

## Os Desafios em ser Sujeito em Âmbito da Gestão de Pessoas nas Organizações Contemporâneas

**Autoria:** Marcus Vinicius Soares Siqueira, Ana Magnólia Mendes

### Resumo

O objetivo do artigo é o de analisar os desafios em ser sujeito nas organizações contemporâneas no contexto da gestão de pessoas. Apesar do conceito de sujeito ser objeto de inúmeros debates entre sociólogos, psicólogos e filósofos, percebe-se dois elementos centrais muito presentes nestes debates: a autonomia e a mobilização política tendo em vista o coletivo de trabalho. Estes fatores são essenciais quando se trabalha a emancipação do indivíduo e as estruturas de dominação. Na busca de uma gestão social do trabalho, é necessário rever criticamente a gestão de pessoas fundamentada em uma ideologia gerencialista e na racionalidade instrumental, e pensar em caminhos alternativos que possam melhorar a qualidade de vida dos indivíduos na sociedade contemporânea. Dessa forma, destacam-se duas filiações teóricas que nos auxiliam neste processo de compreensão e de proposição: a sociologia clínica e a psicodinâmica do trabalho. É por meio deste campo da sociologia e com o complemento da clínica do trabalho, que se revela um novo pensar na relação do homem com o seu trabalho, e a perspectiva de se alcançar sociedades livres de dominação, ao menos em termos relativos. Como este texto é um ensaio teórico, em termos metodológicos, ele se restringiu a uma pesquisa bibliográfica que evidenciasse o advento do sujeito na sociedade atual, assim como os obstáculos em ser um indivíduo autônomo nas organizações modernas. Para tanto, é mister considerar o papel da escuta do trabalhador. A escuta, que privilegia uma questão social, tem como pressupostos a psicanálise, pois considera o sujeito do inconsciente, a partir do momento em que é instrumentalizado pela palavra. Este é um espaço que precisa ser conquistado nas organizações, resta o desafio de firmá-lo num contexto marcado pela racionalidade e ideologia gerencialista, por uma gestão de pessoas focada no controle e em resultados, sustentada num discurso lógico e dominante. Como alternativa à gestão de pessoas tradicional e voltada à objetividade, discute-se a gestão social do trabalho, que facilitaria em tese, o advento do sujeito. Dentre esses elementos ressalta-se necessidade em se abrir um espaço público da palavra, a maior participação do indivíduo no processo de tomada de decisão, a não incorporação à dinâmica do reconhecimento de uma vertente da gestão do afetivo, do controle amoroso, fomentar a área de gestão de pessoas de modo a catalisar um processo contínuo de reavaliação da organização do trabalho, prevenindo o adoecimento do indivíduo, promover a gestão de resultados por meio do diálogo, desenvolver mecanismos para maior autonomia do indivíduo em termos do horário de trabalho, fazer com que auto-responsabilização pela carreira não seja uma senha para frustrações e temores do indivíduo por não estar alcançando o máximo possível em termos de aprendizagem e desenvolvimento de suas habilidades, atitudes e conhecimentos. Estes são alguns dos tópicos abordados neste estudo, e que possibilita um repensar na gestão de pessoas e nos obstáculos para ser sujeito nas organizações contemporâneas.

É certo que um dos desafios mais instigantes que o homem se depara refere-se a ser sujeito no contexto sócio-organizacional contemporâneo. Tratar de temáticas como emancipação, autonomia e liberdade nos remete mais a um imaginário utópico do que a um real, algo concreto a ser visualizado e alcançado, ainda mais quando tratamos do advento do sujeito no campo organizacional. A problemática se torna ainda mais complexa quando propomos compreender as dificuldades em ser sujeito nas organizações atuais, tendo em vista o direcionamento político-estratégico da gestão de pessoas.

No que se refere à filiação teórica, buscou-se na sociologia clínica, com o complemento da psicodinâmica do trabalho, o auxílio necessário para se empreender este estudo, tendo em vista duas questões essenciais: o papel central que o sujeito ocupa no referido campo de estudo e a crítica sistematizada estabelecida quanto à gestão e às relações de trabalho, contribuindo para a desconstrução do discurso organizacional e para a maior clareza do imaginário organizacional moderno. Iniciamos nossa discussão abordando a relação que o homem mantém com as instituições.

