



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

[alcance@univali.br](mailto:alcance@univali.br)

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

Modesto Filho, Jair; Vieira, Adriane; Coutinho Garcia, Fernando  
FRAGMENTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE: O QUE DIZEM OS GESTORES?  
Revista Alcance, vol. 20, núm. 1, enero-marzo, 2013, pp. 79-95  
Universidade do Vale do Itajaí  
Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748343006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# FRAGMENTAÇÃO DA SUBJETIVIDADE: O QUE DIZEM OS GESTORES?

FRAGMENTATION OF SUBJECTIVITY: WHAT DO MANAGERS SAY?

LA FRAGMENTACIÓN DE LA SUBJETIVIDAD: ¿QUÉ DICEN LOS GESTORES?

**Jair Modesto Filho**

Mestre

Universidade Estácio de Sá

jair.modesto.filho@hotmail.com

**Adriane Vieira**

Doutora

Universidade Federal de Minas Gerais

vadri.bh@gmail.com

**Fernando Coutinho Garcia**

Doutor

Faculdade Novos Horizontes

fernando.coutinho@unihorizontes.br

Submetido em: 07/11/2011

Aprovado em: 01/10/2012

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi o de descrever como a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam com a fragmentação da subjetividade de ocupantes de cargos gerenciais. Partiu-se de uma revisão teórica que contemplou os conceitos de subjetividade e de fragmentação da subjetividade, o cenário atual da função gerencial com seu novo tipo de trabalho, culminando na conceituação da prática de gestão de pessoas e sua relação com a fragmentação da subjetividade. Utilizando a abordagem qualitativa, foram entrevistados dez gestores que atuavam em diferentes organizações. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para a análise dos dados, considerando-se os aspectos explícitos e implícitos dos discursos dos entrevistados, com características bem diversificadas. Os entrevistados relataram impactos em suas vidas em decorrência do intenso ritmo de trabalho, ocasionando problemas familiares, estresse, ansiedade, abdicação de prazeres pessoais e provocando, muitas vezes, o adoecimento físico e psíquico. Percebeu-se também a existência de conflitos de valores em suas atividades profissionais, decorrentes do sentimento de fragmentação da subjetividade, da falta de vínculos e de referências pessoais. Constatou-se a existência de um distanciamento com relação a seus desejos pessoais e às práticas de gestão de pessoas as quais são obrigados a disseminar dentro das organizações, o que pode levar à corrosão de seus valores morais e éticos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Subjetividade. Gestão de pessoas. Fragmentação.

## ABSTRACT

The objective of this research was to describe how the organization of work and socio-professional relationships are related to the fragmentation of subjectivity of those in managerial positions. We started with a literature review that included the concepts of subjectivity and fragmentation of subjectivity, the current scenario of the managerial function with its new type of work, culminating in the conceptualization of the practice of people management and its relation to the fragmentation of subjectivity. Using a qualitative approach, we interviewed ten managers working in different organizations. We used the

technique of content analysis to analyze the data, considering the explicit and implicit aspects of the interviews, with vastly different characteristics. The respondents reported impacts on their lives due to the intense pace of work, causing family problems, stress, anxiety, abdication of personal pleasure, and often causing physical and psychological sickness. It was also felt that there are conflicts of values in their professional activities, arising from the sense of fragmentation of subjectivity, and a lack of personal links and references. It was found that there is a gap between their personal desires and the practices of personnel management that need to be disseminated within organizations, which can lead to corrosion of their moral and ethical values.

**KEYWORDS:** Subjectivity. People management. Fragmentation.

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue el de describir cómo la organización del trabajo y las relaciones socioprofesionales se relacionan con la fragmentación de la subjetividad de los ocupantes de cargos gerenciales. Se partió de una revisión teórica que contempló los conceptos de subjetividad y de fragmentación de la subjetividad, el panorama actual de la función gerencial con su nuevo tipo de trabajo, culminando en la conceptualización de la práctica de gestión de personas y su relación con la fragmentación de la subjetividad. Utilizando un abordaje cualitativo, fueron entrevistados diez gestores que actuaban en distintas organizaciones. Se utilizó la técnica de análisis de contenido para el análisis de los datos, considerando los aspectos explícitos e implícitos de los discursos de los entrevistados, con características bien diversificadas. Los entrevistados relataron impactos en sus vidas como consecuencia del intenso ritmo de trabajo, ocasionando problemas familiares, estrés, ansiedad, renuncia a placeres personales y provocando, a menudo, la enfermedad física y psíquica. Se observó también la existencia de conflictos de valores en sus actividades profesionales, decurrentes del sentimiento de fragmentación de la subjetividad, de la falta de vínculos y de referencias personales. Se constató la existencia de un distanciamiento en relación a sus deseos personales y a las prácticas de gestión de personas, que se ven obligados a diseminar dentro de las organizaciones, lo que puede llevar a la corrosión de sus valores morales y éticos.

