte”; a “estruturação” do modelo, tangibilizando-o; a criação do hábito de produzir e seguir “controles” devido à perda de informação sobre as pessoas, repercutindo na perda da memória afetiva e conhecimento da empresa nesta fase de expansão e “manutenção” de uma rotina que não fosse rígida, mas que produzisse efeitos positivos na gestão.

4.3.1.2 A escolha da empresa

Escolhi o **Grupo A** para esta pesquisa porque eles também me escolheram. Penso que não seja possível emplacar um processo de mudança na gestão de uma empresa, sem um espaço de parceria e solidariedade estabelecido anteriormente. Participei pessoalmente de vários processos de transformação organizacional do grupo desde 2007, quando a empresa criou seu primeiro comitê de gestão com a divisão de poderes e responsabilidades entre os sócios fundadores e dos filhos, considerados a segunda geração do negócio.

A empatia com o modo de operar, funcionar e tratar os funcionários sempre foi um aditivo a minha escolha. O respeito e o cuidado da empresa com seus processos e em proceder com as melhores práticas de gestão de pessoas, dentro das suas possibilidades, aqui definido como orçamento foi outro indutor da minha escolha.

A confiança no meu trabalho e o trânsito livre na gestão da empresa foi o terceiro indutor da escolha. Os desafios impostos pelo campo foram na perspectiva de sustentar uma posição de pesquisador e consultor através de um enquadramento firme da tarefa (Bleger, 1984).

4.3.1.3 A empresa

A empresa participante desta pesquisa-intervenção é considerada familiar, pois possui na sua gestão a primeira geração dos fundadores e a segunda geração de filhos. O **Grupo A** foi fundada em 1987 pelo Sr. I e a Sra. E. A fundação da empresa foi marcada, como geralmente acontece em cerca de 80% das empresas familiares, a partir de um mito intrafamiliar, neste caso, marcado pelo desejo de expansão de um pequeno negócio de alimentos situado na cidade de Olinda-PE, bairro de Jardim Atlântico.

O **Grupo A** se inscreve na categoria de prestação de serviços de alimentos prontos (comércio) aos seus clientes. Ou seja, não é uma indústria, que tem o foco no produto, mas um processador, que apesar de entregar um produto tal como uma refeição, é no serviço prestado ao cliente pela sua equipe de trabalhadores que faz a diferença na experiência final de satisfação.

A questão da afetividade marca a trajetória da empresa. Na sua página institucional na internet ela é apresentada com o seguinte *slogam* “Grupo A: uma história recheada de momentos gostosos”.

É sobre essa perspectiva do “momento”, do “afeto” e do “negócio” que resolvemos, nesta intervenção, procurar os “gestos”, aqui tomados como a integração entre os aspectos racionais e afetivos numa só denominação como campo de afetação (Spinoza,2011). Para esse autor o mais potente dos afetos é o conhecimento, que não pode ser desvinculado da emoção. Só a partir dessa construção, proveniente da cartografia e imersão do pesquisador na dinâmica organizacional da empresa, foi possível marcar esses gestos de virada da empresa que completou 28 anos em 2015.

Como todo negócio, os principais gestos que a empresa enaltece na sua página institucional estão marcados pela fundação em 1987; a primeira reforma da matriz em 1998 com a inauguração do *buffet e self-service*; inauguração da primeira filial em Recife (IPSEP) em 2001; inauguração da segunda unidade em Recife (Paissandu) em 2003; inauguração do salão da filial do IPSEP em 2005; inauguração da terceira unidade em Recife (Graças) em 2006; inauguração da filial da quarta filial em Recife (Pina) em 2008; inauguração da primeira filial em Jaboatão dos Guararapes (Piedade) em 2010; inauguração da quinta loja em Recife (Tamarineira) no novo modelo “*express*”, inaugurando também o modelo de franquia em 2013; inauguração da sexta filial e segunda em Jaboatão dos Guararapes (*Shopping Guararapes*) em 2014 e, finalmente inauguração das lojas “*express*” nos *shoppings* Recife, Tacaruna e Boa Vista.

Nesta trajetória institucional a empresa demonstrou três gestos que transformaram seu modelo de gestão de negócios: o primeiro caracterizado pela abertura de lojas de rua de grande porte e capacidade de atendimento, como a unidade das Graças com cerca de 600 lugares; o segundo gesto foi a inclusão do modelo de lojas franqueadas, em que há uma expansão do

negócio através da venda do modelo de gestão primário a terceiros e, finalmente, o terceiro gesto que é a mudança no modelo de negócio de lojas “*express*”, ou seja, lojas de pequeno porte instaladas nos principais centros de compras do estado.

Em todas esses gestos, tiveram outras linhas de segmentação que foram construídas e repensadas ao longo da trajetória da empresa, tais como: o crescimento das vendas por *delivery*; ampliação na oferta de novos pratos; ampliação da frota de *motoboys* e teleatendentes; ampliação do maquinário da cozinha; mudança de posicionamento do negócio para o mercado; a passagem gradual da gestão da primeira para a segunda geração; processos de profissionalização das áreas de apoio (*marketing*, recursos humanos, financeiro, logística etc) e a inclusão da linguagem digital nos negócios da família.

Em todos esses aspectos transversalizaram o “jeito” de fazer gestão da família, marcado pelo gesto das forças afetivas e experiência adquirida e acumulada ao longo da história da empresa que se entrelaçam com a da própria família. É próprio, como vimos no Capítulo II *A empresa familiar como um rizoma-gestão*, que tais empresas enfrentam desafios na gestão, devido a transposição da cultura da família para a cultura da empresa. Podendo em certos casos desenvolver uma psicopatologia da gestão, proveniente das angústias de despedaçamento, pelo medo de perder o controle e as angústias impensáveis, provenientes das falhas de confiabilidade, que se dão com bastante frequência nos laços afetivos formais e informais.

Há ainda um outro elemento importante que são os aspectos regionais. O Brasil por se tratar de um país continental, deriva nas suas regiões de aspectos muito particulares. Ainda no Capítulo II, pautamos a matriz da hereditariedade e o coronelismo como marcas da nossa região, que se apresentam como traços de funcionamento em algumas empresas familiares.

A partir da década de 1990 estas empresas foram gradativamente substituindo seu modelo de gestão por práticas profissionalizadas. A competição com empresas do mesmo mercado e a mudança no perfil dos trabalhadores, que se tornaram mais críticos e exigentes,

devido ao acesso à informação e a educação formal, forçaram muitas empresas, principalmente aquelas que lidam diretamente com o cliente, a modificarem seus modelos de trabalho.

A área de Recursos Humanos da empresa vem se consolidando na gestão e escuta das pessoas na empresa, através de uma equipe formada por 03 (três) psicólogas e uma pedagoga, que ocupava na época da pesquisa-intervenção a posição de coordenadora de Recursos Humanos. Nos processos de mudança na gestão das empresas familiares às equipes de RH receberam autonomia para conduzir e mediar tais mudanças, tornando a área mais estratégica e com poder de decisão.

A área de Recursos Humanos sempre se mostrou receptiva e é considerada pela direção como uma “parceira” nos diversos momentos de transição do modelo de negócio da empresa. Identificamos quatro gestos importantes na transição do setor, que, assim como a empresa, se transformou ao longo da história da organização, sendo que o último se encontra em processo de experimentação e construção.

O *primeiro gesto* foi em meados de 1990 quando a empresa contratou uma psicóloga para realizar diagnósticos sobre o clima organizacional, pareceres de seleção e acompanhamento individual dos funcionários, através de uma escuta orientada para o aconselhamento e suporte emocional e rodas de conversas para dirimir conflitos entre equipes e gestores. A psicóloga construiu um lugar de referência na empresa e passou a orientar os diretores em questões pontuais sobre o comportamento das pessoas, realização de recrutamento e seleção e a escuta dos grupos de trabalhadores na empresa para dar encaminhamento às demandas.

O *segundo gesto* foi a inclusão e participação de um membro da família (irmã da fundadora) para acompanhar, com a psicóloga, os processos de gestão de pessoas. A participante, hoje no cargo de coordenadora de RH, dividia seu tempo como professora de uma escola particular no turno da manhã e o trabalho na empresa no turno da tarde.

A partir de 2007, os pais-fundadores resolveram preparar os filhos para dar continuidade e profissionalizar a gestão dos negócios, contratando uma consultoria que assessorou a empresa na avaliação do perfil dos filhos e na organização dos cargos diretivos da gestão. Mobilizados pelo processo de profissionalização, decidiram contratar um profissional de Recursos Humanos do mercado para que fosse instituído oficialmente o setor de RH na empresa.

A psicóloga do *primeiro gesto* foi afastada e a participante da família passou a trabalhar com a nova gestora de RH, também com formação em psicologia. A nova gestora implantou e profissionalizou a área de RH e manteve o acompanhamento da profissional, que durante o período da tarde se dedicava às atividades de RH, especialmente recrutamento e seleção e, progressivamente, o desenvolvimento da escuta das queixas dos colaboradores.

Mesmo com o aparato administrativo da nova gestão, com novas políticas de recrutamento, desempenho e indicadores instrumentais de gestão, a escuta dos funcionários margeava de maneira não oficial a ação dos componentes do RH, como se transversalizasse tudo que estava sendo construído, como algo que “pulsava”, como uma marca da gestão familiar, instituinte e reconhecida informalmente pelos antigos e novos diretores membros da família.

O *terceiro gesto* de mudança da área de RH foi constituído a partir de 2013, quando a gerente de Recursos Humanos foi desligada e a profissional que atuava *part-timer* pediu demissão da escola em que trabalhava como professora e assumiu a gestão da área com todos os seus desafios, problemas e conquistas.

A partir deste momento, este pesquisador, que atuou no processo de profissionalização da gestão da segunda geração, foi solicitado a participar do processo de elaboração e apoio ao desenvolvimento de um novo setor de RH, gerido por um participante da família, reconhecida como exigente, comprometida e que conhecia a história da empresa nas suas diversas particularidades.

Neste período a empresa encontrava-se noutra patamar de desenvolvimento, com sete lojas abertas, uma equipe de RH com 10 (dez) componentes e um grupo com quase 800 (oitocentos) colaboradores e um projeto de expansão em *shoppings* da cidade do Recife-PE.

É sobre esse *quarto gesto* que esta pesquisa-interventiva de doutorado foi desenvolvida e construída, com a tarefa de cartografar, através de uma perspectiva interventiva e clínica, como os processos de afirmação da gestão de RH e a descentralização do modelo se constituíram, considerando o atravessamento das forças instrumentais e afetivas, mobilizados pelos gestos transformativos da nova gestão.

CAPÍTULO 5

CLÍNICA DA GESTÃO DAS PRÁTICAS COTIDIANAS

5.1 Concepção do projeto

O primeiro encontro para discussão do projeto foi feito com a coordenadora de RH e Diretores de Área. A sede da empresa, localizada em Olinda-PE, tem uma distância da capital Recife de 12Km; nesse percurso imaginei que dificuldades encontraria, que possibilidades construiríamos e as possíveis resistências que encontraríamos.

A reunião para alinhamento das expectativas foi realizada numa sala com equipamentos audiovisual e conforto para todos os participantes. A discussão teve início com um pedido certo e direto do

- Diretor de Planejamento: Queremos que a área de RH passe a ser enxergada como setor de suporte aos funcionários.
- Então eu perguntei: o que para ele seria uma “local de suporte”?
- E ele respondeu em tom objetivo: seria um lugar onde as pessoas pudessem se dirigir para serem atendidas e, principalmente, escutadas.

Percebi, no seu tom de voz, que existia um ressentimento velado, uma imagem negativa sobre esse setor depois que ele foi “profissionalizado” com a contratação de um gestor de RH. Havia rumores que tinha se tornado um lugar “frio”, “distante” e de “difícil” acesso aos trabalhadores. Essas queixas eram escutadas pelos Diretores quando visitavam as lojas e escutavam os funcionários.

Senti que o setor de RH, antes percebido pelos funcionários, como lugar de acolhimento e cuidado, tinha se tornado um lugar disciplinador, com horário de atendimento para demandas específicas. Apesar de parte do negócio funcionar numa lógica sistêmica-disciplinadora, como a linha de produção da cozinha, os diretores entendiam que tal lógica não deveria permear a gestão da empresa como um todo.

Ouvindo os funcionários e entrando em contato com os resultados da pesquisa de clima organizacional de 2014, percebi que a estratégia do setor estava desalinhada com os princípios e valores que norteiam a gestão da empresa.

A Direção de Vendas, mais crítica em relação a gestão, citou a necessidade de organizar o processo de recrutamento e seleção, cumprir os prazos dos pedidos solicitados pelas áreas, estruturar um plano de carreira, desenvolver o setor de RH, melhorar o clima organizacional, diminuir o *turnover*, mapear os melhores funcionários da empresa, entre outros pedidos.

O Diretor de Planejamento e Gestão tinha uma capacidade de compreender os processos e tentar seguir conforme o planejado, mas o encontro das ideias e desejos com o cotidiano produzia inúmeras surpresas no tratamento das questões, fato que marcou nossa intervenção do início ao fim.

Percebi que enquanto anotava os pedidos, **E** se mostrava cautelosa e desejosa de falar e quando usou a palavra, apresentou inúmeras razões para justificar porque o setor não estava conseguindo responder as demandas solicitadas. **E** se mostrava inteiramente responsável em assumir os erros e corrigir as falhas da gestão anterior.

A preocupação com a operação e o funcionamento das lojas tomou conta da discussão nesta reunião, enquanto que o pedido do Diretor de Planejamento passou ao segundo plano. A série de rupturas assígnificantes (Deleuze & Guattari, 1992) me convocava a propor acordos para garantir a oxigenação da gestão de RH e repactuar novas metas e compromissos.

O Diretor de Vendas tinha uma postura que remetia ao seu pai, mais crítico e impaciente, enquanto que o Diretor de Planejamento me remetia a sua mãe, mais conciliadora e mediadora. Essas duas imagens me afetaram desde o início do meu trabalho no Grupo A e, desde então funcionou como bússola para minha navegalidade.

Ao final da reunião firmamos três compromissos de consultoria: a implantação de um programa de cargos e salários; a continuidade do programa de formação gerencial dos gerentes

de lojas e demais gestores da empresa e a construção de um novo modelo de atendimento para área de RH.

O terceiro compromisso foi o alvo da pesquisa-intervenção realizada no **Grupo A** e que estava alinhado à concepção de um modelo de consultoria interna baseado em competências. A equipe de RH, formada pelas psicólogas e coordenadora foram os participantes diretos da pesquisa-intervenção e, portanto, é sobre esse grupo que produzirei as principais sínteses no meu Diário de Campo.

A ideia inicial era que o atendimento deste setor migrasse, gradativamente, da matriz para as lojas, construindo um modelo consultivo de prestação de suporte às unidades, materializando o desejo da gestão de estar próximo das pessoas, prestando suporte e escutando os funcionários. Essa era uma queixa recorrente que eu mesmo escutava quando visitava às lojas. Havia um desejo de falar, compartilhar informações e ser escutado. Os dispositivos implantados para divulgação e implantação do modelo, funcionaram como espaço para a circulação pública da palavra, com efeitos positivos sobre as atitudes dos trabalhadores.

Fizemos uma cartografia, experimentando, inventando, deslocando, criticando e construindo formas fixas e nômades de funcionamento deste novo modelo de atendimento. Não havia nenhum modelo *a priori*, o processo foi sendo cartografado e construído no caminhar, considerando a voz ativa dos agentes envolvidos.

A multiplicidade de modelos subjetivos nas unidades confundia ainda mais o trabalho que estava prestes a ter início. As visões taylorista, fayolista, fordista, druckiana circulavam nas narrativas e crenças de cada gerente como ponto de basta para conduzir os trabalhos dos trabalhadores. Não havia uma linha de trabalho comum e essa visão também era clara para mim quando eu entrava em contato com as próprias crenças familiares.

O trabalho de produzir conexões por meio de uma máquina desejante, que neste caso era o setor de RH, exigiu de mim uma acolhida fraterna dos afetos da equipe de RH. Havia

muitas coisas neste grupo que precisam ser produzidas, movimentadas ou remanejadas. Sentia como um Corpo sem Órgão (CsO) as afetações e motivação da coordenadora de RH e certa desconfiança da equipe de psicólogas. As supervisões em grupo foram importantes para fortalecer nossos laços no trabalho.

Meus encontros semanais com a empresa tratavam de diversos projetos em andamento, o que me causava conflitos e choques de perspectivas devido ao grande número de variáveis que era preciso tratar, validar e controlar, sem perder de vista que todas elas estavam interconectadas com a gestão, mas por uma questão de tempo e foco, contornamos apenas um dos três compromissos para a pesquisa.

Para que o projeto de pesquisa-intervenção pudesse se destacar neste conjunto de projetos que estavam em andamento ao mesmo tempo na empresa, elaboramos uma estratégia de planejamento, implantação, supervisão e avaliação desse dispositivo, que após a aprovação do comitê de gestão ficou denominado de “consultoria interna”, mas que doravante será nomeada de “RH nas lojas”, expressão adotada pelos funcionários.