Em um estudo muito elucidativo, Enriquez (2001) discute o conhecimento equivocado que temos das instituições, seja ela a Igreja, o Estado, a escola ou a empresa, instituição por excelência na sociedade contemporânea, e de elevado poder de barganha e de determinação de valores a serem seguidos por seus membros. Apesar dos benefícios de certo nível de desconhecimento ou conhecimento equivocado, das instituições quanto à manutenção dos elos sociais, o indivíduo se manteria submetido às amarras das estruturas de poder, não compreendendo de fato o que há por trás dos diversos discursos institucionais. Dificulta-se, portanto, o advento do sujeito no contexto em que as instituições se expõem como entes sagrados, inclusive a empresa moderna, em que a autonomia quando existe, é controlada e a liberdade se mostra distante. Há uma docilização de corpos, ao mesmo tempo em que se fomenta a gestão da afetividade como forma de incremento do poder institucionalizado. Aí se insere, inclusive, a problemática da servidão voluntária, em que no afã em se manter amparado por um poder forte, o indivíduo se submete à empresa, na esperança em nela se buscar a proteção e a possibilidade de alcançar os seus sonhos de onipotência. É claro que o indivíduo pagará o preço por isso, que é antes de tudo a sua intensa submissão a ela. Como diria Enriquez (2001:68), “o controle do ser humano, como ser social, é a preocupação constante dos homens de poder. Dizer controlar é dizer: como impedi-los de perceber o que lhes acontece, como submetê-los, tornando-os satisfeitos em sua submissão, ou pelo menos prontos a aceitá-la”.

Neste contexto de desconhecimento e de idealização das instituições, amplia-se a necessidade em se colocar o sujeito no centro da discussão, fato essencial para a sociologia clínica, que além da démarche clínica para compreensão dos fenômenos sociais e da interligação dos registros sociais e psíquicos, têm no sujeito e em sua emancipação uma de suas principais bases de ação, na esperança de que o sujeito se defina por si mesmo, apesar de todos os determinismos psíquicos e sociais envolvidos em tal problemática. A análise dos registros sociais e psíquicos, assim como sua interligação, é fator essencial na compreensão da construção do sujeito, ou ao menos do indivíduo que pretenda ser sujeito de sua própria história. Estes registros permitem compreender como o indivíduo reage ao mundo, como ele se coloca em suas relações sociais e forma a sua própria identidade, lembrando que a identidade é fluida e a psique é composta de conflitos de diversas naturezas heterogêneas em si mesmo.

A fim de se compreender o que é o sujeito e seu pretense advento, Herreros (2007) analisa esta problemática à luz de diversos autores, como Touraine, Bourdieu, Butler, dentre outros. A partir de uma perspectiva tradicional, a sociologia considera o sujeito como resultado de determinações sociais, valorizando-se a dimensão política e histórica, em

detrimento da perspectiva psicológica. Sendo mero fruto de determinações sociais, desapareceria a necessidade do próprio conceito de sujeito, como comunga Bourdieu.

Em Touraine, pode-se notar, da mesma forma, em alguns de seus estudos, o afastamento de uma perspectiva mais psicológica, em que o sujeito existiria enquanto movimento social, de contestação e resistência a determinada lógica social. Mais recentemente, o sociólogo se volta para uma dimensão mais individual, em que o sujeito se definiria a partir de seus desejos de ser, de criar uma história pessoal. Observa-se que o sujeito de Touraine “é resistência, liberdade, recusa de alienações múltiplas – como consumismo ou de fundamentalismos culturais – uma nova figura onírica, sem ambigüidade”. (Herrerros, 2007:136). Butler, por sua vez, enfatiza a ambigüidade da concepção de sujeito, sendo este, tanto determinado pelo poder, assim como o determinando. “Para a filósofa americana, o sujeito é simultaneamente lugar de assujeitamento, a dizer, lugar onde o poder se exerce e domina, e local de resistência a este poder. Em outros termos, o sujeito é a seus olhos ambivalente...” (Herrerros, 2007:136).