**PALABRAS CLAVE:** Subjetividad. Gestión de personas. Fragmentación.

## INTRODUÇÃO

Segundo Tamayo (1996), além de o trabalho ser fonte de produção de bens e de riquezas, representa para o homem um dos principais aspectos de sua vida, por possibilitar a sua realização pessoal perante seus semelhantes e ser parte integrante de sua existência no meio social. De acordo com Braverman (1974), o trabalho humano está diretamente ligado às organizações que, por meio de um contrato, estabelecem as condições básicas que definem a venda do trabalho em troca de um salário, que dará condições ao trabalhador de "ganhar a vida".

As organizações possibilitam a produção e até a reprodução das relações sociais dentro e fora do ambiente de trabalho. Essas relações produzidas têm cunho social, econômico e, principalmente, ideológico. Apesar deste último ser desconsiderado por parte da literatura acadêmica, ele está presente nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas quando o objetivo é de "seduzir" o empregado. A organização moderna, segundo Pagés *et al.* (1993), é hábil na utilização de formas de dominação e dependência psicológica, capazes de exercer o controle do trabalhador, fazendo com que este dependa dessa relação estabelecida.

As práticas de gestão de pessoas são instrumentos utilizados pelas organizações com intuito de convencer os empregados de que aquele é o melhor lugar para se trabalhar e de que a empresa pode ser uma extensão de sua família. Segundo Dejours (1992), o indivíduo é levado a não ter mais vontades, suas necessidades são as da empresa, sua vida é a empresa e, portanto, precisa

esforçar-se ao máximo, sendo flexível, doando-se e tendo iniciativas que facilitem o alcance dos objetivos da organização.

Barros *et al.* (2008) entendem que, no momento atual do capitalismo, as organizações têm exigido do indivíduo mais do que ele pode doar, devendo apresentar flexibilidade, dinamismo, espírito de grupo e iniciativa, a fim de manter-se empregado. Ao vivenciar essas exigências e metas quase sempre inatingíveis, o indivíduo pode estar susceptível ao sofrimento psíquico e, conseqüentemente, à fragmentação de sua subjetividade.

Para Volnovich (1995), a subjetividade pode ser entendida não somente como parte da consciência do indivíduo, mas também como os afetos e os vínculos afetivos. O contexto social e a atuação do sujeito nesse meio são fundamentais na formação da sua subjetividade, sendo assim o trabalho exerce um papel importante por meio dos vínculos grupais, processos de produção e ideologia a que o indivíduo está submetido.

Segundo Dejours (1992), a subjetividade do indivíduo tornou-se fragmentada na atual sociedade capitalista, devido aos modelos de produção e à gestão incorporados pelas organizações, bem como pela disseminação de uma ideologia ancorada nos valores sociais e econômicos puramente capitalistas.

Faria (2001) afirma que, no contexto organizacional, o indivíduo busca estabelecer padrões de conduta para ser aceito no grupo, mesmo que esses padrões sociais possam gerar conflitos em relação a seus anseios, crenças e valores pessoais. Ainda segundo o autor, nessa submissão o indivíduo abre mão de sua subjetividade em prol de algo maior, com isso se estabelece uma nova relação de poder, na qual a dominação está sutilmente enraizada nos relacionamentos. A subjetividade torna-se fragmentada em prol de um coletivo organizacional e é perfeitamente aceita e reforçada, sendo esta totalmente voltada ao reconhecimento e ao sentimento de pertencer a um grupo social. É justamente nesse contexto que aparece a figura do gerente, o elo utilizado pelas organizações com intuito de promover a disseminação de suas práticas de gestão de pessoas.

A partir das considerações de Mintzberg (1989), pode-se entender a função gerencial como exercida por sujeitos que trabalham num ritmo acelerado, tendo sua rotina de trabalho composta por ações breves, variadas e fragmentadas, cujo papel mais importante é o de tomada de decisão, exercido em meio a situações conflituosas que necessitam de uma ação imediata.

O gestor lida com expectativas conflitantes, sempre em 'fogo cruzado' entre interesses organizacionais e individuais. Galbraith (1983) considera a categoria profissional de gerente a mais controlada do que qualquer outra, devendo os mesmos ser cautelosos acerca do que pensam e dizem.

A escolha do corpo gerencial para objeto deste estudo deu-se pelo fato de as pessoas que ocupam esses cargos viverem e estarem engajadas nas práticas de gestão de pessoas, além de serem parte fundamental na disseminação e no controle dessas práticas. Na maioria das vezes, esse profissional negligencia as questões subjetivas, dando ênfase a questões objetivas e de interesse da organização, contrariando seus próprios valores.

O problema de pesquisa elucida-se por meio da questão: como a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam à fragmentação da subjetividade de ocupantes de cargos gerenciais em diferentes organizações?