Neste primeiro encontro entre eu e a coordenação, observei que sua preocupação orbitava em torno de duas questões: uma de cunho operacional, que era devolver aos funcionários o resultado da pesquisa de clima organizacional, e outra tática, que se vinculava ao seu desejo de formar uma equipe de analistas de recursos humanos capaz de responder ao desafio proposto.

Fomos para uma sala reservada e conversamos por algum tempo sobre suas expectativas, planos, medos e angústias. Notei que o desafio de assumir a coordenação de gestão de RH lhe entusiasmava e lhe amedrontava. O entusiasmo era proveniente do reconhecimento da empresa, lhe conferindo esse novo desafio, que ao mesmo tempo era o ingrediente do seu medo. Esta profissional havia se desligado de um emprego de meio-tempo, numa escola particular, para dedicar 40h semanais à empresa.

Desde que a segunda geração da família assumiu os negócios em 2007, que a empresa vem realizando mudanças estruturais profundas e **E** sempre acompanhou e esteve presente nos momentos de crescimento e crise da empresa. Antes de fazer uma análise do documento *Manual de Integração*, para identificar o plano representacional da empresa, fizemos uma exaustiva discussão sobre o seu papel como gestora.

Sua visão sobre a empresa, os problemas, as equipes de trabalho, os gestores, a família e o cotidiano de maneira geral, a tornou perita em conhecer os melindres e meandros da gestão. Isso facilitava encontrar rapidamente os fluxos e linhas de atuação da sua equipe e do meu trabalho.

A nossa conversa fluiu para o perfil dos gerentes. Muito preocupada com a capacidade de atender aos requisitos da empresa, **E** frequentemente se mostrava inquieta com o perfil da equipe gerencial, que, na sua avaliação estava aquém dos objetivos da empresa. Se mostrava inquieta com a dificuldade de encontrar mão-de-obra qualificada no mercado e que a empresa por sua vez não tinha uma “cultura formal” de desenvolver pessoas.

Ao final desse nosso primeiro encontro, fui percebendo e refletindo sobre as imagens e ideias que eu estava construindo a respeito da nossa intervenção. Conclui então, devido ao foco da pesquisa, que ela seria atravessada desde sempre pela cultura familiar, que eu bem já conhecia desde 2007, quando desenvolvi meu primeiro projeto na gestão no **Grupo A**.

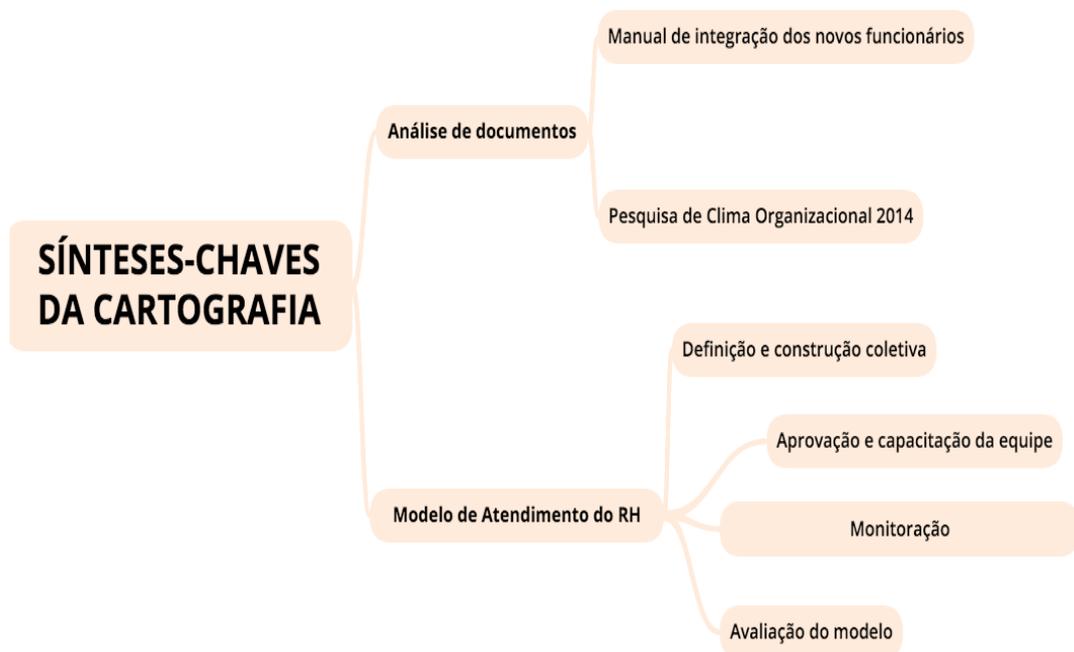
Entretanto, a nova gestora de RH tinha um impulso “profissionalizador”, o que me animou e fez com que eu resignificasse minhas expectativas, não no sentido de excluir os afetos, até porque a nossa tese central acolhe esses afetos, mas pelas novas intensidades que passei a compartilhar com a gestora.

Em síntese, venho percebendo que as empresas familiares só conseguem dar um salto qualitativo na gestão se considerarem a psicologia institucional, particular e familiar, marcada pela pulsionalidade das suas marcas, construídas ao longo da história. Saímos da reunião de

planejamento com algumas orientações, que depois de apresentadas e discutidas no comitê de gestão do projeto, permearam nossa intervenção (consultoria e pesquisa).

Na sequência apresentaremos o desdobramento geral da nossa cartografia que foi dividida em dois planos, denominados de representacional e processual. A **figura 12** sintetiza os dois planos de trabalho, o representacional, cartografado com base na análise de documentos, e o processual, construído e implantado pelo novo modelo de atendimento do setor de RH.

Figura 12. Cartografia síntese da intervenção em dois planos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

5.2 A cartografia em movimento

A cartografia é um método que se propõe a acompanhar processos (Barros & Kastrup, 2009). As reuniões e discussões na fase de planejamento da intervenção (consultoria e pesquisa) produziram três movimentos que emergiram como nossos princípios metodológicos para ação desenvolvida.

Apresentaremos a síntese de cada movimento e, na sequência, o trabalho de análise de documentos realizado com base na metodologia de análise organizacional proposta por

Enriquez (1997), bem como as imagens gerais da intervenção, supervisão e avaliação pelos agentes interessados. Esta segunda etapa será feita através da apresentação de recortes de notas de campos-síntese, realizada em cada fase. Devido a extensão da intervenção, operacionalizamos as sínteses-chaves para exposição da intervenção-tese.

A análise de documentos realizada antes da intervenção, teve como objetivo mapear o plano representacional da empresa e identificar as ideias-força que o pesquisador encontraria no plano processual da gestão de RH.

Escolhemos os documentos: *Manual de Integração* do Funcionário, por se tratar do documento formal, considerado porta de entrada na organização e que condensa as principais marcas da gestão e a pulsionalidade ética da empresa.

O segundo documento analisado foi a *Pesquisa de Clima Organizacional 2014*, nos seus itens *Comentários gerais* sobre a gestão de RH, inseridas na análise geral, em formato de frases-sínteses, elaboradas pelos funcionários de forma anônima no período de realização da pesquisa de clima organizacional da empresa.

O terceiro movimento foi a construção do novo modelo de *Atendimento do RH na Lojas*, que se dividiu em quatro momentos: capacitação da equipe, implantação do modelo, supervisão e avaliação dos resultados.

Nesta fase, adotamos oficinas, reuniões de esclarecimentos e rodas de conversas para implantar, acompanhar e avaliar o modelo. O registro dessa fase foi feito por imagens (fotos), áudio e notas-síntese no diário de campo do pesquisador.

5.2.1 Cartografia do plano representacional: a territorialização

Utilizamos como princípios metodológicos para análise do documento, os níveis de análise organizacional de Eugene Enriquez (1997), constituído pelas instâncias: mítica, sócio-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional.

Esse foi um diagnóstico preliminar para compreender a “herança” das representações que os novos funcionários herdam ao serem contratados pela empresa e que o consultor encontra como plano instituído.

O plano representacional de uma empresa tem implicações complexas no seu funcionamento. É um plano que atribui significados aos trabalhadores e onde eles obtêm seus principais recursos de trabalho, tais como as competências e as referências, encontrando sentido para ali existir.

O plano processual é aquele que nos interessa nesta pesquisa, mas não podemos acompanhá-lo, sem antes interagir com os mapas representacionais, que a princípio organizam a vida dos trabalhadores. Quando esses dois planos se movem ao mesmo tempo, causam desconforto, porque nem sempre uma processualidade se dá por intenção, pois compreendemos que os movimentos contingenciais empurram a gestão para tomar decisões para além das representações.

Enriquez (1997) diz que esse processo de marcação de mapas mentais, por meio das representações herdadas, produz efeitos de engajamento e pertencimento.

(...) se a organização consegue imprimir sua marca sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico, ela poderá gabar-se de ter chegado a integrar seus colaboradores na ‘cultura’ que ela propõe e impõe e a desenvolver sua motivação para contribuir na realização dos objetivos (p. 37).

Através das instâncias organizacionais de Enriquez (1997), proposta na sua obra *A organização em análise*, tais princípios serão apresentados e debatidos na trama inicial do trabalho de pesquisa-intervenção. Faremos uma breve definição conceituatória e, na sequência, aplicaremos a categoria ao conteúdo do *Manual de Integração* (MI) para dele extrair consequências para a gestão de pessoas e não identificação de causas de problemas da gestão.

5.2.1.1 Cartografia da instância mítica

Essa instância é reguladora das angústias vinculadas ao pacto de fundação da empresa e se desdobra “numa narrativa suficientemente repetida a fim de poder comportar os efeitos calculados” (Enriquez, 1997, p.41). É a forma mais primitiva de ocupação de um território existencial e tem um lugar central no discurso dos fundadores da empresa.

A principal função dessa instância é falar das origens, muito comum nas empresas familiares; atravessa gerações de negócios, disputas por poder, sagas e sacrifícios heroicos por parte dos fundadores da empresa.

Segundo Enriquez (1997), estão colocados nesta instância os modos de vivenciar e transmitir afetos e os modos de pensar ancorados nos mitos e fantasmas dos fundadores da organização.

Para que as pessoas se sintam interpeladas como heróis e como massa unificada, o (ou os) mito (s) proposto (s) deve converter a história da organização numa lenda, a dos fundadores que não têm receio de assumir riscos e que se comportam como seres excepcionais, devendo servir de exemplo e de ideal a interiorizar (p.51)

O **Grupo A**, território da nossa pesquisa-intervenção tem, no seu documento *Manual de Integração (MI)*, uma narrativa mitológica em torno de três pilares: o empenho da família no crescimento do negócio, atravessado pelo esforço, renúncias e sacrifício dos fundadores; a qualidade dos produtos, narrado na “história” da empresa como marca reconhecida; e o bom atendimento ao cliente orbitam as narrativas sobre o negócio.

O mito, como versa Enriquez (1997) “fala da origem das coisas, da origem da comunidade” (p.41). Portanto, ele deve ser considerado numa análise organizacional como um analisador importante, presente e pertinente à escuta do analista.

Ele é narrado nas ocasiões formais da empresa, como integração, confraternizações e reuniões, mas também nos encontros aleatórios e informais. “Existir no mito significa então

aceitar viver no mundo da comunidade, partilhar os fantasmas, confrontar-se com os representantes das pulsões” (p.50).

Na transição familiar, o crescimento da empresa, a inserção de novos trabalhadores e a inclusão da tecnologia gerencial reorganiza as forças desse território e coloca o mito em questão. Como um analisador que irrompe na implantação de novos dispositivos, ele resiste à constituição de novas narrativas que não o considere parte integrante desse novo processo.

Figura 13. Rizoma da instância mítica



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

5.2.1.2 Cartografia da instância sócio-histórica

Tal instância argumenta que apenas o mito não é uma narrativa sustentável a nenhum tipo de sociedade, dentre elas a empresarial. O mito é fechado e encerra em si mesmo sua condição de repetição. O mito dá voltas e retorna ao mesmo lugar.

Uma dimensão sócio-histórica joga com as possibilidades de construção do novo ao longo de uma trajetória institucional. Essa instância não se coaduna com a ideia de “noção de classe, mas a luta pelo poder, pela supremacia, pela dominação que me parece perseguir cada um dos níveis considerados” (Enriquez, 1997, p.57).

Então podemos deduzir que numa organização, não é a luta de classes que se interpõe e prevalece na gestão, mas a luta pelo poder, no sentido daquelas que serão vencedoras e se posicionarão como demarcadores territoriais.

No *Manual de Integração* é possível observar a narrativa de “sucesso” ou “vencedora” da organização ao transmitir, numa linha do tempo, suas principais conquistas:

Ainda em 2004, como parte de sua estratégia de crescimento, surge também o *call center* Atlântico. A ideia era expandir ainda mais e, em 2006, o grupo lança o restaurante das Graças, com mais de três mil metros quadrados, 180 funcionários e espaço para 600 clientes. Em 2008, foi a vez do público da Zona Sul ganhar uma unidade com o mesmo padrão da loja da Rui Barbosa, desta vez no Pina, com foco no serviço de entrega à domicílio. (Manual de Integração, p.1)

Aqui encontramos uma convergência entre as instâncias míticas e sócio-histórica em que o empenho da família e o trabalho dos fundadores produzem uma espécie de “necessidade de um homem exemplar que sirva de referência derradeira e de indivíduos com os quais é possível se identificar ou rejeitar” (Enriquez, 1997, p.65). A narrativa que se impõe a produzir é a ideologia de crescimento, expansionismo e que há um lugar para cada funcionário que se dedicar a este projeto organizacional.

A ideologia desta maneira cumpre seu papel de “constituir a realidade, organizar seu espetáculo e lhe permitir a leitura” (p.67). Por outro lado, esse modelo de instituição de ideologia nas organizações é, na atualidade, cada vez menos eficiente, porque os agentes têm acesso às informações da empresa e do próprio mercado em que atuam.

Os trabalhadores não se mobilizam mais com um discurso de amor e proteção de um grande chefe. A virada pragmática, demanda das empresas e dos gestores por utopias ativas, aquelas focadas no cotidiano e não em discursos de longo prazo (Baremblytt, 1996).

Apenas instituições totalitárias produzem ideais ligados a um objeto, tornando-se ela mesma, a empresa, um objeto de admiração e demandando dos funcionários um certo grau de sacrifício para consegui-lo, devido ao seu elevado grau de complexidade e exigência.

Nestas condições, seu desejo é produzir nas pessoas um sentimento coletivo que as transforme em heróis e guerreiros, em torno de certo grau elevado de resultados. Assim, as empresas transformam trabalhadores em “lutadores, os guerreiros que aliam, na sua teatralidade histórica, o registro masculino da força viril ao registro feminino da sedução” (Enriquez, 1997, p.70).

A análise do documento *Manual de Integração* da **Grupo A**, na sua dimensão histórica, revelou que a empresa vem conseguindo superar crises e mudar de patamar empresarial nos seus negócios.

A narrativa do documento analisado, através da sua linha do tempo, pode ser apresentada em três ciclos: o nascimento da empresa, na qual credibilidade e solidez foram importante para passar do primeiro para o segundo ciclo, que classificamos de expansionista.

No segundo ciclo, pelo tamanho das lojas e complexidade da operação, a busca pelo desenho de processos e a prestação de serviços de qualidade emergiram como competências necessárias para lidar com a complexidade do tamanho da empresa.

O terceiro ciclo, o qual a empresa está atravessando desde 2013, marca a empresa pela continuidade expansionista, só que através da construção de lojas menores, localizadas em *shoppings* e não mais em rua, com o desafio de desenvolver novas competências, dentre elas: agilidade no atendimento e custos operacionais “enxutos”.

Figura 14. Rizoma da instância sócio-histórica



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

5.2.1.3 Cartografia da instância institucional

Na atualidade, a instância institucional é múltipla. Não há nenhuma empresa que compartilhe as mesmas normas, regras, políticas e mecanismos regulatórios. É possível analisar e perceber uma convergência institucional das subjetividades em torno de diversos cálculos subjetivos frente às demandas que uma determinada empresa enfrenta no seu nicho de mercado. Cada empresa é tomada nesta tese como um caso.

A atual gestão, liderada pela segunda geração dos filhos dos fundadores, tentam sistematizar regras, políticas e procedimentos para contornar o personalismo, mas ainda encontram dificuldades em estabelecê-las.

O **Grupo A** funcionava numa lógica institucional de normativas familiares, com missão, visão e valores construídos com base nas instâncias míticas e históricas. A composição estratégica da empresa tem como missão institucional “ser a melhor rede de restaurantes e pizzarias, proporcionando um padrão diferenciado de atendimento e qualidade dos produtos, buscando sempre o bem-estar e a satisfação dos nossos clientes”.