Na perspectiva da sociologia clínica e da psicossociologia, outros elementos entram no campo de análise para a compreensão do sujeito: o desejo, a alegria e o amor. E a tensão é característica básica do sujeito, que é fruto de determinações e também se autodetermina, fonte de desejos e de recalcamientos, de medos e de ousadia para enfrentamentos necessários. A partir destas filiações teóricas, há o trabalho de se criar, no contexto de intervenções, condições para que os indivíduos possam confrontar com eles mesmos, evidenciando tensões, histórias de vida, trajetórias pessoais, práticas que influenciam em seu modo de ser. Dessa forma, permite-se trilhar o caminho da liberdade. E no campo da sociologia clínica, Gaulejac (2009) levanta inúmeros elementos que nos permitem refletir criticamente sobre estas questões, possibilitando o repensar da relação entre trajetórias pessoais e decisões profissionais, minimizando tensões a partir do ato de se retirar véus que ofuscam a realidade e o modo como percebemos a vida e o nosso próprio posicionamento pessoal no trabalho.

Há necessidade de se trabalhar o sentido, e a liberdade de ser. Gaulejac (2009:20), nos coloca que esta liberdade de ser se constrói apesar “das obrigações, das normas interiorizadas, dos conformismos, das pressões grupais que conduzem cada indivíduo a se conformar ao que se espera de si, até se deixar instrumentalizar”. É importante considerar que o indivíduo não nasce sujeito, sendo fruto de uma história que o habitua constantemente a se deixar envolver por amarras internas e externas.

E no mundo do trabalho, o indivíduo permanece heterônomo, como nos colocaria Castoriadis, agindo a partir de forças externas, e envolvido em demandas contraditórias, em paradoxos, que de um lado o incentiva a ser pró-ativo, a comandar a sua vida e carreira, mas por outro lado, é atraído por promessas, controlando-o das mais diversas formas, inclusive amorosamente. O questionamento, a transgressão e o luta para se colocar algo melhor no lugar tornam-se desafios para o indivíduo, o que exigiria a contestação do poder e de sua própria submissão voluntária, desafiando as estruturas de poder. Gaulejac (2009:54) enfatiza a necessidade de ampliação do espaço de resistência e de liberação, colocando que “o indivíduo se torna sujeito no momento em que este se recusa todas as formas de servidão, transformando o medo em revolta, e em indignação, a tristeza em alegria, os afetos negativos que inibem a ação em afetos positivos que a libertam”. E ao indivíduo é necessário desenvolver esta força interna para levá-lo a criar mecanismos de defesa e de resistência quanto ao que o afasta da concretização de seus desejos de autodeterminação, de definir sua própria história de vida.

E da mesma forma em que se percebe a necessidade de se pensar nestes aspectos na vida social, o mesmo ocorre no contexto organizacional, que não se distancia do social. É no trabalho que o indivíduo busca o reconhecimento e a sua própria identidade (seja tal fenômeno positivo ou negativo). E nesta busca ele se lança continuamente em um processo

angustiante de busca do sucesso. O que importa a ele é a busca do reconhecimento profissional e a de se sobressair frente aos outros. Enfim, o indivíduo passa a depender intensamente dos jogos de poder e de dominação que o fazem esquecer a sua própria busca em ser senhor de si mesmo, de ser um sujeito efetivamente e relativamente (salientando a própria ambigüidade do termo) autônomo.

Uma das dimensões da vida que mais afetam o advento do sujeito é a vida profissional, o trabalho. O indivíduo que se relaciona com o trabalho e com a empresa, a partir de todo um conjunto de registros sociais e psíquicos, se defronta com discursos e práticas organizacionais que dificultam ainda mais sua autonomia, que passa a ser altamente controlada no contexto organizacional.

É nesta tensão contínua que o indivíduo desenvolve sua trajetória profissional, na perspectiva de ser atendido em seus desejos, inclusive de reconhecimento de si mesmo. Ele se depara, contudo, com um conjunto de práticas gerenciais que dificultam sua emancipação, especialmente no que se refere à gestão de pessoas. O termo gerir pessoas nos faz recordar Nietzsche que dizia não desejar dominar ninguém, mas também não queria ser dominado, diferentemente do que pode se observar nas organizações, em que o indivíduo é fomentado a se amarrar a estruturas que o mantêm distante da liberdade e da autonomia. Autonomia esta apenas controlada, como pode ser verificada a partir da desconstrução do discurso.