Por meio de pesquisa empírica, buscou-se analisar de que forma se dá a fragmentação da subjetividade desses profissionais em função dos modos de gestão organizacional.

## SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Subjetivo é aquilo que é individual, pessoal e particular, relativo ao sujeito e existente no sujeito (FERREIRA, 2000). O conceito de subjetividade, no entanto, é bastante controverso, pois envolve a interpretação da natureza humana pelo próprio homem, segundo determinados prismas e que, portanto, apresenta variações em função da área de conhecimento e respectivas correntes teóricas.

Davel e Vergara (2001, p. 44-46) localizam esse assunto na história, começando pela máxima socrática "conhece-te a ti mesmo". A preocupação do filósofo grego Sócrates com o Homem já remetia à questão da subjetividade, todavia os conceitos de sujeito e subjetividade próximos do

período moderno surgiram da noção de interioridade proposta por Santo Agostinho, para quem o caminho para a transformação depende da atenção que a pessoa dá a seu interior e ao foco de seus pensamentos e sentimentos, no momento em que está vivenciando determinada experiência.

O filósofo Mance (1998), baseado nos estudos de Felix Guattari e Gilles Deleuze, define "sujeito" como alguém capaz de pensar, decidir e atuar por conta própria; e "subjetividade" como aquilo que engloba tudo o que é próprio à condição de ser sujeito (capacidades sensoriais, afetivas, imaginativas e racionais envolvidas nos processos de perceber, compreender, decidir, agir). O autor afirma que, no processo de individuação, assumem-se jogos de linguagem, signos e códigos culturais, numa relação simultânea de liberdade e determinação, e conclui que é a sociedade, em todas as suas dimensões, que determina a subjetividade individual.

Nessa mesma linha de pensamento, a corrente marxista destaca o caráter histórico e social do homem, supondo "o trânsito de um sujeito universal, fechado dentro de um conjunto de categorias metafísicas, para um sujeito concreto, que mostra em sua condição atual a síntese de sua história social, não como acumulação, mas como expressão de uma nova condição" (REY, 2003, p. 222). Nesse sentido, "a subjetividade é socialmente produzida, operando numa formação social determinada, sob o crivo de um determinado tempo histórico e no âmbito de um campo cultural" (SILVEIRA, 2002, p. 104).

A representante da Escola de Budapeste, Agnes Heller (1991), por sua vez, concorda que a subjetividade é colocada no centro do processo histórico, sendo que o homem, voltado para sua sobrevivência, está em constante busca de humanização, no entanto destaca as contradições do marxismo corrente ao construir filosoficamente o sujeito da revolução que liberta a humanidade, ao passo que objetivamente são as leis econômicas que conduzem à revolução histórico-social.

Em oposição às visões mecanicistas ou deterministas, Morin (2001) afirma que a noção de sujeito – também produto e produtor – só é possível se houver autonomia. O sujeito tem consciência de sua consciência e das suas possibilidades de escolha, que são limitadas pelo contexto da situação. Já a sociedade é produto das interações entre esses indivíduos dentro de características próprias de linguagem e cultura que, por sua vez, também atuam sobre esses mesmos indivíduos.

Entendemos que, independente da corrente considerada, a subjetividade implica uma forma peculiar e individual de percepção do mundo, que não aparece completamente dissociada do meio externo. É nesse meio que se concretizam as ações que caracterizam o indivíduo como trabalhador, mas a sua compreensão desse trabalho depende da sua própria subjetividade, portanto o contexto social e a atuação do indivíduo nesse meio são fundamentais na formação da sua subjetividade (VOLNOVICH, 1995).

De acordo com Volnovich (1995), a subjetividade é inferida a partir das práticas individuais, institucionais ou grupais, não sendo necessariamente inscrita num campo racional, mas por meio de significações não percebidas pelo indivíduo ou pela organização, o que o autor chamou de significações reprimidas.

Para enfatizar esse ponto de vista, recorremos a Foucault (2003), que alega que a subjetividade humana pode ser modelada por meio dos mecanismos de adestramento – nem sempre sutis – e controlada pelos mecanismos do conhecimento-poder. O exercício de tal poder está pautado na disciplina e no conhecimento/saber como objetos desse controle. O corpo dócil e útil é o caminho para o domínio sobre si próprio e para o controle do corpo alheio e da coletividade, visando à eficácia por meio de técnicas adequadas, sempre buscando aumentar sua força, não apenas pela apropriação, domesticidade e vassalagem dos corpos, mas por essa relação que "o torna tanto mais obediente quanto é mais útil e inversamente" (FOUCAULT, 2004, p. 119).