Segundo Enriquez (1997) “uma instituição visa estabelecer um modo de regulamentação e tem por objetivo manter um estado, fazê-lo durar e assegurar a sua transmissão” (p.71). O discurso sobre a missão institucional aborda três elementos importantes nesta cartografia documental, que se trata da proposta qualitativa da missão ao dar início da frase com a palavra “melhor” e não a maior, como se é esperado na grande parte das empresas.

O segundo elemento é a “rede”, essa ideia de expansão que não deve perder de vista sua filosofia organizacional. Por último, os elementos “proporcionando” e “buscando”, que nos transmite uma ideia de movimento contínuo da instituição.

Figura 15. Rizoma da instância institucional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

5.2.1.4 Cartografia da instância organizacional e grupal

O *Manual de Integração*, foi o documento produzido pela área de RH que melhor sintetiza a gestão do **Grupo A**. Nele está condensado as bases de subjetivação da prescrição institucional, dentre eles o *Código de Ética*, que expressa as condutas valorizadas e não valorizadas no trabalho.

Segundo Enriquez (1997) “uma instituição não existe fora das organizações concretas que ela produz e dá sentido, e graças às quais adquire uma duração e um sentido renovados” (p.81). Esse documento transmite de maneira concreto e objetiva as condutas morais que os trabalhadores devem adotar para que sejam reconhecidos na sua condição de trabalhador da RPA.

O perigo que margeia tais códigos, segundo Enriquez (1997), é o uso do saber em forma de lei e verdade; a obediência cega como estratégia de interiorização dessas normativas; concentração do poder das leis no fundador da empresa ou nos líderes; a reprodução patológica de algo que não está dando certo, mas que insiste, pelo poder empregado à força para educar e formar condutas.

Muitos trabalhadores não suportam o peso do simbólico e desistem, outros adoecem e alguns produzem um movimento de resistência, no sentido de questionar tais regras, normativas e poder e que as organizações, reconhecendo esse sujeito que participa da gestão, deve abrir espaço para que suas ideias e reflexões sejam acolhidas.

Enriquez (1997) alerta que numa organização é preciso “reforçar a ideia de que o grupo constitui um lugar privilegiado para compreensão dos fenômenos coletivos” (p.88). Sobre esse aspecto, o **Grupo A** criou três fóruns importantes para que a palavra dos trabalhadores circulasse em grupos de discussão e que o próprio *Código de Ética* fosse assimilado, discutido e revisto.

Em formato de comitês, a empresa instituiu o *Comex* - comitê executivo formado pelos fundadores da empresa, diretores e gestores que se reúnem a cada três meses para avaliar o andamento do planejamento estratégico e também formular novas ações e correções de rota desse mesmo planejamento. O *Lidera* - formado pelos líderes intermediários para discutir e analisar problemas do cotidiano e ajustar as rotas das operações das lojas e, finalmente, o *Coopera* - comitê operacional, formado pelos líderes e trabalhadores das unidades, com o

objetivo de escutar, acolher e dar encaminhamento às dificuldades da operação no cotidiano. Todos esses comitês são coordenados pelo setor de RH, que funciona como mediador do processo.

Esses fóruns, citados no *Manual de Integração*, ilustram o interesse da empresa em fazer a palavra do trabalhador circular na gestão nos níveis estratégicos, táticos e operacionais, que tem “por objetivo [estruturas] lutar contra angústias fundamentais” (Enriquez, 1997, p.85): o informe (imprevisto), pulsão destrutiva (desordem), o desconhecido (retirar a carga de ansiedade do futuro), os outros (equilibrar a competição e o trabalho em equipe), a livre expressão (esclarecer dúvidas sobre projetos novos que são sempre objeto de suspeitas) e pensamento (elaborar o pensamento repetitivo).

Figura 16. Rizoma da instância organizacional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Essa estratégia pode ser eficiente para minimizar angústias provenientes da competição entre pares, na medida que esses encontros podem potencializar a criação de pactos em torno de um projeto comum.

Segundo Enriquez (1997), “um grupo só se estabelece em torno de uma ação a cumprir, de um projeto a executar, de uma tarefa a ser bem conduzida” (p.91) se houver um sistema de valores suficientemente interiorizado. Isso remete a proposição de que num grupo não se deseja apenas expressar o desejo individual, mas ser reconhecido pelo grupo como um membro participante.

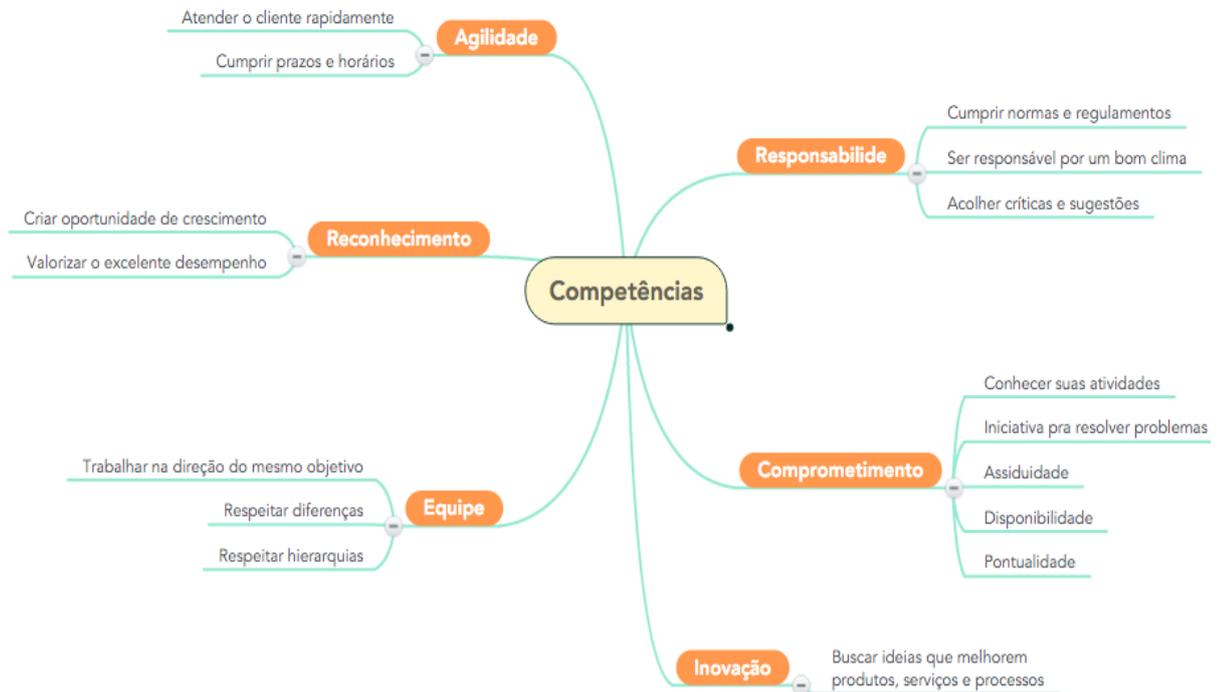
5.2.1.5 Cartografia da instância individual e pulsional

A ideia geral de que todo indivíduo quando está numa organização faz parte de uma cultura, em parte está correta. O plano das representações, está lá para atestar isso. É comum quando o “indivíduo torna-se desse modo unicamente um ser falado, um ser atuado, não sendo nunca nem um ser falante nem um autor de seus atos” (Enriquez, 1997, p.106-107).

Esse discurso é representado nas organizações pelas competências. Elas são mapeadas e organizadas por significações, sentidos e valores. A pulsionalidade, outra instância de análise de (Enriquez, 1992), colocará em marcha a processualidade de vida ou morte dessas competências que a priori estão contidas no mapa representacional de sentidos da organização.

Na **figura 17**, parte das competências do **Grupo A** estão representadas na linha de **Valores** da empresa. Como o Manual de Integração (MI) não aprofunda as competências por cargo, atribuindo essas características a outro documento, no caso o *Manual de Cargos e Salários*, ampliamos e mapeamos os sentidos representados em cada valor, considerando-as competências globais, individuais e pulsionais porque atravessa a organização em todos os níveis.

Figura 17 – Rizoma da instância individual e pulsional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

A análise do documento MI no seu plano representacional, ou seja, naquilo que ele sinaliza de sentido e significado para os novos colaboradores, nos permitiu conhecer nuances e elementos que estavam dispersos no nosso diagnóstico inicial.

A direção da empresa coloca o MI no patamar de documento oficial, mesmo que ele trate de ações, estímulos, recomendações e condutas que em boa parte entram em debate quando são confrontadas com a demanda do cotidiano.

Portanto, subtraindo os fatos históricos, que são imutáveis, os demais rizomas das ideias-força são reconhecidos como possibilidades que estão num constante processo de devir, o que possibilita redesenhos e reterritorializações neste plano representacional.

5.2.2 Cartografia do plano processual: desterritorializar é impreciso

Esta etapa do trabalho foi uma das mais frutíferas. Percebi que boa parte do que foi planejado teve que ser repensado, sempre considerando os encontros imprevisíveis com o cotidiano da empresa e os diversos modos do uso de si neste processo (Shwartz, 2010).

Através da escrita e do uso do gravador do *smartphone* eu anotava e gravava minhas impressões sobre as ocorrências com o grupo de gestores, trabalhadores e Recursos Humanos. Esse movimento se dava quando saía da unidade e em casa condensava estas impressões em temas ou grupo de temas importantes e vinculados ao objetivo da pesquisa.

Não desenvolvi uma narrativa histórica, descrevendo as situações de modo ordenado e linear, mas considerando o campo de afetação, através dos impactos que as temáticas produziam na minha escuta e no meu corpo.

Produzi recortes imprecisos, que na perspectiva da teoria nietzschiana dos afetos, fluem como modos de atração e repulsão, que vão regulando preferências fundamentais, vividas como potentes instantes de vida, que traduz o novo, não numa escrita gramatical, mas numa política dos afetos.

Mudanças na economia, alteração de foco empresarial e principalmente a rapidez em montar novas unidades de negócios nos *shoppings* da cidade, demandou da equipe de RH mais dinamismo e operacionalidade. A palavra de ordem era “trocar o pneu com o carro andando”. Esse imperativo atravessou, pulsionalmente, toda tarefa de construção, implantação, supervisão e avaliação do modelo.

Um sentimento de descrença tomou conta de mim nesta fase, pois eu percebia que os dispositivos ou tinham envelhecidos ou tinham perdido potência, quando tarefas e problemas operacionais do dia a dia se revezavam na atenção do projeto.

Foi uma fase de implantação conturbada, em vários momentos não me reconhecia mais como parte integrante do grupo, nem como assessor, nem como pesquisador. Minha chegada na empresa, por vezes era vista como um empecilho e alguém que roubava o tempo das pessoas e noutros momentos eu era a pessoa que colocava um “limite” e um “contorno” no caos disruptivo das demandas, que concorriam pela atenção da equipe de psicólogas, gestores e da própria direção.

Sobressaltado com o fisiologismo dos encontros, passamos de uma lógica de execução do planejado, para supervisão constante dos atos da equipe, dos gestores e da coordenação. Minha escuta e os meus princípios operacionais era o que me segurava para eu não entrar naquele fisiologismo.

Refleti sobre o papel da minha presença na empresa, e me repositonei temporariamente como depositário das angústias, ansiedades e queixas do grupo. Permiti que as pessoas usufruíssem de um tempo pessoal em que pudessem olhar para si a partir da minha presença, o que também foi muito importante para meu reposicionamento clínico no próprio projeto.

5.2.2.1 Primeiro Ato – Imergindo no território concreto

Minha primeira aproximação das equipes de trabalho, depois da análise da demanda junto aos diretores, foi acompanhar a devolutiva do resultado de uma recente pesquisa de clima presencialmente aos gestores intermediários. Os trabalhadores tiveram acesso ao resultado e ao plano de ação por meio do jornal interna na empresa.

Senti que os gestores ficaram “surpresos” inicialmente com a devolutiva “cara a cara” do resultado da pesquisa, que não vou apresentar aqui, mas comentar como foi habitar esse território e os platôs que se constituíram para o nosso olhar clínico do processo. As falas serão sempre remetidas as ideias-sínteses realizadas por mim durante a visita aos territórios que coabitei com o RH antes da implantação do novo modelo de gestão de pessoas com as lideranças.

Inicialmente percebi que a ferramenta de pesquisa, produzia um efeito de “descrédito” nos gestores e por tabela nos funcionários, pois havia uma narrativa circulando de que as aplicações anteriores não tiveram “retorno objetivo”. Indaguei sobre o que seria esse retorno objetivo e o gestor apontou para a produção de efeitos práticos, como se a pesquisa ficasse apenas no diagnóstico, muitas vezes percebido, comentado e abordado por eles, mas que não produzia encaminhamentos e soluções para os problemas. A partir daquela apresentação para os gestores, passei a me sentir co-responsável e implicado na implantação do próximo plano de

ação. Sentia que setor de RH não podia perder mais credibilidade e que tal situação poderia ser o pontapé inicial para mudar essa visão.

Na pesquisa, houve queixas pontuais sobre a gestão dos gerentes no que se refere a falta de “criação de espaços para discussão, críticas e ideias”, o que reforçou o desejo de prestar suporte e humanizar as relações, advindo do desejo dos diretores. Percebi um grande descolamento entre o pedido deles e a prática dos gerentes das unidades de negócios. Esse descolamento foi efeito das práticas dissociadas e visões antagônicas de como poderia ser feita à gestão de pessoas, que durante um período se afastou das operações e do cotidiano de loja.

Havia no mapa da gestão de pessoas, conexões interrompidas, fluxos descontinuados e o princípio de multiplicidade não enredava uma trama marcada por atos de credibilidade em certos pontos da gestão. Esse fenômeno causava mal-estar, queixas e reclamações. A impressão era que haviam muitas decisões e iniciativas que não conseguiam ser concluídas. As rupturas assignificantes ocorriam em grandes números e os pactos se tornavam frágeis.

Reclamações sobre o tipo de refeição servida pela empresa no horário do almoço foi unânime e percebi que a insatisfação com essa prática deveria ser corrigida imediatamente, pois estava assentada numa perspectiva higiênica da gestão e sugeri resoluções. O RH se prontificou a realizar uma avaliação no cardápio e criar junto as nutricionistas outros pratos. Percebi, noutros encontros, uma melhora substancial nas falas dos participantes.

No tocante ao clima geral, a percepção de que se trata de uma empresa “justa” e “honesto” emergiu na pesquisa como um traço significativo que atravessou a história da empresa e está associado aos pais-fundadores. Quando o olhar dos trabalhadores se volta para a nova geração os comentários são de uma “empresa que está crescendo”, “tem muitas oportunidades”, “pagam o salário em dia” e “um sentimento positivo de vir trabalhar”.

O sentimento de “clima positivo” é outra característica que percebi circulando entre eles, porém percebi que queixas pontuais por mais solidariedade, colaboração e cooperação foram citadas na pesquisa de clima.

O atendimento da área de RH, nosso foco de intervenção, foi percebido como positivo, mas havia queixas de que gostariam de uma presença mais atuante nas unidades de negócios. Havia um desejo em ser escutado escutados, acolhidos, reconhecidos e se queixavam que os gestores não ocupavam esse lugar nas relações diárias.

Minha impressão geral era que os gestores tinham um comportamento muito equivalente a visão de homem fayolista, em que supervisionavam os gestos dos trabalhadores para garantir o comando eficiente da operação.

Sobrecarga de trabalho, metas a cumprir e clientes para atender, se revezava no conjunto de queixas gerenciais. Percebi e compreendi, que esses acontecimentos ocorriam nos momentos de abertura até o fechamento da loja. O rizoma-gestão operava a partir de múltiplas entradas e saídas. E o atendimento aos trabalhadores era sempre um ponto de ruptura nas linhas de ação do grupo, justificadas acima e colocada sempre em segundo plano. Agendamos então uma reunião com os gestores para escutá-los e ouvir suas impressões sobre o resultado da pesquisa.

Neste encontro percebi que eles ficaram “assustados” e ao mesmo tempo ouvidos e acolhidos nas suas experiências. Deleuze (1992) afirma que a subjetividade é um dado de experiência e, enquanto tal, deve acolher também os afetos, os erros, os cálculos, os acontecimentos e a contigência do encontro. Deixamos o campo aberto para produzir conexões neste mapa do rizoma-gestão do **Grupo A**.

Percebendo o clima favorável, intervi perguntando: “Como vocês se sentiriam se os diretores fizessem algo parecido com vocês?” Estimulei o grupo a se conectar cognitivamente com o mesmo tipo de experiência que eles promovem com as suas equipes. A confrontação por

imagem é uma ferramenta eficaz na produção de deslocamento de atitudes. Quando eles passaram a imaginar a situação caótica que se formaria, caso os diretores não os atendessem, eles refletiram melhor sobre suas atitudes na gestão de pessoas. Foi o pontapé inicial para uma mudança de atitude e melhoria das queixas.