### **Gestão de pessoas, subjetividade e ser sujeito**

A gestão de pessoas nas organizações é complexa, além de paradoxal. De um lado, há a onipresença da dimensão da objetividade e por outro lado, a dimensão da subjetividade não é ignorada, mas não tanto em função do respeito ao indivíduo e da valorização da alteridade, mas no que diz respeito ao controle da subjetividade do indivíduo. No que tange à objetividade e à abordagem funcionalista de gestão de pessoas nas organizações, a preocupação, além do que se relaciona aos subsistemas de administração de recursos humanos, como gestão de desempenho, remuneração e treinamento, refere-se ao modo como os esforços dos empregados são direcionados para os objetivos organizacionais, rompendo com resistências e falta de motivação, para alcance dos objetivos. Neste contexto, percebe-se claramente a coisificação do indivíduo e amplia-se a perspectiva da necessidade em se criar as melhores técnicas possíveis para incrementar, para otimizar as contribuições individuais e do grupo.

Há a preocupação em fazer com que o indivíduo comungue dos valores e crenças da empresa e esteja inserido em uma cultura organizacional forte, que defina para ele, em que consiste o seu posicionamento, o comportamento dele esperado e sua participação no crescimento contínuo da rentabilidade da empresa, que caso não seja elevada, colocará em risco a sua própria sobrevivência no trabalho. Esta formalização e formatação de comportamento possibilitam o maior controle do indivíduo, dificultando o advento do sujeito.

Tendo o olhar na dimensão ideológica da gestão, Gaulejac (2007) elenca e discute o que Morgan (1981) chamaria da face repugnante das organizações. Identifica-se, então, a ideologista gerencialista: coisificação do indivíduo, dissimulação de um projeto de dominação, culto da excelência, idealização de modelos e modismos gerenciais, o que tem valor é o que pode ser útil para a eficiência do sistema, descarte do improdutivo, empregado considerado como recurso, como custo, a busca incessante do sucesso, culto do desempenho e da competição entre colegas, discursos vazios ou insignificantes, o que detém valor é o que pode ser medido, mensurado, quantificado, comparado e classificado, a mobilização do desejo, a canalização da energia libidinal para o alcance dos objetivos organizacionais, autonomia amplamente controlada, engajamento entusiasmado à cultura organizacional, cooptação do ideal de eu do empregado pela organização, incentivo à “substituição” da

identidade pessoal pela identidade funcional, manipulação do indivíduo tendo como objeto o sonho do sucesso, elevada mobilização psíquica, autocontrole e auto-exploração. Todos estes fatores agem em conjunto amarrando o indivíduo em um sistema de ações que dificulta o advento do sujeito (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2009).

E a gestão de pessoas facilita e potencializa todo este processo. A área de recursos humanos ou de gestão de pessoas, como tem sido denominada nos últimos anos, apenas operacionaliza o discurso da organização, retroalimentando-o e possibilitando a maior inserção do indivíduo na cultura organizacional. Estas práticas, somadas ao discurso, criam fortes barreiras para a emancipação dos indivíduos.

No contexto da gestão de pessoas, identificam-se modelos que configuram sistemas de poder, sistemas ideológicos, como a gestão por competências e a universidade corporativa. A gestão por competências está relacionada à dimensão da objetividade em recursos humanos no nível estratégico, ou seja, em que medida o indivíduo tem competências para o alcance das estratégias organizacionais, e comportamentos e atitudes que possam gerar um desempenho elevado e contribuam para o alcance dos objetivos empresariais. A gestão por competências auxiliaria a organização a ter um sistema de informação para o maior controle do empregado, sendo este processo otimizado pela área de gestão de pessoas. Este modelo de gestão de pessoas auxilia na identificação dos improdutivos e na definição de uma remuneração por competências. E na busca das competências exigidas pela organização, o indivíduo se lança em uma jornada excessiva de trabalho, se submetendo a todos os discursos e práticas gerenciais.