Com as mudanças históricas, o trabalho foi deslocado da posição de elemento subjetivo do processo para a de subordinação a um elemento objetivo num processo produtivo dirigido pelas gerências que resguardam os interesses do capital. Ou seja, o trabalho foi reduzido a um objeto; e o trabalhador, a uma máquina para todos os fins (BRAVERMAN, 1977; FIDALGO *et al.*, 1991). Mais recentemente, e em nova fase, o capitalismo flexível, midiático, informacional e centrado no conhecimento propiciou o desenvolvimento de novas formas de gestão cuja tônica é a mobilização da subjetividade dos trabalhadores, agindo como uma dimensão ideológica importante para a sustentação do sistema (ZARIFIAN, 2001; PIMENTA, 2004). Além disso, os novos sistemas de

gestão trocaram o controle rígido e exercido pelos superiores por aquele realizado pelos pares e pelo próprio indivíduo. Conforme alertam Gaulejac (2007) e Ball (2005), essas mudanças aprofundam a individualização de ações e intensificam o jogo de interesses privados, alterando a percepção de justiça distributiva, o que pode refletir na saúde física e mental do trabalhador (SOUSA; MENDONÇA, 2009).

## Fragmentação da subjetividade

De acordo com Araújo (2012), as práticas de gestão da subjetividade do trabalhador são um exercício do poder que move a inteligência e os afetos com a finalidade de garantir a adesão do trabalhador, e os gestores são os responsáveis por prover as necessidades sociais dos trabalhadores, a fim de que estes colaborem com a organização.

Com o fim dos trinta anos gloriosos do desenvolvimento capitalista, que vai do período pós-guerra a meados da década de 1970, a sociedade do trabalho começou a entrar em crise e o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho passou a apontar sinais de esgotamento. O modelo toyotista, surgido na fábrica da Toyota, no Japão, surgiu como referência, apresentando como uma das características centrais de inovação a necessidade de construção de nova forma de gestão de recursos humanos, centrada no trabalho em equipe, autonomia e liderança participativa (ARAÚJO, 2012).

As novas concepções gerenciais tiveram como estratégia o controle psicológico do desempenho do empregado; elas criticavam a forma de dirigir taylorista, mas insistiam no controle do comportamento para alcançarem a produtividade desejada (HARVEY, 1993; FREITAS, 2002; GARCIA, 2004; CAMPOS; TEIXEIRA, 2004). Segundo Faria (2001), a sensação de ser acolhido e aceito no contexto organizacional instiga o dever de doar o máximo de si para a eficácia do trabalho e da organização. Essa questão é fortemente reforçada: "quando a organização pretende estabelecer seu domínio sobre o inconsciente, o que ela tenta fazer é impedi-lo de aflorar de forma autêntica, fazendo-o calar, construindo indivíduos que se evitam uns aos outros" (ENRIQUEZ, 2000, p. 20).

Nesse novo cenário surgiu o culto da *performance* e a sociedade baseada no gerencialismo, traduzindo-se como um projeto de poder, dado que o trabalhador e a organização realizam uma espécie de simbiose, por meio da qual a organização alcança seus resultados, provendo ao sujeito a excitação permanente, a oportunidade de vencer e aplacar angústias, ao mesmo tempo em que permite que o sujeito canalize suas frustrações e energia narcísica (GAULEJAC, 2007).

Gaulejac (2007) alerta, para o risco da instrumentalização do ser humano no modelo gerencialista, afirmando que sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesmas, as ciências da gestão servem definitivamente de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como recursos a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização. (GAULEJAC, 2007, p. 36).

Na atual fase de desenvolvimento capitalista, a subjetividade do indivíduo tornou-se fragmentada devido aos modelos de produção e gestão incorporados pelas organizações, bem como em função da disseminação de uma ideologia ancorada nos valores sociais e econômicos puramente capitalistas (FARIA, 2001; FREITAS, 2002). Para Dejours (1999, p. 28):

(...) há o sofrimento daqueles que assumem tarefas arriscadas à sua saúde, outros sofrem ao enfrentarem riscos à sua saúde como exposição a produtos radioativos, vírus, fungos, amianto e outros ainda, por serem obrigados a se submeterem a horários alternados de trabalho ou por temerem não estar à altura das imposições da organização de trabalho e também por não se adaptarem à "cultura" ou à ideologia da empresa.

O cumprimento das rigorosas metas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam o indivíduo de tempo disponível para pensar em outras coisas que não sejam as relacionadas aos interesses da organização: estar engajado e cumprir as metas estipuladas. Com isso, o ritmo, a pressão e as responsabilidades consomem o trabalhador, apropriando-se de sua subjetividade (ZARIFIAN, 2003).

Ao buscar estabelecer relações sociais dentro da organização, o trabalhador "transcende a separação de uma existência individual por tornar-se parte de alguém ou de algo maior do que

ele próprio, experimentando a identidade por intermédio do poder a que se tenha submetido” (FROMM, 1979, p. 43). As organizações, por sua vez, exigem dos sujeitos uma forma patológica de “administrar” a vida humana, na qual não há espaço para a expressão de facetas da subjetividade que sejam contrárias aos seus valores (PAGÈS *et al.*, 1993; FARIA, 2001).