Na sequência pontuei: “Alguém aqui não se sente confortável em realizar esse tipo de encontro com as suas equipes?” “ Todos os gestores foram unânimes em afirmar que não, mas justificaram, mais uma vez com o problema do tempo. Essa linha de ação estava interrompida entre os gestores e suas equipes.

Vi nesse diálogo, a possibilidade de repactuação de um acordo, fortalecendo os laços de confiança, reciprocidade e solidariedade entre gestores e funcionários. Essa linha de ação foi importante para discutirmos outra queixa dos gerentes, em formação no grupo. A ideia do “RH nas Lojas” foi percebida por alguns como “perda de poder” e “supervisão” do trabalho deles.

Meu primeiro impulso foi afirmar que se essa fosse a estratégia, não haveria necessidade de conversarmos e repactuarmos a atuação deles com as equipes. E segundo, se o trabalho do RH fosse supervisioná-los, qual seria e como ficaria o papel dos diretores da empresa? Senti que ao falar desse lugar eu já estava implicado no processo.

Figura 18. Roda de conversa com os gestores



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador (2014)

5.2.2.2 Segundo Ato – Plano de carreira e a demanda por reconhecimento

A construção do plano de cargos e salários foi um dos territórios mais difíceis de habitar. Havia inúmeras variáveis envolvidas, dentre elas humanas, jurídicas e formais. O processo de reconhecimento das pessoas estava vinculado ao que eu nomeei de “personalismo meritocrático”, em que as pessoas mais identificadas à empresa, mais próxima dos decisores e com bons resultados conseguiam promoções.

A discussão sobre um programa de cargos e salários que incluísse igualmente as necessidades dos trabalhadores e da empresa, foi por diversas vezes discutido, configurado e repactuado com a direção da empresa. Mas o personalismo meritocrático presente na gestão cotidiana da empresa atuava como um entrave e resistência a sua formalização.

O deslocamento desse território atravessou nossa intervenção do início a fim e até o presente momento encontra-se interrompida. A questão do reconhecimento pelos laços de confiança ainda é bastante presente na gestão como um todo. Esse traço atravessou a gestão do pai-fundador e continua instituído na gestão dos filhos-sucessores.

O discurso planejado do *Manual de Integração*, no rizoma das competências, ainda se configura como idealizado. Uma das minhas intervenções quando percebi o esforço da gestão em manter uma prática antiga em contraste com uma comunicação oficial em conflito, foi fazer uma desconstrução da “ilusão do eu”.

Uma das tarefas positivas da esquizoanálise é desconstruir representações e operar a partir do plano da produção. O rizoma das competências do **Grupo A** construído como referência para avaliação de desempenho estava configurado como máquina de produção de identidade (Deleuze & Guattari, 1992). Percebi que se tratava de um plano de cargos e salários idealizado, instrumental e com características de um projeto pré-formatado por uma consultoria externa especializada.

Minha percepção indicava que nestes moldes o plano não avançaria e que precisávamos construir um programa que fosse compatível com o tipo de afeto que circulava na gestão do **Grupo A**. Tínhamos um programa de cargos e salários bem elaborado, mas despotencializado.

A intervenção privilegiou as primeiras formalizações do programa, a qual conseguimos realizar em parceria com o gestor de produção da empresa, um dos gestores com mais experiência e *performance* reconhecida pelos diretores, mapear as competências desejadas para cada cargo, divididas em três classes: produção, atendimento e administrativo. Essa estratégia permitiu reconhecer o dado de experiência (Deleuze, 1995) e a atividade como cada trabalhador estava executando (Schwartz & Echternacht, 2007).

A divulgação dos primeiros critérios do programa reacendeu nos trabalhadores uma motivação paralela ao trabalho de consultoria. As pessoas se sentiam mais engajadas e comprometidas. Senti que a transparência dos objetivos, das competências de cada cargo e os critérios que cada um deveria construir para crescer na empresa receberam novos contornos.

Por outro lado, percebi reações de insatisfação, desconfiança e medo por parte de alguns trabalhadores, que me sinalizaram abertamente a dificuldade de responder a todos os critérios.

O uso do CsO (corpo sem órgão) da esquizonálise como abertura ao campo de afetação proveniente do encontro com o outro, possibilitou produzir em mim e na gestora de RH reações fisiológicas importantes no lançamento desses critérios de avaliação.

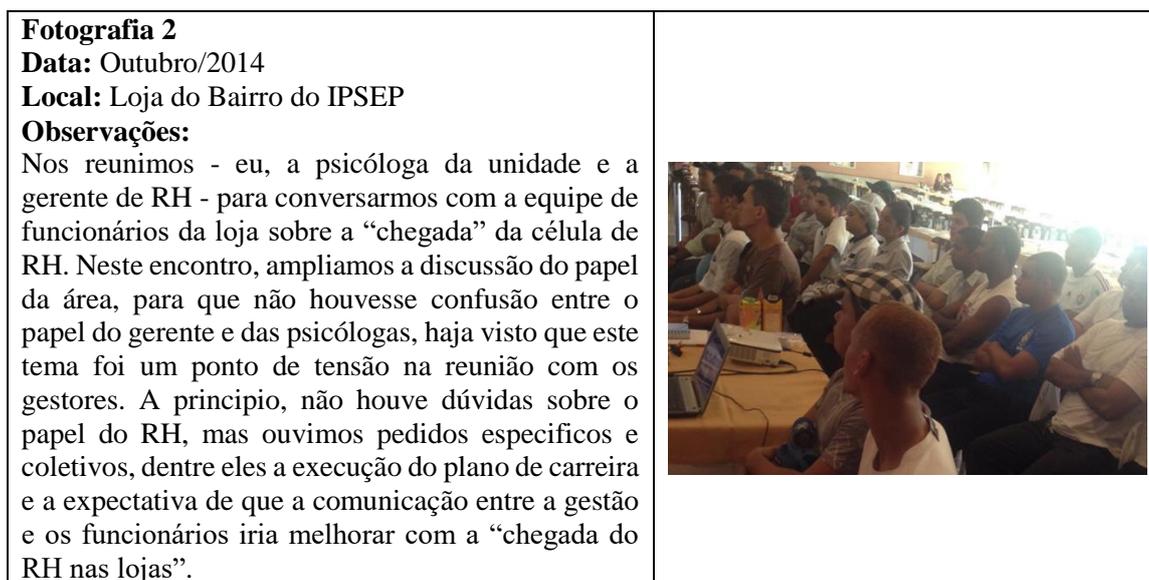
A gestora de RH, empaticamente solicitou a palavra e se posicionou solidária com o trabalhador, informando que eles não se sentissem desamparados porque a empresa estava trabalhando para cuidar dos processos de treinamento e capacitação que oportunizasse a igualdade de condições competitivas entre todos os trabalhadores da empresa.

Sua intervenção direta e segura ofereceu palavras de apoio e solidariedade ao trabalhador que interpelou a gestora na reunião de esclarecimento, atendendo ao desejo do grupo por esse tipo de acolhimento. Começava a fazer sentido para a gestora de RH, que a

entrada da equipe nas lojas demandaria uma abertura e flexibilidade mental importante para atender as demandas imediatas e as demandas a longo prazo das equipes.

Observei que a cada intervenção se produzia um acordo no mapa do rizoma-gestão do RH e que dali para frente seria supervisionado pelo próprio trabalhador, no contato cotidiano com a equipe do RH nas lojas.

Figura 19. Reunião de esclarecimento com os funcionários sobre o plano de carreira.



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador (2014)

Percebi que a presença real, corpo a corpo, do RH nas lojas para conversar sobre os projetos e mudanças na gestão de RH, produziu rearranjos e debates produtivos entre os setores da loja e o RH. Não se tratava de uma informação divulgada no “jornal interno” da empresa, mas um ato que produzia sentido. A responsabilidade assumida e construída pela gestora de RH, tomava conotações políticas, por sua implicação, comprometimento e o desejo de levar os projetos até o fim. (Zarifian, 2003).

O corpo a corpo com os trabalhadores revelou-se numa estratégia de contato mais próximo, com repercussões e ganho de credibilidade do RH e da gestão que estava despotencializada e distante dos trabalhadores.

5.2.2.3 Terceiro ato – Os gestores e o poder

O Programa de Formação Gerencial (PFG) foi um programa iniciado em 2011 e que teve continuidade nos anos seguintes. O objetivo desse programa foi reunir os supervisores e gerentes de unidades num encontro mensal para trabalhar temáticas relativas ao dia a dia do trabalho e noutros momentos aperfeiçoar ferramentas de trabalho.

Foi criada neste encontro uma rede de solidariedade e integração entre os gestores. Esse projeto me entusiasmou pela eficácia do desenho, dos temas e da interação. Uma vez por mês nos reuníamos na unidade do bairro das Graças, e tudo funcionava em perfeita sintonia. Ao chegar na unidade a estrutura estava organizada, equipamentos instalados e em funcionamento.

O PFG foi conduzido através de oficinas temáticas, em que os gestores participavam de discussões e atividades em grupo. No início da oficina realizávamos uma supervisão sobre a aplicabilidade do módulo anterior.

Compartilhávamos práticas e aperfeiçoávamos as ferramentas de trabalho. A versão processual do rizoma por meio de conexão, multiplicidade e processos de trocas com o ambiente (Deleuze, 1995) produzia a trama do PFG.

Coabitei esse território conduzindo e mediando alguns módulos. Em 2014 o programa recebeu um novo formato para atender as expectativas institucionais da direção da empresa. Mediante o resultado da pesquisa de clima deste ano, a direção repactuou o programa, solicitando ao RH que desenvolvesse encontros para conversar sobre o “clima e relacionamento interpessoal” entre os gestores, equipes e empresas.

A disponibilidade para negociar decisões e mudanças fazia parte do traço da competência do pai-fundador e que os filhos-sucedores sustentavam na gestão. Ao passo que esse traço percorria as linhas do rizoma-gestão, potencializava o trabalho das equipes e dos gestores. A capacidade de negociação é um atributo político da empresa.

Essa capacidade de navegar em ambientes turbulentos por meio de princípios, provisórias, produção de atos a partir das experiências das pessoas e uma abertura constante para enfrentar a contingência, revitalizava a gestão do Grupo A.

Apesar do comportamento estável dos gestores, à gestão política da empresa tinha princípios pós-estruturalistas no modo de funcionamento, que garantia a mudança e negociação permanente com o ambiente e a flexibilização das estruturas para criar novos mercados, como ocorreu com a mudança dos modelos de lojas grandes e espaçosas de rua, para lojas menores e *delivery* nos principais *shoppings* da cidade.

Tivemos que realizar diversos encontros de supervisão com a equipe de psicólogas para que elas pudessem compreender o fenômeno da resistência dos gestores e o papel delas na mediação desse fenômeno. Queixas de interferências e possíveis sabotagens circulavam nas narrativas do grupo de psicólogas, que passaram a se defender, atacando os gerentes. Minhas intervenções seguiam na direção de fazê-las refletirem sobre a atuação delas na produção do conflito.

O medo que seu desempenho individual fosse questionado, gerava medo e insegurança no grupo em reconhecer suas questões pessoais. Abrir um espaço de reflexão sobre si mesmo nas empresas do século XXI é uma grande dificuldade. No atual regime de esvaziamento da esfera política e ascensão do individualismo por meio das subjetividades performáticas, em que todos almejam a excelência nos seus resultados, a insegurança ontológica se instala e produz angústias nos trabalhadores (Bendassoli, 2007).

Os gerentes passaram a acusar as psicólogas de ocuparem funções antes exercidas por eles ao chegarem nas lojas. Apesar da descrição das atividades da equipe de RH, do limite de responsabilidade e das reuniões de esclarecimentos, o encontro das psicólogas com os gerentes de loja sempre colocava novos desafios para equipe como um todo.

Mobilizadas por suas competências, as psicólogas resolviam problemas que deveriam ser solucionados pelos próprios gerentes e, dessa forma, ocupavam os espaços vazios deixados pelos gestores. Essa ocupação não se dava gratuitamente.

O desafio da equipe de psicólogas era desenvolver habilidades no campo da gestão RH, porém essa tarefa era tangenciada pelo investimento e satisfação na escuta dos funcionários. Nas reuniões de supervisões eu apontava a identificação com o lugar de psicólogas clínicas e a dificuldade de experimentar outros lugares naquele território.

As justificativas pelo baixo desempenho nas demais áreas do RH eram sempre racionalizadas pelo tempo investido nos atendimentos individuais em loja. Mesmo que esses atendimentos fizessem parte da rotina da equipe, eles estavam tomando parte considerável do trabalho em loja da equipe de psicólogas. Esse espaço deveria ser ocupado pelos gerentes de loja.

Por outro lado, a direção da empresa percebeu uma mudança imediata no clima organizacional das unidades e resolveu dar mais autonomia às psicólogas para atuarem nas unidades de negócio. Ao perceber que houvera uma ampliação dessa autonomia no papel das psicólogas, imediatamente me senti co-responsável e fiz uma ressalva à direção que o grupo precisava trabalhar com indicadores. Minha preocupação era que as unidades de trabalho se tornassem consultórios privados.

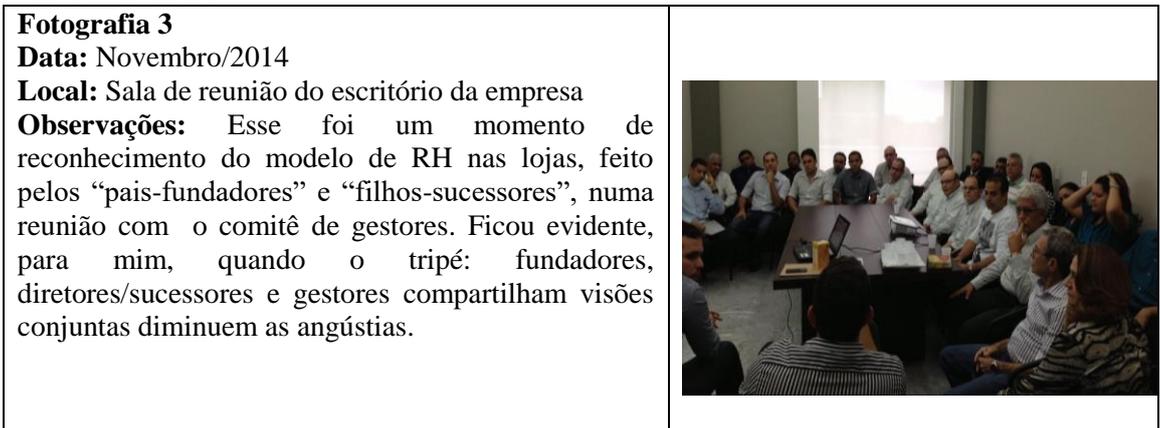
Minha intervenção foi necessária para que os conflitos entres os papéis não se alastrassem ainda mais, pois tínhamos um conflito entre gestores e psicólogas para resolver. O trabalho estava dando resultado, mas poderia, a qualquer momento produzir uma ruptura mais abrupta no rizoma-gestão das lojas.

Conseguimos minimizar os efeitos nos conflitos entre gerentes de loja e psicólogas co-habitando o território, construindo indicadores claros de resultados, o que foi deixando

transparente e claro para os gerentes, as psicólogas e os diretores o limite de atuação de cada um dentro do território.

No entanto, foi a prática e a convivência cotidiana no território da loja que contribuiu para resolução do conflito. A convivência em grupo no território dos gerentes possibilitou, depois de um tempo, a compreensão das dificuldades dos gerenciais. Esse encontro produziu uma ponte entre os dois grupos. As psicólogas passaram a se apropriar do negócio da empresa e os gestores gradativamente passaram a ocupar o lugar de ouvintes das queixas das suas equipes.

Figura 20. Comitê de gestão reunido com os gestores para divulgação do Modelo de Atendimento do RH



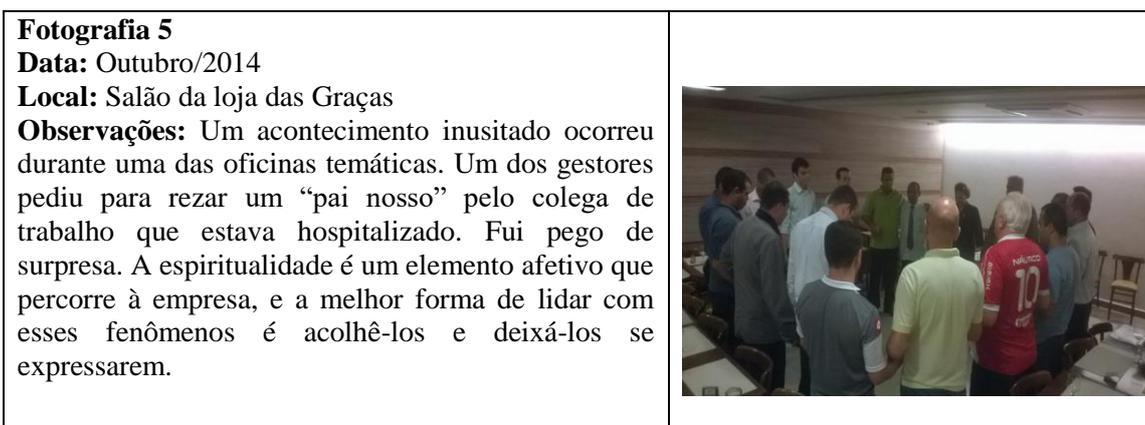
Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador (2014)

Tivemos uma reunião entre a equipe de RH, gestores e Direção da empresa para compartilhar a nova visão de RH. O pai-fundador e os filhos-sucessores fizeram a apresentação do novo conceito, tal qual a equipe de RH fez com os trabalhadores em loja. Minha impressão, mais uma vez, foi que o contato e a proximidade da gestão com os gerentes, que outrora tinha se perdido, estava voltando com a criação do comitê de líderes.