No que se refere à universidade corporativa, o que se sobressai é o controle ideológico, o controle sobre o pensamento do indivíduo. A universidade corporativa tem sido operacionalizada pela área de gestão de pessoas, no intuito de envolver os empregados com a filosofia e os valores da organização, ou seja, não se vislumbra apenas a reprodução de um conhecimento técnico, mas difunde-se também a cultura da organização, além de se buscar a relação com as estratégias empresariais. Pretende-se sofisticar o trabalho realizado pela área de treinamento e desenvolvimento, fomentando o aprendizado contínuo e ilimitado, gerando frustrações ao indivíduo que se vê constantemente incitado a estar sempre hiper atualizado. Há o fomento do vínculo do indivíduo com a empresa e o desenvolvimento de um maior espírito de corps voltado para o alcance dos resultados. Dessa forma pretende-se alcançar concomitantemente o adestramento do indivíduo assim como a canalização de sua afetividade em prol da organização.

O advento do sujeito se faz ainda mais difícil à medida em que o indivíduo não se percebe como estando envolvido em amarras que envolvam a sua psique. A gestão de pessoas colabora com o desenvolvimento de mecanismos que fazem com que o indivíduo esteja aderindo continua e excessivamente à organização, perdendo, dentre outras coisas, sua capacidade e agilidade de crítica no ambiente de trabalho.

Weber (2005) em seu estudo na empresa McDonald expõe alguns elementos que levam os empregados desta empresa aderir à cultura organizacional. Neste sentido, pode-se citar: desenvolvimento de um sentimento de gratidão, fomento do indivíduo a estar sempre entre os melhores, desenvolvimento de um sentimento de pertencimento a uma grande empresa de sucesso, fomento da competitividade ao mesmo tempo em que se busca um espírito de equipe, doutrinação para um modo específico de se pensar, homogeneização do indivíduo a partir da polivalência, uso de uniformes idênticos e linguagem comum, estabelecimento da organização do trabalho de modo a se reforçar o poder da organização, confusão entre vida privada e profissional, inclusive com o fomento do reforço do vínculo entre colegas de trabalho e o lazer é envolvido pela necessidade em se ampliar as relações sociais em âmbito do trabalho. Há todo o processo de interiorização das obrigações na empresa, ampliando-se a identificação do indivíduo à organização e à uma realidade não

muito animadora - da perspectiva do empregado. A renúncia será sempre maior do que os benefícios obtidos.

Há sempre a expectativa de desenvolvimento na carreira e o alcance de postos elevados, de bons salários, de reconhecimento nas mais diversas dimensões e de obtenção de status. Para tanto, a idealização da organização, ocupa papel bastante relevante nesta dinâmica, processo este fomentado pelo discurso organizacional, pelo desenvolvimento de um imaginário de empresa perfeita e sem mácula, imortal e invencível. Tal postura cria ainda mais obstáculos para que o indivíduo consiga sair minimamente do sistema de dominação ao qual está inserido, tornando-o ainda mais servo e menos sujeito.

Ampliando a discussão do discurso organizacional em gestão de pessoas, Siqueira (2009), discute algumas categorias conceituais do discurso como o superexecutivo de sucesso, a pseudoparticipação nas organizações e o discurso do comprometimento organizacional. No contexto destes discursos pode-se enumerar, dentre outros elementos: promessas de sucesso, gestão do afetivo, o executivo devendo desenvolver múltiplas habilidades e conhecimentos, a necessidade de se dedicar integralmente à organização, não bastando o comprometimento instrumental, sendo necessário o comprometimento afetivo. Além disso, o discurso da participação não leva à reestruturação do poder, mantendo inalteradas as relações socioprofissionais.