Por meio dessa submissão, o indivíduo, de certa maneira, “doa” sua subjetividade para, assim, fazer parte desse algo maior, em uma relação de poder em que a dominação e a submissão estão na sutileza do relacionamento.

De fato, cada indivíduo se vê obrigado a abrir mão de parte de sua autonomia em prol do coletivo e assim acaba criando o que se pode chamar de subjetividade fragmentada, a qual se encontra em constante conflito com o desejo “total” que cada indivíduo almeja, mas é também a forma criada para alcançar os objetivos particulares a cada um, sejam eles de natureza física ou psicológica. (FARIA, 2001, p. 3).

A fragmentação da subjetividade, portanto, é reproduzida por meio da ideologia organizacional de se alcançar os resultados desejados a qualquer custo. Mesmo a busca da subjetividade sendo incentivada, há necessidade de um padrão de conduta, evitando, assim, a desordem e o prejuízo (FARIA, 2001). Visando à garantia de um bom emprego, segurança, estabilidade financeira e reconhecimento, os quais são cobrados socialmente, o indivíduo aceita, muitas vezes com excessiva passividade, as regras organizacionais sem entendê-las e questioná-las. Instaure-se, portanto, a submissão organizacional em detrimento do reconhecimento social, construído ao longo da vida e cobrado constantemente pela sociedade. Alheio a essa imposição social, o indivíduo estará fadado a se tornar um exemplo de fracasso, desprezado e jogado à marginalidade (SENNET, 2001; FREITAS, 2002; SOARES; VIEIRA, 2010).

Nesse sentido, pode-se entender o processo de socialização organizacional, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, como estratégia de poder e influência utilizada para formar corpos dóceis e produtivos. Nesse contexto, a figura do gerente aparece como essencial aos anseios da organização, uma vez que é colocado como elo entre os desejos organizacionais e os desejos individuais, estando constantemente num “fogo cruzado” de interesses.

## FUNÇÃO GERENCIAL E SUBJETIVIDADE

De acordo com Dejours (1999), há sofrimento por trás das “aparências” apresentadas pelos gerentes, pelo fato de considerarem não estarem à altura das imposições da organização do trabalho, como: ritmo, formação, nível de instrução, experiência, adaptação à cultura ou à ideologia da empresa e às exigências do mercado.

Esse profissional, como qualquer outro ser humano, encontra-se sujeito a sentimentos, impasses, dilemas, desconfortos, alegrias e tristezas, prazeres e sofrimentos. No entanto, sobre esse agrupamento específico, em razão de sua posição na ordem organizacional, incidirão fatores de pressão ligados diretamente ao desempenho da sua função gerencial (MELO; MAGESTE; MENDES, 2006).

Davel e Melo (2005) afirmam que, ao assumirem espaço na hierarquia das organizações, os gerentes têm sua atuação marcada por fortes ambiguidades. Segundo os autores, sujeitos a tensões conflituosas e contraditórias, os gerentes tendem a questionar suas práticas, configurando-se o seguinte dilema: maior controle das atividades da empresa *versus* aumento da flexibilidade em busca de maior autonomia dos indivíduos. Essa realidade afeta consideravelmente a construção saudável da subjetividade dos gerentes, o que pode provocar a perda de contato consigo mesmo, além do empobrecimento da vida psíquica, frustração constante, perda do amor próprio, redução do impulso empreendedor e criativo, dentre outros (GIULIESE, 2005).

O modelo de gestão organizacional, para o qual os gerentes temem não serem eficazes, pode ser explicado pelas práticas de gestão de pessoas, denominadas por Dejours (1999) como modelo incorporado à organização com intuito de promover a fragmentação da subjetividade do indivíduo.

São cinco as fases evolutivas das práticas de recursos humanos (MARRAS, 2000), denominadas na atualidade de práticas de gestão de pessoas, como fundamentais nas empresas brasileiras: a fase contábil (até 1930), caracterizada pela preocupação com os custos da organização em que os empregados eram vistos sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, portanto, as



entradas e as saídas deveriam ser registradas; a segunda fase, a fase da legalização (de 1930 a 1950), preocupada também com o acompanhamento e a manutenção das leis trabalhistas da era de Getúlio Vargas; a fase tecnicista (1950 a 1965), marcada pelo início da operacionalização de serviços como treinamento, recrutamento, seleção, cargos e salários, entre outros, em função da implantação da indústria automobilística; a fase administrativa (1965 a 1985), que buscou transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações (com sindicatos e sociedade); e, por último, a fase estratégica (1985 até a atualidade), fundamentada pela introdução dos programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central da organização, em que surgem as primeiras preocupações de longo prazo, por parte das empresas com seus empregados.