Ficou claro para mim que as angústias de despedaçamento (Enriquez, 2007) e as angústias impensáveis (Dias, 1998) diminuem quando se constroem estratégias de conversação em equipes, nas quais é possível compartilhar e alinhar visões sobre o futuro. Esse fórum fortaleceu a confiança da direção nos gestores e aumentou a segurança dos gerentes na empresa.

A família do **Grupo A** vem de uma formação católica expressiva e alguns rituais atravessavam o trabalho de consultoria. Numa das nossas oficinas temáticas para discussão do modelo de competências do RH e dos gestores, o grupo solicitou um momento para fazer uma oração para um colega de trabalho que estava internado na UTI de um hospital. Prontamente, liberamos um tempo no final da oficina para que eles pudessem fazer uma oração.

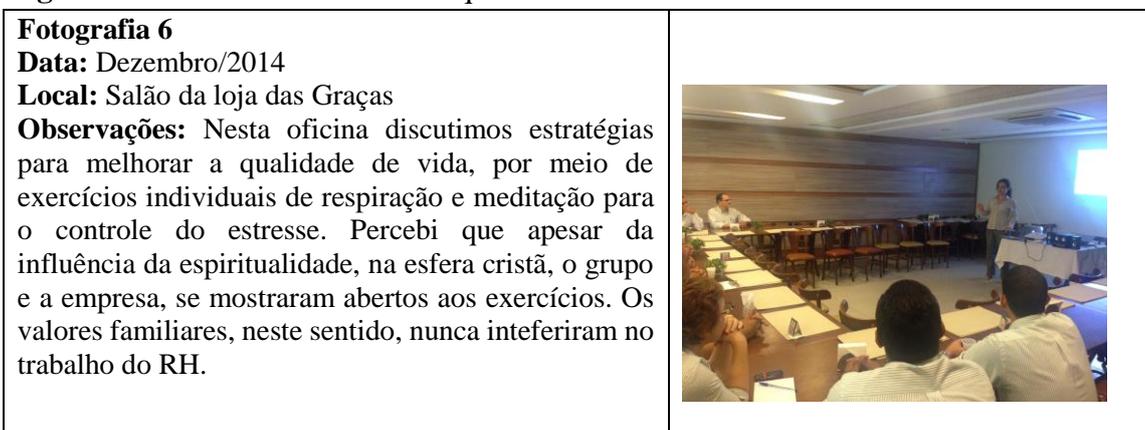
Figura 21. Oração para um colega de trabalho durante uma oficina temática



Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador (2014)

Noutros encontro éramos surpreendidos com práticas de meditação e concentração, o que reforçava, por outro lado, a abertura do território para recepção de novas ideias e possibilidades. Não havia conservadorismos neste sentido, o que facilitou, a desterritorialização da gestão centralizada em loja para uma gestão mais distribuída e compartilhada entre as psicólogas em cada unidade.

Figura 22. Oficina temática sobre qualidade de vida



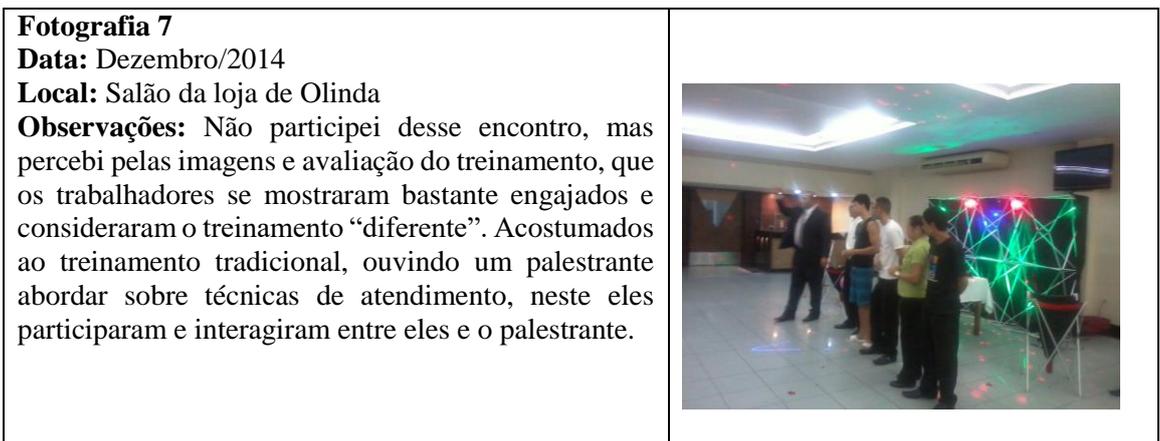
Fonte: Arquivo pessoal do pesquisador (2014)

A flexibilidade da gestão, sob estes aspectos, ampliava nosso campo de experimentação. A receptividade por parte do RH e da gestão, acolhia ideias, técnicas e propostas que viabilizassem momentos e experiências enriquecedoras para os funcionários.

A ideia de dispositivo em Agambem (2005) de contato corpo a corpo com os objetos para subjetivá-los, suscitava um campo de prova e experimentação na gestão de RH. Nessa esfera lúdica, o RH proporcionou palestras com mágicos para trabalhar o tema do “bom atendimento” aos clientes. O Grupo A é uma empresa de serviços que lida diretamente com o cliente e esses episódios lúdicos também propiciavam aprendizagem sobre práticas de atendimento, cortesia e agilidade.

Foi uma oficina bastante elogiada por sua criatividade e participação dos trabalhadores. Percebi que apesar das resistências, as psicólogas estavam construindo uma relação de parcerias com os gestores na coabitação de territórios da loja.

Figura 23. Capacitação em atendimento ao cliente



Fonte: Arquivo do setor de RH (2014)

5.2.2.4 Quarto ato - O RH nas lojas

Esse foi um momento de bastante angústia para mim, pois se consolidou na separação definitiva do vínculo do RH com a matriz. As psicólogas passaram a trabalhar diariamente

numa unidade negócio. Foi uma fase de elaboração pessoal no meu trabalho. Ao chegar na matriz para me reunir com a gestora de RH sentia falta da equipe, o contato foi se tornando cada vez mais virtual entre nós. Nos reunimos algumas vezes na matriz para avaliar o projeto, alinhar expectativas e dividir nossas angústias.

Antes da reterritorialização, tivemos capacitação em consultoria interna, supervisões gradativas sobre a aproximação com as lojas e a realização de um “exercício piloto” numa das lojas da rede. A capacitação do modelo foi construída coletivamente após análise de documentos (Manual de Integração e Pesquisa de Clima), conforme descrito no plano representacional nesta pesquisa.

A direção da empresa optou pelo modelo estratégico baseado em competências. A partir dessa decisão, nos reunimos em sete encontros para discutir e construir, com a equipe de RH o novo modelo de atendimento. O modelo de consultoria interna baseado em competências tomou como consideração o conceito de Zarifian (2003) de responsabilidade, no sentido de “responder por”. Cada psicóloga ficou responsável por um conjunto de serviços de RH nas suas lojas.

Um grande desafio para as psicólogas foi compreender o modelo de negócio da empresa. Esse foi um dos deslocamentos que elas fizeram com mais propriedade, pois dentro do modelo de consultoria interna, o profissional atua diretamente no território operacional. Elas tomaram contato direto com o funcionamento de cada unidade de negócio, com isso, particularizaram suas demandas e passaram a atuar na microgestão do cotidiano da loja.

Um novo tipo de agenciamento passou a vigorar nas unidades para recrutar profissionais. A seleção de pessoal, centralizada na Matriz, passou a funcionar na loja que o candidato poderia trabalhar. Essa estratégia diminuiu o tempo de seleção, uma das queixas do Diretor de Vendas na nossa reunião de análise da demanda. Essa micro-gestão do cotidiano repercutiu no rizoma-gestão da loja imediatamente, com resultados práticos na melhoria do

atendimento e dos processos humanos.

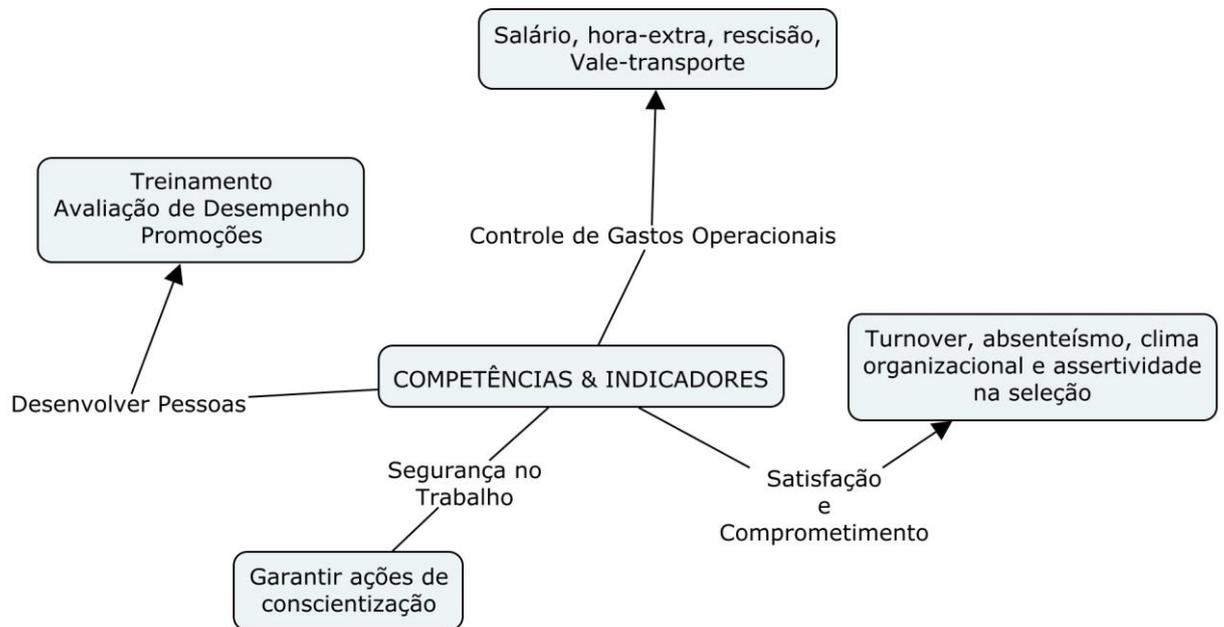
Ao mudar de posicionamento, o RH passou a cuidar dos processos que estavam mais próximos, particularizando o olhar sobre as coisas apesar da visão generalista. Novas competências foram mobilizadas nas psicólogas, dentre elas foco em resultado, visão sistêmica e o estabelecimento de uma relação de confiança entre clientes (gestores e trabalhadores da loja) e as profissionais (psicólogas).

Tais competências, foram mobilizadas na prática, pois não foram previstas no quadro de competências da equipe. O processo de ressingularização se deu o tempo todo nos encontros com o real da tarefa (Schwartz, 2010). Tais mobilizações reiteraram a construção da missão estratégica do setor que, ao ser reescrita, ficou formulada da seguinte maneira:

Ser reconhecida como área suporte de referência na prestação de serviços de recursos humanos aos setores do grupo atlântico através de metodologias modernas e inovadoras de consultoria interna.

Assim, a equipe deslocou toda gramática técnica do setor que estava situada na matriz, em Olinda, para uma circularidade de forças entre os seus clientes internos, recebendo um foco maior de avaliação por parte deles e aumentando o grau de comparação de resultados entre as próprias psicólogas.

Os encontros de capacitação fomentaram, dentre outras construções, a matriz de indicadores de avaliação de desempenho da equipe, baseada em competências técnicas e comportamentais.

Figura 24. Matriz de indicadores e competências do RH

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Notei que as psicólogas ficaram desconfortáveis com a ideia de avaliação. Se tratava de uma prática que elas estavam acostumadas a realizar com os demais, porém, com o acordo firmado neste novo formato de prestação de serviço interno, haveria necessidade de eventualmente passar pelo crivo formal das avaliações. Acordamos que a primeira avaliação seria realizada quando elas se sentissem confortáveis na nova posição e no novo território.

As questões trazidas na supervisão e anotadas no meu diário estavam sempre perpassadas pela relação das psicólogas com os gestores. Essa foi a queixa que mais repercutiu no período de transição do setor da Matriz para as lojas. Havia variação nesta relação, de loja para loja, pois cada gestor, percebia a ação do RH de maneira particularizada.

A adoção de reuniões mensais com os diretores, gerentes e psicólogas para discutir o desempenho dos indicadores da **Figura 24**, fortaleceu as relações entre as equipes de trabalho. Construimos ao longo da nossa experimentação, um modelo de co-gestão (Campos, 1998) que se fortaleceu nos fóruns coletivos. Percebia que apesar de divergências e conflitos internos que,

eram tratados nestes fóruns, ou individualmente, as equipes se fortaleciam para enfrentar os problemas depois das reuniões colegiadas.

Havia um clima de solidariedade quando os membros compartilhavam suas dificuldades entre si, e isso abria espaço para criação de soluções criativas, reorganizando coletivamente o poder das equipes.

Houve queixas relacionadas à sobrecarga de trabalho, pois antes havia uma sobreposição de funções na matriz em que não era possível identificar o que cada psicóloga produzia. Os prazos não cumpridos refletiam na gestão da coordenadora de RH e na sua relação profissional com os diretores.

Dessa maneira, sugeri um diário de campo para as psicólogas, com a descrição das atividades que elas faziam “a mais” nas lojas para que pudéssemos pleitear junto a direção recursos para resolver essa queixa. Senti que o grupo se mobilizou nesta tarefa e identificamos que havia um volume de tarefas que escapavam aos seus papéis, mas que elas resolviam.

Problemas que antes não existiam, como mais tempo para escutar os trabalhadores individualmente, devido a dificuldades pessoais, impactava no tempo de dedicação das tarefas mais objetivas como treinamento, seleção e avaliação de gastos operacionais.

Foi necessária a ampliação da equipe com a contratação de mais uma psicóloga e um estagiário para prestar suporte aos instrumentos operacionais de trabalho, como enviar email para candidatos, dar retorno, pesquisar vagas e divulgar na *internet*, para que as psicólogas também cuidassem dos aspectos subjetivos dos trabalhadores e não adoecessem.

5.2.2.5 Quinto ato: avaliando coletivamente

O quinto e último ato, se constituiu como um momento gratificante para a equipe de RH

que estava numa fase de consolidação do seu trabalho nas lojas. A avaliação nunca foi considerada um momento último neste trabalho. A cada reunião, a cada encontro, a cada telefonema e a cada mensagem de email, estávamos trabalhando e produzindo ajuste e avanços no projeto. A avaliação culminou também com a minha saída do projeto depois de implantado.

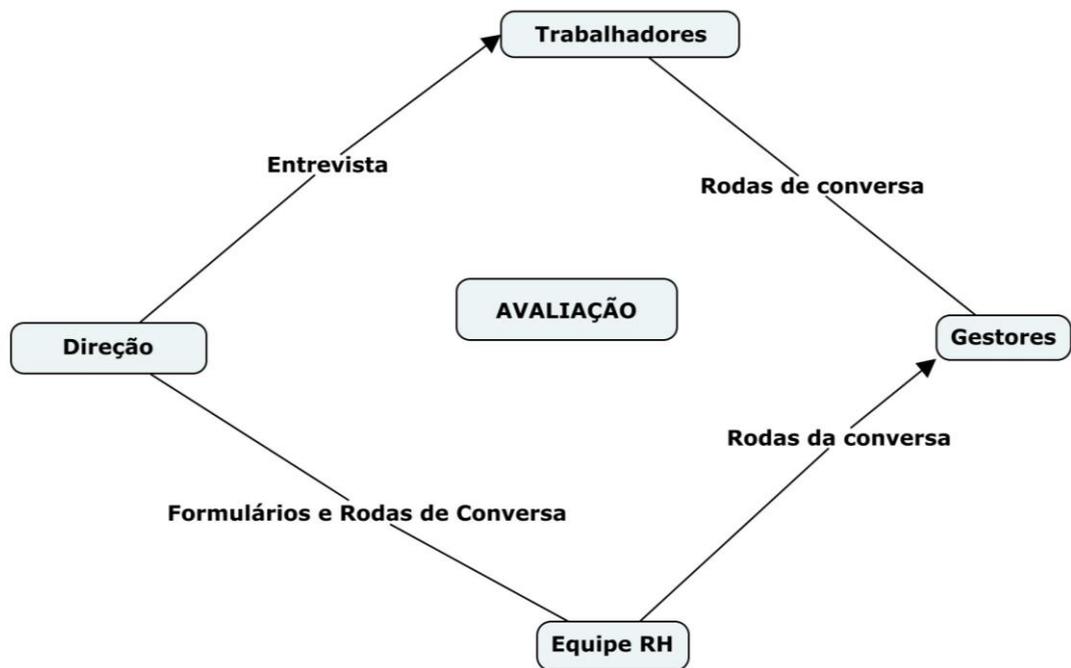
O debate de normas, o encurtamento de etapas, o abandono, a repactuação de outras e a ressignificação de atividades circularam o tempo todo durante esse período de trabalho, corroborando com a ideia de Schwartz (2010) sobre o uso de si nas atividades desenvolvidas, promovendo assim, um desfecho particular e singular na cartografia organizacional.