Inserido neste discurso, o indivíduo tende a entrar em uma dinâmica hiperativa, como nos coloca Rhéaume (2009), na busca de uma maior performance e excelência, que possa levá-lo a alcançar as promessas organizacionais. Segundo ele, a hiperatividade estaria relacionada ao excesso de trabalho, sendo percebida como exigência da organização, mesmo estando relacionada a fatores internos, ela ocorre em um contexto permissivo, sem uma ética bem delineada, sendo sinal de ótima performance e espelha um investimento subjetivo quanto ao trabalho prescrito e à empresa. Segundo o sociólogo (2009:147), “a demanda neoprodutivista de hiper trabalho corresponde bem, em grande parte, a aspirações normais do ser humano de se realizar intensamente. Ela se constitui, em várias situações e para muitos, a um chamado de uma nova forma de heroísmo”. Um herói, entretanto, sem brilho e que não transforma a vida social em direção a melhor qualidade de vida da população.

### **A desconstrução do discurso como caminho para emancipação do sujeito**

Para o sujeito se emancipar, tornar-se autônomo é preciso construir-se um espaço público de discussão nas ações de gestão de pessoas. Este espaço, do ponto de vista metodológico pode receber contribuições da clínica do trabalho em psicodinâmica proposta por Mendes e col (2011) na obra de Bendassolli e Soboll (2011), inspirados nos estudos de Dejours (1994, 2009).

Para os autores, a clínica do trabalho o espaço da escuta e da fala do trabalhador, onde se alimenta a possibilidade de re-construir os processos de trabalho, o cotidiano do sujeito do coletivo no coletivo. Momento de tornar visível o invisível das relações entre a organização do trabalho, o sofrimento e a saúde mental (unidade de análise). Momento de desvelar o sofrimento vivenciado, possibilidade de resgate da capacidade de pensar e partilhar a angústia, medo, insegurança proveniente da relação do trabalhador com a organização do trabalho. Fazer a palavra contribuir para articulação de soluções no nível intersubjetivo, promovendo a cooperação.

É a experiência de participação dos sujeitos em ações deliberativas, em decisões para gestão do próprio trabalho, no aumento da capacidade de colaborar e utilizarem o saber-fazer nas soluções do dia-a-dia. Envolve mudanças de significados e sentidos sobre seu trabalho, seu fazer, suas realizações, seus medos, seu envolvimento com a tarefa dos colegas, seu desejo de reconhecimento, etc. Os participantes estão previamente juntos no trabalho e

falarão juntos da organização, da tarefa comum, das estratégias compartilhadas, da comunicação, dos seus acordos, etc.

É um espaço onde o sujeito pode se enunciar pela fala. Costa (1992) define o sujeito como efeito das suas práticas lingüísticas, uma decorrência do uso de nossos vocabulários. Somos aquilo que a linguagem nos permite ser, acreditamos naquilo que ela permite acreditar, só ela pode fazer-nos acreditar em algo do outro como familiar, natural ou, pelo contrário, repudiá-lo como estranho, antinatural e ameaçador. É por esse código lingüístico que o sujeito poderá identificar, nomear e comunicar suas percepções diante do trabalho, e é pelo estranhamento de perceber o sofrimento silenciado, promotor de adoecimento, que desenvolverá estratégias junto ao coletivo para emancipar-se. Desta forma, a ação está irremediavelmente ligada aos atos de linguagem.

A escuta, que privilegia uma questão social, tem como pressupostos a psicanálise, pois considera o sujeito do inconsciente, a partir do momento em que é instrumentalizado pela palavra. Percebe-se que, muitas vezes, a escuta psicanalítica é um recurso que exhibe singular eficácia, por incidir de modo inesperado, subversivo quanto ao saber prévio que os discursos sociais tradicionais têm sobre os fenômenos que estudam e sobre os quais intervêm. Trata-se da relação entre os trabalhadores que se sustenta no discurso e, por meio dele, assume as modalidades de época e marcas de determinada cultura. Existe um laço social porque se referencia em um mundo de linguagem. Na concepção lacaniana, o fato de que o sujeito revive, rememora os eventos formadores da sua vida profissional não é em si tão importante. O que conta é o que ele disse reconstrói.