Para Fischer (2002), essa última fase traz um modelo de gestão do comportamento humano caracterizado pela integração, flexibilidade, qualidade, adaptabilidade e comprometimento dos empregados. Esse modelo buscou estreitar vínculos entre o desenvolvimento humano e o sucesso do negócio da empresa.

Imbuída da filosofia de valorização e respeito ao empregado, a administração de recursos humanos assume o papel de ajustar o empregado à eficiência e à passividade dentro do contexto do trabalho (DUTRA, 2002). Dessa forma, os indivíduos se veem aprisionados pelas estruturas de poder nas organizações e também pela sua própria conduta dentro dessas, pois são constantemente levados a confirmarem sua competência, a fim de serem reconhecidos e recompensados (MOTTA, 1991).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa esteve ancorada na abordagem qualitativa e o método adotado foi o estudo de caso, pelo caráter de profundidade e detalhamento. Triviños (1987) afirma que o estudo de caso é um método de pesquisa em que o objeto é uma unidade analisada profundamente. A unidade de análise em questão são pessoas ocupantes de cargos gerenciais de diferentes organizações localizadas no estado de Minas Gerais.

A principal técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada. Nesse sentido, foi elaborado um roteiro que permitiu ao entrevistado liberdade de se expressar. Dez entrevistas foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2010, tendo como objetivo averiguar fatos, descrever sentimentos, identificar condutas no trabalho e na família e a possível relação entre elas e a fragmentação da subjetividade.

As entrevistas com os sujeitos 1, 2 e 5 foram realizadas em seus locais de trabalho, já as entrevistas com os sujeitos 3, 4, 6, 7, 8, 9 e 10 foram realizadas em suas residências por opção dos mesmos. Todas as entrevistas foram realizadas em locais isolados, sem interrupções de qualquer natureza que pudessem prejudicar o andamento do trabalho.

Um caso curioso foi o do entrevistado de número 07, que recebeu o pesquisador em sua residência, às 21h e totalmente uniformizado para o trabalho: camisa (com logomarca da empresa) calça e sapato social. O mesmo foi extremamente gentil, apresentou o pesquisador à família e disse: "É assim que recebemos novos membros em nossa equipe, fazemos como se sintam em sua própria casa, para assim executar um excelente trabalho". Isso fez o pesquisador perceber o quão a organização estava inserida em sua família e que esse gestor vivenciava seu trabalho em todos os momentos, o que veio a ser reforçado com a análise da entrevista.

A escolha dos sujeitos se deu pelo uso da técnica chamada "bola de neve", definida por Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) como adequada nos casos em que não é possível obter muitas informações prévias sobre o contexto investigado. Por meio dessa técnica, é possível identificar alguns sujeitos e solicitar-lhes a indicação de outros, e assim sucessivamente, até que se atinja o ponto de redundância em relação aos dados. No Quadro 1, apresentam-se algumas informações sobre o perfil dos entrevistados.



Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Código</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Empresa</b>	<b>Gênero</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Idade</b>
01 (E1)	Gerente de produção	Pós-Graduação	Privada	Masculino	Casado	35
02 (E2)	Gerente administrativo	Pós-Graduação	Cooperativa	Masculino	Casado	38
03 (E3)	Gerente administrativo	Pós-Graduação	Privada	Feminino	Casada	37
04 (E4)	Coordenadora geral	Pós-Graduação	Privada	Feminino	Solteira	33
05 (E5)	Gerente administrativo	Mestrado	Pública	Masculino	Solteiro	35
06 (E6)	Gerente geral	Pós-Graduação	Privada	Feminino	Solteiro	32
07 (E7)	Gerente de produção	Graduação	Privada	Masculino	Casado	52
08 (E8)	Gerente administrativo	Mestrado	Privada	Masculino	Solteiro	39
09 (E9)	Gerente de produção	Pós-Graduação	Privada	Masculino	Casado	36
10 (E10)	Gerente de produção	Graduação	Privada	Masculino	Casado	40

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, considerando-se os aspectos explícitos e implícitos dos discursos dos entrevistados. Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, mediante procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e à recepção das mensagens.

## DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Organização do trabalho

Este item envolve a descrição e a análise das atividades dos gestores entrevistados, como as normas de conduta, o controle e o ritmo do trabalho e a exigência constante de capacitação profissional. Em alguns casos, as respostas foram claras e diretas, como a do entrevistado 03:

A gente tem que se capacitar muito, o tempo inteiro, tudo que você aprende não é o suficiente.

Alguns entrevistados reproduziram o discurso da organização, de que a função gerencial tem um papel fundamental no processo organizacional e de que o ritmo acelerado e a capacitação são essenciais ao cumprimento do dever de um gestor. Mas, à medida que se descontraíam, deixavam vir à tona suas reais opiniões.