A avaliação compreendeu um movimento em quatro atos, pelos: trabalhadores, gestores, diretores e a própria equipe de RH se autoavaliando. Através de gravações, anotações e preenchimento de formulários, realizamos uma atividade colegiada com cada grupo que permitiu um reposicionamento das forças do RH nas lojas.

O medo sobre esse momento tinha sido superado e o grupo acolheu e se abriu, na devolutiva dos resultados, com bastante serenidade, as observações dos seus clientes internos. Percebi que estavam mais confortáveis no novo papel e no dia do nosso encontro estavam reunidas com a gestor de RH planejando o ano de 2015.

A experiência cotidiana do grupo nas lojas fortaleceu a visão dos detalhes sobre o que cada unidade demandava em termos de projetos particulares. Havia uma orientação institucional coletiva e uma orientação particular, reconhecida pela direção da empresa, sobre os projetos particulares de cada loja.

Figura 25. Modelo colegiado de avaliação do projeto “RH nas lojas”



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2015)

Gestores avaliando a equipe de psicólogas e a si mesmos

Apesar do processo de experimentação contínua de novos territórios e micro-avaliações cotidianas frequentes, acordamos em realizar um encontro “final” de avaliação para que pudéssemos ouvir os agentes envolvidos e afetados no processo. Os clientes internos, enquanto usuários do novo modelo de trabalho da equipe de RH, tinham a real dimensão do antes e do depois.

Me senti bastante confortável em realizar essa etapa do processo com os quatro grupos, pois o sentimento de inclusão e pertencimento ao projeto foi o afeto que me mobilizou e atravessou ao longo dos meses de trabalho. O meu olhar, minha escuta, minha economia corporal mudou, pela afetação mútua que a imersão neste território de trabalho pôde me proporcionar. Não é à toa que senti dificuldade de sair do projeto quando percebi que ele tinha

acabado para mim.

Me habituei nesse período aos encontros semanais na empresa. Crie um território coletivo com o grupo e particular na minha vida. Por conta disso mobilizei afetos no processo de entrada e afetos no processo de saída. Talvez essa seja a principal marca do psicólogo na clínica da gestão.

A mobilização de afetos para deslocar estruturas mortas, potencializar outras e repactuar novas é um trabalho de corpo a corpo em que o uso de si e a responsabilidade configuram como eixo principal do trabalho. Acredito que mesmo um trabalho de consultoria com viés participativo e democrático, mas sem afetação mútua, não produz resultados consistentes. O olho no olho, o vivenciar com o outros o sabores e dissabores das pequenas e grandes conquistas fez uma diferença fundamental neste trabalho.

Vivenciei particularidades da gestão, encontrei novas formas de mediar conflito, descobri novos canais e novos caminhos na empresa que só a vivência cotidiana poderia me permitir encontrar em certas intervenções, tão pontuais, circunscritas e precisas.

Considero que a abertura a esse campo de afetação tornou-se uma força que me afetou e me implicou no processo, sem ela não poderia nomear este trabalho de experimentação cartográfica, seria simplesmente mais uma implantação de um processo mudança, com enquadres e análises de forças e fraquezas num nível meramente cognitivo.

Foi exatamente contra essa hipótese que me propus a trabalhar nesta tese, por entender, que o mergulho na vida afetiva de uma empresa familiar é condição constituinte para produção de reposicionamentos na sua gestão. Portanto, o psicólogo ou o consultor, nesta perspectiva que me proponho a discutir é o principal analisador, devido ao lugar de implicação que ele ocupa.

Dessa maneira, o próprio processo de “avaliar” se deu de maneira aberta, transparente

e sem medo de retaliações ou coisa parecida. Percebia no clima das equipes que algo tinha mudado sobre as fantasias, os olhares e as imagens anteriormente construídas com a entrada de um consultor na gestão da empresa.

Iniciamos nossa avaliação com o grupo de gestores, através de uma conversa informal e o preenchimento de um formulário sobre pontos específicos da gestão de RH e das suas práticas.

Construímos duas unidades-pivô na avaliação desse grupo: o olhar dos gestores sobre a atividade da equipe de RH e o olhar do gestor sobre si mesmo, pois o trabalho nas lojas tinha por objetivo apoiar os gestores no desenvolvimento das relações interpessoais com os trabalhadores.

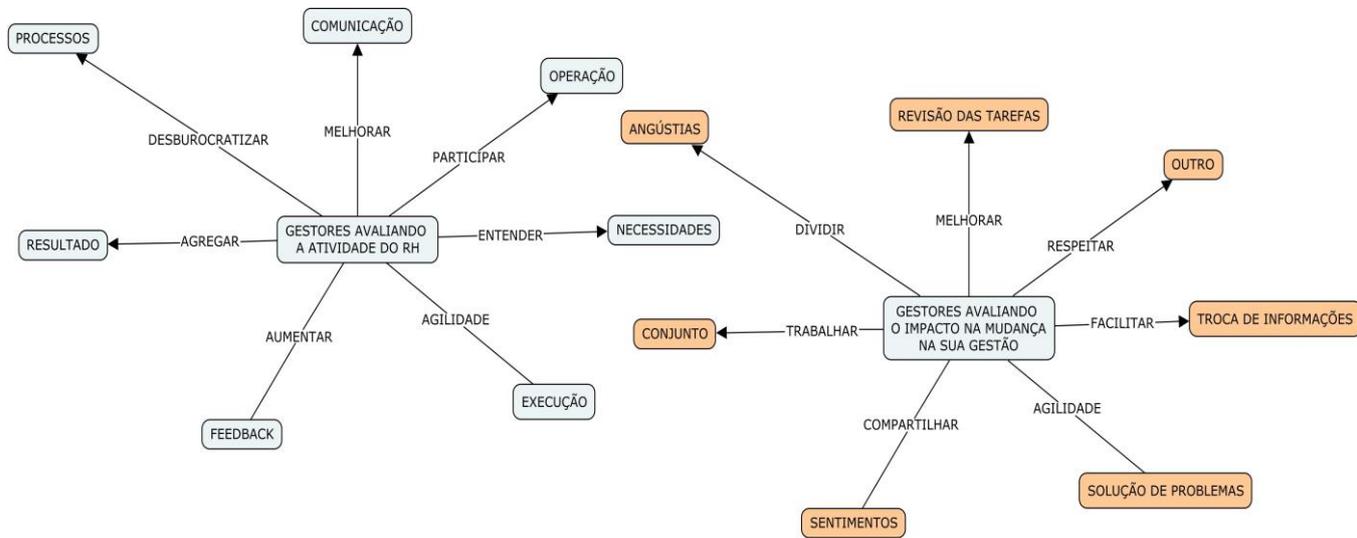
Construímos, com base nas informações colhidas com os participantes, um mapa rizoma de palavras-chaves que orientaram as nossas análises. Eventualmente, podemos utilizar algumas dessas expressões para dar maior clareza e compreensão as nossas construções.

a) Avaliação da prestação de serviço

Alinhado ao pedido da direção da empresa, nosso trabalho de consultoria teve por objetivo não só mudar o modelo de gestão de RH, mas melhorar a *performance* dos gestores nas suas lojas.

Nosso primeiro encontro foi uma roda de conversa com os gestores, na qual eles apresentaram suas impressões gerais sobre o processo do RH nas lojas e sobre si mesmos. A co-gestão e a capacitação da equipe com ferramentas foram as duas temáticas, que emergiram como linha de força.

Figura 26. Marcas do atendimento do RH na visão dos gestores



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Na avaliação do trabalho do RH pelos gestores percebi um pedido de capacitação da equipe. Ao analisar o rizoma de palavras-chaves, à demanda do grupo por agilidade na execução de tarefas teve o pedido centralizado no recrutamento e seleção de pessoas. Na avaliação geral tínhamos percebido uma melhora neste item com o deslocamento da seleção para as lojas, mas no context específico ainda é possível notar esse tipo de queixa.

A desburocratização dos processos, na percepção dos gestores também se constituía um entrave ao seu trabalho. O fisiologismo do dia a dia devido as urgências sempre presente como: falta de funcionários, exigia ações imediatas que esbarravam nas “burocracias”. Dentre os empecilhos eles citaram o preenchimento de formulários e coleta de assinaturas dos diretores. O comitê de gestão se comprometeu a avaliar esse pedido mediante uma discussão com a equipe de RH.

“Os serviços oferecidos são bons, porém creio que em algumas ocasiões (emergência) a **burocratização** deveria ser deixada de lado para que o objetivo principal (resolução de problemas) seja alcançado de forma mais rápida” (Gestor de Loja)

Percebi nas narrativas dos gestores que a vivência cotidiana da equipe de RH nas lojas permitiu melhor compreensão das suas necessidades. O perfil adequado de cada função, o funcionamento de cada atividade e a dinâmica operacional da loja mobilizava a equipe para trabalhar em conjunto.

De maneira geral, percebi que os gestores demandavam uma postura de RH mais alinhada às necessidades de trabalho dos gerentes. O pedido se confundia com suas próprias atividades, porém o RH resistiu a esse movimento, e aos poucos foi criando suas próprias marcas de atendimento sem deixar de atender os clientes internos.

Senti que houve um deslocamento subjetivo do senso de urgência para um trabalho co-gestado entre gestores e RH. A minha análise inicial de gestores com perfil de supervisão fayolista ia ficando para trás a cada escuta atenta que eu fazia das considerações dos gerentes.

Na rede de palavras-chaves dos gestores se autovaliando, três temas me chamaram atenção: o respeito pelo outro, compartilhamento de sentimentos e a divisão das angústias com as psicólogas. Apesar da demanda por serviços mais ágeis era perceptível que o efeito do RH nas lojas tinha produzido uma abertura e humanização dos próprios gestores.

“Sempre busquei **respeitar** o espaço do outro independente do cargo que ocupei e não foi diferente com esta mudança, pois me **adequei** com facilidade ao novo modelo e procurei trabalhar em parceria, dividindo informações e trocando experiências” (Gestor de Loja)

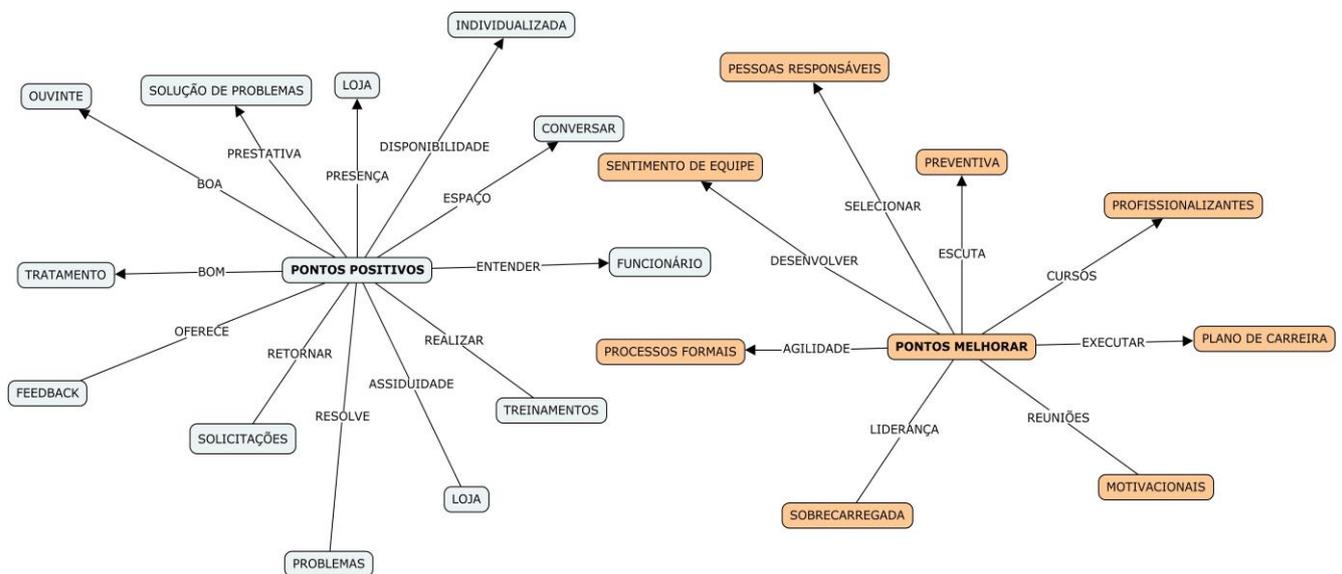
Não podemos generalizar tais impressões porque se tratam de narrativas particulares e não foi esse o objetivo da nossa pesquisa, mas elas nos permitiram pensar que apesar da demanda por instrumentalização, a equipe de psicólogas, ainda assim, manteve o objetivo de humanizar os processos de gestão em cada loja.

Trabalhadores avaliando a equipe de RH

No encontro com as equipes de loja solicitamos aos trabalhadores que falassem livremente os pontos positivos e os pontos de melhoria do RH. A partir das anotações das narrativas construímos quadros temáticos simplificados com as principais observações, o que facilitou a comunicação e a compreensão pelo comitê de gestão e equipe de RH.

Esse tipo de estratégia se tornou eficiente porque eu me sentia participante e implicado ativamente no território. Ao mergulhar semanalmente na empresa pude navegar pelo seu universo simbólico, me deixando impregnar pelas narrativas que circulavam e produziam o enredo da gestão. Construímos um rizoma-síntese em cada loja que visitamos. Alguns pontos foram tratados imediatamente, outros tiveram atenção a médio prazo e outros não obtiveram resolução, mas foi dado, em todos os casos um retorno aos trabalhadores.

Figura 27. Marcas do atendimento do RH na visão dos Trabalhadores



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Ao mergulhar neste território, pude ampliar minha escuta e perceber o quão particular é o funcionamento de cada loja. Apesar do **Grupo A** compartilhar o mesmo universo simbólico,

pautado por uma cultura familiar transmitida no processo de socialização pelo *Manual de Integração*, são as particularidades locais que promove a vida pulsional de cada loja.

Neste sentido, o trabalho do gestor é marcado pela acolhida e enfrentamento das problemáticas das demandas particulares do cotidiano. Há um revezamento no uso das competências, produzindo campos de subjetivação alternados em cada loja. O universo simbólico compartilhado institucionalmente tornar-se referência para o reconhecimento mútuo dos trabalhadores e gestores, mas cada unidade tem sua gestão particular dos problemas.

Foi a partir da vivência nesse território que a frase “além de gerentes somos psicólogos”, passou a fazer sentido para mim quando conversei com os trabalhadores. Compreendi que essa frase expressada pelos gerentes nos nossos encontros sinalizava também uma forma particular de apontar para o excesso e sobrecarga de trabalho que eles tinham que lidar no dia a dia.

Percebi que há uma percepção alinhada entre a visão dos gestores e a deles sobre pontos e temas em comuns sobre o trabalho do RH. Notei também que o estilo de atuação das psicólogas variou de loja para loja influenciando no tipo de relação e vínculo que se estabeleceu com as equipes.

Eventualmente eu me pegava procurando padrões de comportamentos e funcionamento de processos. Eu oscilava entre desejo de controle e desejo de mudança, até que eu compreendi que os dois movimentos, entre outros, estavam em constante tensão e que a exclusão de um em detrimento do outro limitava meu olhar.

Uma das decisões da direção foi o uso do rodízio das psicólogas nas lojas. Isso me gerou certo desconforto na implantação do modelo porque eu não concordava com essa estratégia. Era o meu medo de ruptura no processo que impedia que eu enxergasse uma prática que era comum na empresa entre os gerentes.

Esse ponto eu não consegui negociar com a gestão e ficou acordado que as psicólogas e os gestores fariam rodízio nas lojas a cada seis meses. As vezes ocorria um alinhamento perfeito entre o perfil do gestor, da psicóloga e da loja.

O encontro entre esses três agentes produziam relações saudáveis e soluções produtivas na loja, que variava, quando esses campos se moviam. Esse foi um exemplo da minha oscilação entre controle e mudança que eu atravessei nesse processo.