É social, porque o eu se refere sempre a outrem. O eu se constitui em relação ao outro. Ele é seu correlato. O objetivo é simbolizar o vivenciado. O desenvolvimento só ocorre à medida que o sujeito se integra ao sistema simbólico, aí se exercita e se afirma pelo exercício de uma palavra verdadeira. Diminuindo as defesas é que se poderá resgatar um coletivo em que a ação entre em cena. Diferentemente de uma protagonização já certa, muitas vezes com um script perfeito, nesse espaço o sujeito reconhece que suas certezas não são provas de verdade e que suas percepções são tão válidas quanto aquelas dos que convivem com ele. Caberá, pois, a busca de uma perspectiva mais abrangente, em que se exercite estar na pele do outro e em que seus afetos e pensamentos também tenham lugar nesse grupo.

Assim, a escuta proposta aceita que todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer. Conforme Maturana e Varela (2002), essa característica do fazer se aplica a todas as dimensões do nosso viver; assim construímos o mundo e somos construídos por ele. A construção é compartilhada. Trata-se de construir esse espaço não a partir de uma atitude passiva, e sim pela interação.

Dejours (2004:204) considera “a clínica do trabalho como o principal recurso que permite aumentar uma racionalidade da subjetividade na ação”. Como resultado dessa escuta, produz-se nos sujeitos instabilidade, encadeiam-se sensibilidades, até certo ponto, desconhecidas. As falas, inicialmente, são infantilizadas, trazem a ideia de vitimização e banalização do sofrer. Percebem-se trabalhadores assujeitados, negando seus afetos, muitas vezes com perversidades e atrocidades praticadas no cotidiano profissional. Provocar essa derrocada racional é colocar-se na postura de acolher, de receber e ouvir interessadamente o outro, oferecendo-lhe continência nesse sofrimento.

Este é um espaço que precisa ser conquistado nas organizações, resta o desafio de firmá-lo num contexto marcado pela racionalidade e ideologias gerencialistas, por uma gestão de pessoas focada no controle e em resultados, sustentada num discurso lógico e dominante. Como não ser capturado? Como sair da servidão para emancipação? O sujeito, que se coloca neste entre, muitas vezes não tem saída, adoecer é um modo de denunciar esta impotência, mas será que não existem outras saídas mais saudáveis? Espera-se que os profissionais de gestão de pessoas se mobilizem para encontrar estes caminhos.

## Considerações finais

Dessa forma, tem-se que a gestão de pessoas, quando analisada como área específica, mostra-se um representante feroz da empresa e em nenhum momento um intermediário da relação entre indivíduo e empresa. De acordo com Siqueira (2009:246), “percebe-se que o discurso hegemônico em gestão de pessoas atrai de modo incisivo as mais diversas modalidades de controle, de vigilância, de obsessão por resultados e por produtividade, entre tantos outros elementos gerenciais que preparam o indivíduo para ser cada vez mais peça dócil no processo produtivo.”. Faz-se necessário, portanto se identificar modelos alternativos de gestão de pessoas mais afinados à postura crítica.

É necessário se traçar elementos que configurem uma nova filosofia de gestão de pessoas, que possibilite, ao menos em termos relativos, o mínimo advento do sujeito frente à instituição-empresa. Daí cita-se alguns destes caminhos: a necessidade em se abrir um espaço público da palavra, a maior participação do indivíduo no processo de tomada de decisão, a não incorporação na dinâmica do reconhecimento de uma vertente da gestão do afetivo, do controle amoroso, fomentar a área de gestão de pessoas de modo a catalisar um processo contínuo de reavaliação da organização do trabalho, prevenindo o adoecimento do indivíduo, assumir papel relevante na prevenção do adoecimento do empregado, envolvimento na busca da melhoria das condições de trabalho, reordenamento das estruturas de poder, prevenção e combate ao assédio moral e ao assédio sexual, promoção da educação voltada para o desenvolvimento integral do indivíduo, promoção de programas de diversidade, inclusive em termos de orientação sexual, promover a gestão de resultados por meio do diálogo, desenvolver mecanismos para maior autonomia do indivíduo em termos do horário de trabalho, fazer com que auto responsabilização pela carreira não seja uma senha para frustrações e temores do indivíduo por não estar alcançando o máximo possível em termos de aprendizagem e desenvolvimento de suas habilidades, atitudes e conhecimentos.