Existe bastante cobrança, você é bastante cobrado para atingir o seu objetivo. Você tem que concluir aquilo que lhe é traçado. (E1)

Na realidade a pressão quem decide sou eu, eu indico, eu criei as metas e os indicadores eu controlo e tem as datas para você apresentar e tem que ser apresentado nessa data e funciona bem, não tem atraso não. (E2)

O controle intenso das atividades pelo próprio gestor esteve presente em todos os discursos, evidenciando o que Foucault (1984) chamou de mecanismo de adestramento pelo conhecimento-poder, ou seja, de modelagem da subjetividade. Pode-se entender, dessa forma, que os gestores são úteis às organizações no caminho do controle de si próprios e de suas equipes, buscando a eficácia por meio das estratégias organizacionais, as quais são controladas para que se cumpram os objetivos propostos, conforme discurso de E5:

Eu venho de manhã escutando, por exemplo, a CBN. Observando o que está acontecendo na economia, o que está acontecendo no corporativo, o que está acontecendo na política. E em cima disso eu já estou traçando um cenário para ver o que é bom para a empresa, para o meu trabalho, para equipe que eu coordeno.

Zarifian (2003) afirma que o cumprimento dessas metas rigorosas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam o gestor de tempo disponível para pensar em outra coisa que não esteja relacionada aos interesses da organização. Assim, o ritmo do trabalho, a pressão e as responsabilidades consomem o gestor de forma a apropriar-se de sua subjetividade. Esse novo modo de gerenciar é tratado por Gaulejac (2007) como uma ideologia, dado que incorpora um conjunto de crenças e valores associado a um conjunto operacional de práticas, traduzindo-se como um projeto de poder. Todos os entrevistados relataram também estar submetidos a uma carga horária de trabalho excessiva: "(...) legalmente são 44 horas, mas a gente pode colocar-se exclusivamente para o trabalho, a gente passa muito disso aí... bem mais" (E1). Quando questionado sobre o ritmo de trabalho, o mesmo entrevistado responde: "(...) acelerado, acelerado, bastante acelerado e intenso também".

É muito tempo dedicado. Fico em média doze horas diárias por conta da empresa. É bem puxado mesmo. Às vezes, não sobra tempo nem para almoçar, normalmente almoço na minha própria mesa resolvendo problemas. Várias vezes, já tive que voltar à empresa à noite para resolver problemas de pessoal, segurança e outros. Penso se o salário que recebo, não é pequeno, isto é, se ele é suficiente para dar conta de tudo isso. (E8)

De acordo com Dejours (1992), a pressão pelo tempo e por resultado leva o indivíduo a não ter mais vontades, suas necessidades são as da empresa, sua vida é a empresa e, portanto, precisa esforçar-se ao máximo, inclusive investindo constantemente em sua capacitação.

Primeiro a minha formação, a formação dá uma visão de um todo do que eu faço, uma visão crítica, uma visão analítica de todo o processo. Essa capacidade de gerenciar, de enxergar problemas e propor soluções novas, não só focar no problema, mas focar na busca de melhorias, de solução, exige capacitação constante. (E4)

Tenho mestrado, mas não basta ter só o mestrado, o que eu faço aqui eu preciso saber na verdade mais do que isso, não precisa ter somente o conhecimento teórico, é preciso saber fazer a coisa acontecer, você precisa ficar muito atento, saber enxergar a oportunidade e fazer aquilo ali acontecer, então, em termos de capacitação, a exigência é muito grande. (E5)

Essas novas exigências de qualificação, de acordo com Barros *et al.* (2008), estão diretamente atreladas ao momento atual do capitalismo, por meio do qual as organizações têm exigido dos indivíduos mais do que eles podem doar, devendo ainda ser flexíveis, dinâmicos, terem espírito de grupo e iniciativa, a fim de manterem-se empregados. Ao vivenciar essas exigências e metas quase sempre inatingíveis, os gestores podem estar susceptíveis ao sofrimento psíquico e, conseqüentemente, à fragmentação de sua subjetividade (BARROS *et al.*, 2008). Como alerta Chanlat (2000), a racionalidade das novas práticas de gestão trazem um conjunto de conseqüências, dentre elas o aumento do nível de *stress* profissional, degradação da confiança e desenvolvimento do cinismo, à despeito de todos os discursos triunfalistas sobre os contornos da situação atual.

## RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS

Apesar de os gestores afirmarem que o ambiente de trabalho "(...) é extremamente sadio" (E3), ao longo das entrevistas, esses argumentos foram perdendo a força e as contradições vieram à tona, como nesse extrato de fala que chama a atenção para os conflitos, competições e desconfianças.