Esse tema foi por diversas vezes abordado pelos trabalhadores que sentiam a variação dessa movimentação com mais impacto na gestão. Algumas lojas não percebiam esse alinhamento entre os agentes e a mudança não produzia nenhum efeito. Por outro lado, só depois percebi que esse rodízio produziu efeitos subjetivos na equipe de psicólogas, evitando a competição e ampliando a percepção do todo.

Pude observar que nas reuniões com os trabalhadores as avaliações ficaram circunscritas as demandas pessoais, reproduzindo o modelo dirigido as psicólogas e aos gestores nas lojas. Por vezes me senti também um “psicólogo” nas rodas de conversas.

O rizoma-síntese desse grupo circulou por temas que eu nomeei de “moral”, quando eles narravam que as psicólogas são “boas ouvintes”; temática “ética” ao narrarem que eram “prestativas”, “disponíveis” e “presentes” e finalmente a temática “desempenho” em que as narrativas se dirigiam a avaliar a capacidade de produzir soluções efetivas no território ao verbalizarem que “resolviam problemas”, “realizavam treinamentos”, “oferecia *feedback*” e “entendiam as nossas necessidades”.

Ao escutar as narrativas que se dirigiam as “melhorias” percebi que o campo de subjetivação das competências foi ampliado. A impressão é que as marcas decorrentes desse campo estavam dispersas, porém conectadas.

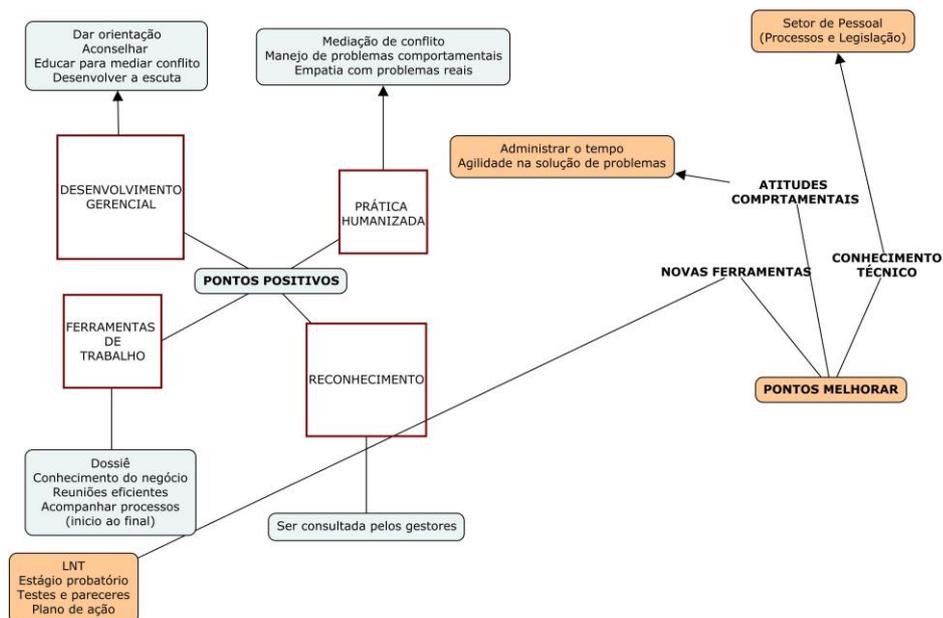
Havia um pedido por cuidados individuais nos “pontos positivos”, por meio de uma escuta ativa que acolha e ao mesmo tempo resolva dificuldades pessoais. Porém, quando abrimos o mapa dos “pontos de melhorias” os pedidos dos trabalhadores se alinham aos dos gestores.

Outras demandas repercutiram na avaliação, tais como: pedido por padronização de processos de reconhecimento como programa de cargos e salários; desenvolvimento por meio de treinamento; minimização de sobrecarga de trabalho com a contratação de pessoas mais “responsáveis” e a percepção por parte do grupo de que os gestores também estão sobrecarregados.

Passemos a analisar o rizoma-síntese da equipe de psicólogas, que foi construído após nossa roda de conversa e preenchimento de formulários de autoavaliação sobre o atual estágio do modelo de consultoria interna implantado nas lojas.

Equipe de RH se autoavaliando

Figura 28. Marcas do atendimento do RH na visão do RH



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Nosso último encontro foi marcado para avaliarmos o trabalho da equipe. Na sala de reunião a equipe estava trabalhando o planejamento estratégico do setor para 2015, fizemos uma pausa nesta atividade para conversarmos sobre os avanços e pontos de melhoria da atuação da equipe.

Como era de praxe, a coordenadora de RH, nestes encontros sempre se colocava numa posição de ouvir a equipe e depois comentar sua percepção geral sobre o andamento das atividades na loja. Neste dia não foi diferente. A equipe foi unânime no reconhecimento de que a mediação de conflitos e problemas entre trabalhador e gestor foi o que demandou mais o tempo da equipe em loja.

Outro ponto destacado pela equipe foi o reconhecimento dos gerentes pelo trabalho realizado. A partir de certo ponto do trabalho foi ficando claro para os gerentes que as psicólogas tinham uma função e uma importância na gestão das atividades em cada loja. Esse reconhecimento minimizou as disputas entre eles, fazendo com que o grupo de gestores se aproximasse e compartilhasse com as psicólogas suas dificuldades.

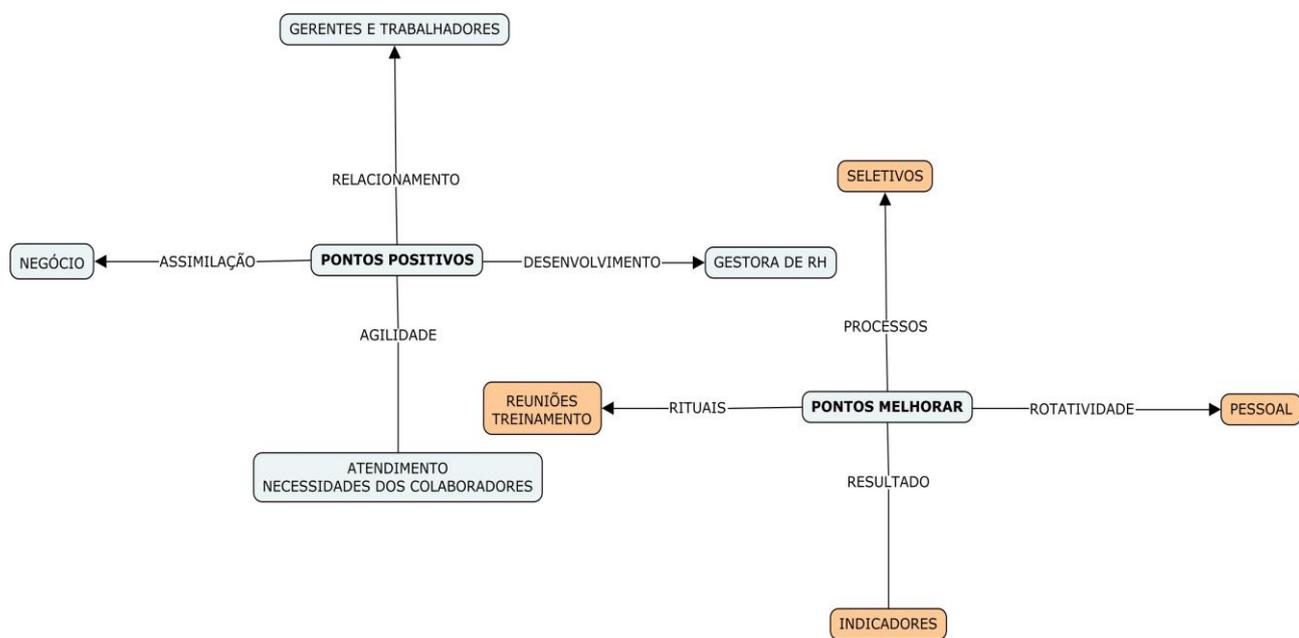
Finalmente o grupo teve que desenvolver habilidades técnicas que antes não tinham conhecimento. Os diretores identificaram na análise de indicadores as ferramentas mais apropriadas para que eles pudessem verificar o desempenho de cada psicóloga em suas lojas. Lidar com números, relatórios e análise de dados e informações se mostrou o ponto de melhoria mais premente para o grupo.

Me surpreendeu neste encontro a capacidade de mobilização e interesse em aprender e desenvolver tais habilidades. A coordenadora de RH reconheceu os pontos de melhoria da equipe e aproveitou este momento para pactuar outros acordos, dentre eles, uma melhor administração do tempo e uso das ferramentas de RH para que os relatórios pudessem ser entregues no prazo aos diretores da empresa.

Agradei a acolhida do grupo neste período de trabalho e fiz o reconhecimento de que a equipe estava noutra patamar de atuação. Era perceptível pelas narrativas dos trabalhadores e dos gerentes que elas tinham conseguido se firmar e firmar o modelo de trabalho nas lojas. Por ultimo escutei os diretores.

Diretores avaliando a equipe de RH

Figura 29. Marcas do atendimento do RH na visão dos Diretores



Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

Nossa reunião teve duração de sessenta minutos e foi realizada num momento em que a direção estava cuidando da abertura das novas lojas *Express* em *shoppings* da cidade e de outros estados. Essa nova estratégia faz parte do terceiro gesto da empresa na concretização do seu projeto institucional expansionista. O primeiro foi a abertura de lojas de grande porte nos principais bairros da cidade e o segundo foi a adesão ao modelo de vendas de franquias.

A avaliação do trabalho do RH foi atravessada por este olhar empreendedor dos diretores. A demanda inicial por mais “proximidade” e “cuidado” com os trabalhadores estava superada. Havia um reconhecimento de que este objetivo tinha sido cumprido e que a atual

conjuntura demandava da equipe de RH novos reposicionamentos no rizoma-gestão do **Grupo A**. Minha impressão direta era que os filhos-sucessores tinha novas demandas para equipe de RH.

Na síntese dos “pontos positivos” podemos identificar o nível de satisfação e reconhecimento dos diretores pelo avanço da equipe na assimilação do modelo de negócio, que também foi reconhecido pelos gerentes e pela própria equipe de RH e o trabalho de desenvolvimento gerencial. A agilidade na resolução das dificuldades dos trabalhadores também foi apontada como traço positivo da equipe e o reconhecimento do desenvolvimento da coordenadora de RH na gestão do novo modelo.

Na avaliação dos “pontos de melhoria” ficou evidente na nossa conversa que o setor de RH estava sendo desafiado a realizar um deslocamento territorial dentro da sua atividade. A equipe compreendia esse movimento, mas tinha o cuidado para não produzir uma ruptura assignificante (Deleuze & Guattari, 1995), pois tinha consciência que precisava administrar melhor o tempo para imprimir uma velocidade maior na execução de novos processos.

Ao analisar os pontos de melhoria, percebemos que a equipe de RH necessitava de uma recombinação das suas práticas sem perder ou romper abruptamente o trabalho que estava sendo desenvolvido com os gerentes e os trabalhadores. Os diretores tinham compreensão dos ganhos do modelo e para que este não sofresse uma ruptura, sugeriu a ampliação da equipe de RH para gerir melhor os processos.

Ao final da nossa reunião fiquei satisfeito com o *feedback* e entusiasmado com o desafio que a equipe deveria desenvolver nesta nova fase. O desenvolvimento de novas competências, por meio de novos desafios, era também um sinal de reconhecimento que a equipe tinha potencial e estava fazendo um bom trabalho. Não houve na reunião nenhuma menção a substituição de membros da equipe de RH ou descontinuidade do modelo de consultoria interna.

O rizoma-síntese dos diretores tinha semelhança com o dos gerentes e da própria equipe. O reconhecimento pelos diretores que o modelo estava funcionando e respondendo ao pedido pode ser percebido na fala do Diretor de Planejamento:

Hoje é fato que as pessoas em loja, naturalmente com algumas pontuações como em qualquer tipo de trabalho, enxergam (na visão da gente) o RH como parceiro e que de fato está ali pra ajudar e que eles conseguem em conjunto na maioria das vezes falar a mesma língua... e sem dúvida a produtividade é muito maior. **A gente vê a atuação da equipe de RH muito mais efetivamente**, participando diretamente... elas estão em loja, não estão mais em Olinda... eu acho que **a cada dia que passa a gente consegue enxergar um nível de satisfação maior nas pessoas**, por de fato enxergar o RH como um braço e um canal que eles podem procurar.... **um canal resolutivo**. Ainda está em construção, mas a gente vem vendo isso crescer bastante e vem sendo produtivo para o negócio no dia a dia como um todo.

A direção acredita que a equipe pode dar um salto qualitativo e ficou agendado uma reunião antes da minha saída para alinhar o novo desafio ao planejamento estratégico de 2015. Mesmo com uma perspectiva de cenário de crise, os diretores acreditam na capacidade de superação das equipes. Os dois diretores demonstram bastante flexibilidade mental quando o assunto é crise. Ao final eles elencaram um conjunto de atributos para avaliar o trabalho como um todo do setor de RH conforme ficou representado no rizoma-síntese da Figura 28.

Quadro 8. Práticas produtivas e práticas a aperfeiçoar

PRODUTIVAS	APERFEIÇOAR
Aproximação dos colaboradores Descentralização da gestão	Processo de recrutamento e seleção
Instituição de canal de diálogo direto com os trabalhadores	Retomar às reuniões setoriais
Integração com os gerentes	<i>Turnover</i> da loja
Conhecimento do negócio	Ampliar os treinamentos
Desenvolvimento da gestora de RH Acompanhamento dos processos individualizados	Maior controle dos indicadores

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador (2015)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cartografar é antes de mais nada se entregar. O ser humano na sua complexidade me fascina e ao mesmo tempo me assuta. Talvez no dia que eu conseguir resolver essa tensão, se é que é possível resolvê-la, desisto da minha profissão.

O psicólogo que se aventura a trabalhar na área de RH não pode se vincular apenas ao trabalho de seleção, mas responder a uma nova ordem neoliberal, que é a da *performance*. Todos os profissionais, seja da área pública ou privada, será avaliado pelo desempenho.

As racionalidades instrumentais dos modelos sistêmicos controladores foi ultrapassado pelo prático gerencial e este último pelo processual-afetivo. O século XXI é o século do conhecimento, disse certa vez Peter Drucker o pai da administração moderna. Spinoza na sua *Ética*, não esconde que o conhecimento é o mais poderoso de todos os afetos. Um afeto que vem e passa pelo corpo e se integra a racionalidade. Durante anos os afetos foram contidos em nome da ordem, da disciplina e da autoridade. Hoje o afeto é parte indispensável na gestação de ideias e inovação.

O afeto nesta pesquisa foi atravessado como produção e não como representação. Isso significa que gerir é criar como nós somos, com nossas falhas, nossas idiossincrasias, ou seja, como fazemos as coisas, pautadas em decisões que perpassam também pelos nossos sentidos. Foucault afirmou que no século XVI surgiu toda uma parafernália para conter os afetos dos trabalhadores, por meio das técnicas de governamentalidade.

A imprevisibilidade dos mercados, acelerado pelas crises produzidas pelo capital criou uma ruptura no estruturalismo dessas práticas de governamentalidade. As empresas e as instituições que vão se firmar, são aquelas que desenvolverem uma mentalidade flexível. A crise é o elemento que impulsionou uma mutação nos modelos de gestão. Novos ecossistemas gerenciais pautados na complexidade e nas subjetividades móveis vão criar uma nova visão de

homem. O homem do século XXI é capaz de transformar informação em conhecimento e conhecimento em produto.

Encontraremos novas formas de trabalhar e sofrer. Empresas familiares inseguras quanto aos seus modelos pautados no pai-fundador, buscam ajuda externa para se profissionalizarem e encontrem saídas para os seus impasses.

Quando as empresas familiares descobrem que as soluções prontas são paliativas, elas engendram numa busca por novas soluções. A nossa pesquisa, no limite das soluções prescritivas pretendeu pensar uma ação clínica com possibilidade de potencializar as forças dessas empresas na construção dos seus modelos de gestão.

A clínica da gestão enquanto ação clínica se propõe a facilitar uma reapropriação da capacidade reflexiva por meio dos afetos. Essa possibilidade entra em curso quando promovemos encontros e acontecimentos reais no cotidiano. Uma pergunta se interpôs na nossa pesquisa: como se apropriar de elementos de outros campos teóricos para fundamentar a clínica da gestão?

A potência política da nossa clínica está na capacidade de acolher os papéis em desacordo e os limites irregulares da própria gestão, possibilitando trabalhar com a potência das contradições, a experimentação e o agenciamento de novos territórios.

A perspectiva esquizoanalítica de produção de subjetividade, adotada nesta pesquisa, foi possível porque um cliente acolheu esse desafio. O **Grupo A** no ímpeto de reconduzir a área de RH da empresa para um novo patamar, solicitou um trabalho de consultoria que os ajudassem a criar um novo modelo de atendimento do setor; mais humano e próximo dos funcionários.