É necessário salientar ainda que a melhoria das condições de trabalho só poderá ser efetivada de modo contínuo, caso haja a participação do Estado enquanto ator essencial nesse cenário. Cabe ao Estado desenvolver políticas públicas que gerem maior qualidade de vida no trabalho, assim como punição de situações de abuso de poder. Faz-se necessário, na busca de uma gestão ética do trabalho, a participação do setor público enquanto agente regulador do mercado de trabalho. Não é suficiente que o indivíduo esteja trabalhando, mas é fundamental o desenvolvimento de um trabalho decente, um trabalho que minimize o adoecimento do indivíduo, tanto na dimensão física, seja na psicológica.

Em nenhum momento devemos nos esquecermos de Erich Fromm em sua obra *Ter ou Ser*, em que o autor faz uma análise destes dois modos de vida. É na luta pelo ter, muito em função do reconhecimento social provindo da posse do bem material, que nos submetemos ao poder gerencialista no contexto capitalista de produção. O indivíduo se posicionaria de modo que La Boetie nos diria como sendo a servidão voluntária. Há todo um processo de submissão que ocorre porque o indivíduo se dispõe a tal. Há esperança de que internalizando obrigações e fazendo parte do clube de vencedores, se alcance uma vida integral e plena.

É com estas considerações que finalizamos o nosso estudo, resgatando aqui a problemática do advento do sujeito na sociedade contemporânea e em especial no contexto do trabalho. O ser sujeito ultrapassa e muito a simples autonomia limitada ou controlada, ou a falsa auto responsabilização que existe apenas no momento em que o indivíduo segue caminhos pré-estabelecidos pela ideologia gerencialista.

Esse é o primeiro passo para se pensar em uma transformação das relações de trabalho. É a partir daí, que se pode pensar no advento mesmo tímido do sujeito, ou seja, de uma pessoa que escreve a sua própria vida, que assume a sua liberdade de ação e de mudança, de um indivíduo autônomo que apesar de restrições que se impõe e de quedas que surgem



cotidianamente, consegue dar um sentido para a sua existência e ser uma pessoa efetivamente integral e livre.

## Referências

- Bendassolli, F. P. e Soboll L A (org.). Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas, 2007
- Costa, J.F. A inocência e o vício. Rio de Janeiro: Editora Relume-Dumará, 1992
- Dejours, C. Travail vivant 2: travail ET emancipation. Paris: Payot, 2009
- Dejours, C. Análise psicodinâmica das situações do trabalho e sociologia da linguagem. In Lancman, S. e Sznelwar, L. (Orgs.). Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004.
- Enriquez, E. Instituições, poder e desconhecimento. In: Araújo, J.N. e Carreteiro, TC. Cenários sociais e abordagem clínica. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte, Fumec, 2001.
- Faria, José Henrique e Leal, Anne Pinheiro. A gestão por competências no quadro da hegemonia. In: Faria, José Henrique. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007
- \_\_\_\_\_. Do treinamento à universidade corporativa: ideologia, dominação e controle. In: In: Faria, José Henrique. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007
- Gaulejac, V. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Idéias e Letras, 2006
- \_\_\_\_\_. Qui est Je? Paris: Seuil, 2009
- Herreros, G. L`advènement du sujet. In : Gaulejac, V. ; Hanique, F. ; Roche, P. La sociologie Clinique: enjeux théoriques et méthodologiques. Paris : Érès, 2007
- Mendes, A M, Araujo, L K e Merlo, A. R. C (2011). Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. Em: Bendassolli, F. P. e Soboll L A (org.). (2010). Clínicas do trabalho. São Paulo: Atlas.
- Maturana H.R. e Varela,F.J. (2002). A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athenas.
- Rhéaume, J. Sociologie clinique de la souffrance au travail : du psychique au social. In : Périlleux, T. E Cultiaux, J. Destins politiques de la souffrance : intervention sociale, justice, travail. Paris : Érès, 2009.
- Siqueira, M.V.S. Gestão de pessoas e discurso organizacional. Curitiba: Juruá, 2009
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. In: Revista do Serviço Público. ENAP vol. 60, n.3 jul-set. 2009.
- Weber, H. Du ketchup dans les veines: pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's ? Paris : Érès, 2005.