Na perspectiva clínica adotamos a esquizoanálise como campo de produção de novos agenciamentos. Realizamos a destituição do papel idealizado do RH e das máquinas produtoras de identidade que promoviam discurso sem vida no setor da empresa. O trabalho corpo a corpo do setor nas lojas reacendeu a credibilidade e produziu conflitos com os gestores. As lógicas

parciais não se complementavam e buscávamos em conjunto soluções compartilhadas. Percebemos que os comitês e grupos de trabalho funcionaram como dispositivos para minimizar angústias nos familiares e aumentar o sentimento de segurança nos gestores.

Na perspectiva da gestão adotamos o conceito de competência de Zarifian enquanto “responsabilidade por” e conclusão de projetos. A ideia de subjetividade performática esteve o tempo todo presente nas nossas discussões. O medo de ser visto como incompetente ou ser rotulado com predicativo de resistente circulou no imaginário dos participantes. Entre a ideia de ascensão e mérito individual se inscreveram as angústias pessoais, que foram acolhidas e interpeladas nos momentos apropriados.

Finalmente o projeto de implantação do novo modelo de atendimento de RH foi feito e conseguimos por meio de muitos acordos e negociações construir um lugar para este setor nas lojas do Grupo A, que foi reconhecido pelos funcionários, gestores, diretores e a própria equipe de implantação. Apesar do reconhecimento e satisfação com o resultado obtido, todos os grupos avaliados concordaram que pontos antigos da gestão centralizada continuava sem solução e pontos novos que tinham surgidos na implantação deveriam ser cuidados numa nova fase de desenvolvimento do setor.

A experimentação cartográfica não está inscrita, mas em produção, por movimentos. Essa diretriz ética pautou todo trabalho de campo que, ao se mover, foi construindo pistas, mapas, fluxos e orientações que em determinados momentos emergiram das discussões, outras em momentos solitários do pesquisador e noutras no contato com a supervisão e com a equipe técnica do RH.

As diversas circunstâncias do viver me colocaram numa relação de conexão com o projeto, o que na minha visão clínica significou implicação de movimentos, devires e possibilidades. Em determinados momentos me senti ameaçado pelos fluxos de variáveis

contingenciais que surgiam das diversas entradas do rizoma e noutras pelo silêncio brutal e ausência de fluxos.

O método se tornou *hodosmeta*, modificando a minha forma de olhar, ouvir, sentir e pensar sobre a pesquisa durante o caminhar. Já não era mais um objeto de pesquisa. Eu e meu campo, erámos a pesquisa. Esse mergulhar e ser mergulhado num fluxo de idas e vindas produziu o nosso rizoma-gestão, uma psicologia clínica do gesto, que abarcou a potência dos afetos e os dispositivos instrumentais.

Nesta concepção de clínica da gestão em que os planos representacionais e processuais trabalham juntos na produção de um rizoma, o psicólogo é o analisador principal do projeto, pois é a partir da sua implicação e acolhimento da contingência e do real, que os atos vão tomando forma e produzindo uma estética própria em cada intervenção.

A gestão na experimentação cartográfica é tomada como uma rede a ser tecida, com todos os buracos e falhas, mas principalmente por meio da potência que os movimentos e fluxos carregam e se apresentam como desafios ao nosso trabalho clínico de se inclinar e caminhar em parceria para transformar, deslocar e reterritorializar campos de forças.

A compreensão desse modelo de trabalho pelos psicólogos que atuam em empresas familiares, poderá ajudá-los na navegação desse campo tão pouco estudado, sob a ótica da inseparabilidade entre os campos representacionais e processuais, que se interconectam pelo princípio da complexidade das redes de afetos que estão implicados num rizoma-gestão.

O trabalho nesta perspectiva é tramado e co-gestado com os agentes participantes da intervenção, pois eles serão os usuários e avaliadores deste modelo de consultoria interna. A prática também demonstrou que ao reposicionar um território no rizoma, novas linhas de forças ganham potência, demandando dos profissionais envolvidos, novas maneiras de lidar com a própria formação profissional.

Ao final da pesquisa-intervenção podemos afirmar em tom de testemunho que o novo campo de atuação da equipe de RH adotou como principal estratégia a negociação e a pactuação permanente dos elementos imponderáveis que surgiram ao longo do caminho.

As rupturas assignificantes, conceito introduzido por Deleuze (1995) aponta para a experimentação constante como proposta política e que nenhum projeto, por mais grandioso que seja, não é totalmente centralizado e estável. Qualquer projeto estará sempre sob a égide da ruptura e, portanto, em produção constante de pactos e acordos que potencializem um agenciamento de conexões e multiplicidades.

REFERÊNCIAS

- Agambem, G. (2005) **O que é um dispositivo?** Chapecó, Santa Catarina, Editora Argos.
- Amaral, A. C. R. do et al. (1999) **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo, Negócio Editora
- Alvarez, J.L. (2009) **O comitê de gestão funciona?** Disponível em: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1684&language=portuguese> acessado em 25.02.2013
- Appolinário, F. (2011) **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo, Ed. Atlas.
- Assen, M. V.; Berg, G. V. D e Pietersma, P. (2010) **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2ª. Edição. São Paulo, Ed. Pearson Prentice Hall.yhn
- Baremblytt, G. (1996) **Compêndio de análise institucional**. Rio de Janeiro, 3a. ed., Editora Rosa dos Tempos.
- Barros, R. B. e Barros, E. (2012) **Transversalizar**. In: Fonseca, T. M. G.; Nascimento, M. L. do; M., Cleci (org) *Pesquisar na diferença: um abecedário*. Porto Alegre, Ed. Sulina
- Barros, L. P. & Kastrup, V. (2009) **Cartografar é acompanhar processos**. In: Passos, E.; Kastrup, V. e Escóssia, L. (Orgs). *Pistas do método cartográfico: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*.
- Bauman, Z. (2007) **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro, Ed. Zahar.
- Bauman, Z. (2008) **Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. São Paulo, Editora Zahar.
- Bendassolli, P. F. (2007) **Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho**. Aparecida, SP. Ed. Ideias e Letras.
- Bleger, J. (1984) **Psico-higiene e psicologia institucional**. Porto Alegre, Artmed Editora.
- Campos, G. W. S. (1998) **O Anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso**. In: *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 14(4):863-870
- Cardoso, C.; Cunha, F.C. & Ribeiro, T. (2013) **Empresa familiar competitiva: um desafio da gestão**. Recife, Editora INTG.
- Carmello, E. (2013) **A gestão da singularidade: alta performance para equipes e líderes diferenciados**. São Paulo, Editora Gente.
- Chanlat, J-F (2000) **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico com o social**. São Paulo, Ed. Atlas

- Coimbra, M. B. C & Nascimento, M. L. do (2012) **Implicar**. In: Fonseca, T. M. G.; Nascimento, M. L. do; M., Cleci (org) *Pesquisar na diferença: um abecedário*. Porto Alegre, Ed. Sulina
- Corsani, A. (2003) **Elementos de uma ruptura: a hipótese do capitalismo cognitivo**. In: Galvão, A. P. ; Silva, G. & Cocco, G (Orgs). *Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação*. Rio de Janeiro, Editora DP&A
- Dejours, C. (1992) **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª. Edição ampliada. São Paulo, Ed. Cortez.
- Dejours, C. (1994) **Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo, Editora Atlas.
- Deleuze, G. e Guattari, F. (1995) **Mil Platôs**. Vol.1, Rio de Janeiro, Editora 34.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1996). **Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia**. Vol. 3, Rio de Janeiro, Editora 34.
- Deleuze, G. (2001) **Empirismo e subjetividade: ensaio sobre a natureza humana segundo Hume**. Rio de Janeiro, Editora 34
- Deleuze, G. e Guattari, F. (2010) **O Anti-édipo: capitalismo e esquizofrenia**. Tradução de Luiz B. L. Orlandi. São Paulo, Editora 34.
- Delizoicov, D; & Pierson, A. (1991) **Metodologia do ensino da ciência**. São Paulo, Ed. Cortez
- Dias, E. O. (1998) **A teoria da psicose em D. W. Winnicott**. (Tese de Doutorado, PUC/São Paulo)
- Dunker, C. (2015) **Mal estar, sofrimento e sintoma: uma psicopatologia do Brasil entre muros**. São Paulo, Editora Boitempo (Coleção Estado de Sítio)
- Drucker, P. (2001) **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. São Paulo, Nobel Editora.
- Enriquez, E. (1997) **A organização em análise**. Petrópolis, Rio de Janeiro, Editora Vozes
- Enriquez, E. (2006) **O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável?** In: RAE Eletrônica, v. 5, n. Art. 10, jan/jun. Recuperado em 18.10.2015. Obtido em: <http://goo.gl/FfIVX0>
- Enriquez, E. (2007) **As figuras do poder**. São Paulo, Ed. Via Lettera
- Enriquez, E. (2014) **Jogos de poder na empresa: sobre os processos de poder e estrutura organizacional**. São Paulo, Editora Zagodoni
- Ferreira, A.A., Reis A.C.F. e Pereira, M.I. (2002) **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias atuais: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo, Editora Thomson Learning.
- Figueiredo, L. C. (2009) **As diversas faces do cuidar: novos ensaios de psicanálise contemporânea**. São Paulo, Editora Escuta.

Fonseca, T. M. G.; Farina, J. T. (2012) **Clinicar**. In: Fonseca, T. M. G.; Nascimento, M. L. do; M., Cleci (org) *Pesquisar na diferença: um abecedário*. Porto Alegre, Ed. Sulina

Foucault, M. (1992) **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro, Editora Graal

Foucault, M. (1999) **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Rio de Janeiro, Editora Vozes.

Foucault, M. (2000) **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. São Paulo, Ed. Martins Fontes.

Freitas, A. B. (2007) **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. In: Motta, F. C. Prestes & Caldas, M. P. (Orgs) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Editora Atlas.

Fuganti, L. (2008) **Educação para potência: ditos e escritos I**. In: <http://escolanomade.org/programacao/educacao-para-a-potencia-aula-1> (Transcrição de aula sem revisão para internet).

Galvão, A. P. ; Silva, G. & Cocco, G (2003) **Capitalismo cognitivo: trabalho, redes e inovação**. Rio de Janeiro, Editora DP&A

Gallo, S. (2006) **Corpo ativo e filosofia**. In: Moreira, W. W. (Orgs.) *Século XXI: a era do corpo ativo*. Campinas/SP, Editora Papyrus.

Gersick, K.E. et. (1997) **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo, Editora Negócio.

Godoi, C. K. (2005) **Psicanálise das organizações: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais**. Itajaí/SC, Editora Univali

Gonzalez Rey, F. (2011) **Subjetividade e saúde: superando a clínica da patologia**. São Paulo, Ed. Cortez

Guattari, F. (1992) **Caosmose: um novo paradigma estético**. São Paulo, Editora 34

Guattari, F. (2004) **Psicanálise e transversalidade**. São Paulo, Ed. Idéias e Letras

Hamel, G. (2007) **O futuro da administração**. Rio de Janeiro, Editora Campus.

Kastrup, V. (2012) **Inventar**. In: Fonseca, T. M. G.; Nascimento, M. L. do; M., Cleci (org) *Pesquisar na diferença: um abecedário*. Porto Alegre, Ed. Sulina

Kets de Vries, M.F.R; Carlock, R. S. & Treacy-Floreny, E. (2009) *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre, Editora Bookman.

Jessua, C. (2009) **Capitalismo**. Tradução de Williams Lago. Porto Alegre, Editora L&PM Pocket

Lacan, J. (1972/1985) **O seminário, livro 20: mais, ainda: (1972-73)** Rio de Janeiro, Zahar.

Lapierre, L. (2005) **Gerir é criar**. In. RAE - Revista de Administração Empresarial. v. 45, n.4., p.108-117, out./dez. Recuperado em 18.04.2015. Obtido em: <http://goo.gl/dVEvKe>

Latour, B. (2012) **Reagregando o social: uma introdução à Teoria do Ator-Rede**. Trad. Gilson César Cardoso de Sousa. Salvador/Bauru, Edufba/Edusc.

Lebrun, J-P. (2004) **Um mundo sem limites: ensaio para uma clínica psicanalítica do social**. Rio de Janeiro, Ed. Companhia de Freud.

Lebrun, J-P. (2008) **A perversão comum – viver juntos sem o outro**. Rio de Janeiro, Ed. Companhia de Freud.

Leone, N. M. C. P. G. (2005) **Sucessão na Empresa Familiar: Preparando as Mudanças para Garantir Sobrevivência no Mercado Globalizado**. São Paulo, Atlas

Levy, A. (2001) **Ciências clínicas e organizações sociais**. Belo Horizonte, Editora Autêntica

Lima, T.S.C.; Miotto, R. C. T.; Dal Pra, K. R. (2007) **A documentação no cotidiano da intervenção dos assistentes sociais: algumas considerações acerca do diário de campo**. Revista Virtual Textos & Contextos, v. 7.

Lipovetsky, G. (2006) **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. Rio de Janeiro, Editora Companhia das Letras

Pinto, G. A. (2007) **A organização do trabalho no século XX**. 1a. Ed. São Paulo, Expressão Popular.

Marton, S. (2009) **Nietzsche e Spinoza: “os dois irmãos-inimigos da filosofia moderna”**. In: O mais potente dos afetos: Spinoza e Nietzsche. São Paulo, Editora Martins Fontes.

Mehry, E. E. (2002) **Saúde: a cartografia do trabalho vivo**. São Paulo, Ed. Hucitec.

Melman, C. (2003) **O homem sem gravidade – gozar a qualquer preço**. Rio de Janeiro, Ed. Companhia de Freud.

Minzberg, H. (2010) **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre, Bookman.

Mizrahi, B.G. (2010) **A vida criativa em Winnicott: um contraponto ao biopoder e ao desamparo no contexto contemporâneo**. Rio de Janeiro, Ed. Garamond.

Moreira, A. M. (1998) **Mapas conceituais e aprendizagem significativa**. In: Cadernos de aplicação, v. 11, n.2, p.143-156

Moreira, W. W. (2006) **Século XXI: a era do corpo ativo**. Campinas/SP, Editora Papirus.

Morgan, G. (2008) **Imagens da organização**. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo, Editora Atlas.

Morin E. (2006) **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre, Editora Sulina

Nascimento, M. A. G. & Silva, C. N. M. (2009) **Rodas de conversas e oficinas temáticas: experiências metodológicas de ensino aprendizagem em geografia**. Porto Alegre (Poster), 10º. Encontro Nacional de Prática e Ensino em Geografia.

- Nietzsche, F. (1882/2001) **A gaia ciência**. Tradução de Paulo César de Sousa. São Paulo, Companhia das Letras.
- Nietzsche, F. (1887/2009) **Genealogia da moral**. Tradução de Paulo César de Sousa, 2a. reimpressão, São Paulo, Companhia das Letras.
- Nóbrega, T. P. (2010) **Uma fenomenologia do corpo**. São Paulo, Editora Livraria Física.
- Novak, J.D. & Gowin, D.B. (1996) **Aprender a aprender**. Lisboa, Platano Edições Técnicas.
- Rolnik, S. (2011) **Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo**. Porto Alegre, Editora Sulina.
- Sennett, R. (2006) **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro, Editora Record.
- Sévérac, P. (2009) **O conhecimento como o mais potente dos afetos**. In: O mais potente dos afetos: Spinoza e Nietzsche. São Paulo, Editora Martins Fontes.
- Sibilia, P. (2012) **Redes ou paredes: a escola em tempos de dispersão**. Rio de Janeiro, Contraponto.
- Silva Sobrinho, J. G. (2011) **Corpos intensificados: a dimensão do mal-estar no processo de subjetivação de uma posição gerencial em jovens *trainees*** (Dissertação de Mestrado, UNICAP/Recife)
- Schwartz, Y (2010) **Trabalho e uso de si**. In: Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana. Niterói, 2a. ed., EDUFF
- Schwartz, Y. e Durrive, L. (2010) **Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana**. Niterói, 2a. ed., EDUFF
- Schwartz, Y. & Echternacht, E. H. (2007). **O trabalho e a abordagem ergológica: "usos dramáticos de si" no contexto de uma central de tele-atendimento ao cliente**. Informática na Educação: Teoria & Prática, 10 (2), 9-24.
- Spinoza, B. (2011) **Ética**. Belo Horizonte, Editora Autêntica.
- Taylor, C. (2011) **A ética da autenticidade**. Tradução de Talyta Carvalho, São Paulo, Editora É Realizações.
- Zarifian, P. (2003) **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, Editora Senac.
- Williams, J. (2013) **Pós-estruturalismo**. 2. ed. Petrópolis, RJ, Vozes
- Wittgenstein, L. (1999) **Investigações Filosóficas**. Tradução: José Carlos Bruni. São Paulo, Editora Nova Cultural (Coleção Os Pensadores: Wittgenstein).
- Wotling, P. (2011) **Vocabulário de Friedrich Nietzsche**. São Paulo, Editora Martins Fontes.