Em relação a meu grupo de trabalho, eu acho que confiança, às vezes, tem um pouquinho. Algumas coisas maliciosas também. Não adianta a gente querer achar que não vai ter conflitos,

que não vai existir um querendo se sobressair em relação ao outro, isso aí sempre vai ter, você vai ter que saber administrar essas coisas. (E3)

De acordo com Mintzberg (1989), dentre os vários papéis dos gestores, destacam-se: ser observador (buscar e receber informações sobre a empresa, o ambiente e o impacto de suas atividades) e ser regulador (enfrentar toda situação nova e coordenar a reação e a adaptação da organização às situações difíceis). Em relação a esse último, percebeu-se, por meio das falas, que existe certo conflito entre o cumprimento do dever e os valores e culturas dos gestores.

Não é bacana realizar isso não, porque nós temos princípios. Alguns princípios é aquilo que a gente chama de cultura, você cresceu numa determinada cultura com alguns princípios e acredita neles, mas a gente entende também que dentro da organização é... Do que uma empresa quer, porque ela tem os objetivos dela, ela tem a sua maneira também de pensar, de obter o seu objetivo. Então, algumas coisas temos que fazer mesmo sabendo que não é dentro da lei, poderia ser diferente e que não concordamos. (E1)

Colocar em curso ações que vão de encontro aos valores dos indivíduos pode gerar o sentimento de vergonha e dor, como esclarece Gaulejac (2006), ou seja, sofrimento social e psíquico, diretamente ancorado em inúmeros elementos tais como: inferioridade, culpa, autoestima, desprezo e humilhação. Gaulejac (2006, p. 43) considera que "as relações sociais são relações de dominação em que os aspectos simbólicos são tão determinantes quanto os econômicos" no que concerne à origem do sentimento da vergonha. Tais relações estão relacionadas com as vivências com pares de iguais, padrões, objetos de desejo, parceiros, ou seja, diversas formas de relacionamento que se fundamentam em subordinação e dominação (GAULEJAC, 2007).

Dejours (1999) alerta que trabalhadores submetidos a esse tipo de situação, com o passar do tempo vão perdendo a esperança e acabam chegando à conclusão de que os esforços, a dedicação, a boa vontade, o bom relacionamento com os colegas não são recompensados, rompendo a relação de equilíbrio entre prazer e sofrimento no trabalho. Para se proteger, o indivíduo acaba por adotar a estratégia de tornar aceitável o que não deveria sê-lo, simplesmente para proteger-se do sofrimento.

Durante as entrevistas, percebeu-se que o grande causador de conflito entre os interesses organizacionais e os valores e a cultura dos gestores foi o ato de "desligar" membros de sua equipe, existindo sofrimento ao ter que cumprir uma tarefa da qual discordavam, seja por existir um grande respeito e admiração por esse membro, seja, até mesmo, por conhecer a necessidade do trabalho para ele.

Desligamento das pessoas isso aí algumas vezes já aconteceu comigo e é um sentimento muito ruim, você realmente chega em casa acabado, horrível, é um dos piores dias que você tem. Muitas vezes é um pai de família, uma pessoa que você sabe que não poderia ficar desempregada, de repente, num momento está perdendo o emprego. (E1)

O desligamento de pessoal mexe muito com meu emocional, passamos a nos envolver com eles, com seus problemas, suas vidas. Mas, temos que cumprir o que é determinado pela empresa, mesmo não concordando com isso, temos que realizar. (E4)

Os gestores devem lidar com interesses divergentes e expectativas conflitantes, sempre em um fogo cruzado entre interesses organizacionais e individuais, por isso Galbraith (1983) considera essa categoria profissional mais controlada do que qualquer outra. Essa passividade em realizar tarefas com as quais discorda e manter certa cautela ao pensar e dizer é necessária para alcançar o que Faria (2001) chama de garantia de um bom emprego, de segurança, de estabilidade financeira e reconhecimento, os quais são cobrados socialmente.

Eu procuro estabelecer uma relação de muita transparência com os colegas, mas percebo que há necessidade de cautela, com alguns colegas, porque o ambiente da empresa é um ambiente em que disputas existem e vaidades existem. Você tem sempre que estar agindo com muita prudência, inclusive assim com o que você fala, suas atitudes, até o horário que você chega, pode não parecer, mas as pessoas estão observando e em algum momento elas vão pontuar isso, principalmente naqueles momentos de tensão. (E5)

Ponto importante a se destacar nesse contexto é a relação dos gestores com as chefias diretas e suas equipes de trabalho, marcada por uma intensa discussão e, às vezes, até por discordância sobre algumas atitudes.

Aprendi a lidar com a minha chefe, que é uma pessoa muito exigente, às vezes, até exagera na dose. Hoje eu acho que eu tenho um relacionamento bom, franco, eu não tenho medo de falar as coisas para ela, eu falo o que eu penso, mas já não foi assim, tinha medo até de chegar perto. (E3)

Com os colegas é uma relação de igual, mas, com os chefes é uma relação de poder forte, é preciso que pressionem para que o trabalho seja realizado, então é uma relação forte. (E7)

As entrevistas tornaram possível perceber que existe certa dependência emocional dos entrevistados em serem reconhecidos em seu trabalho pelo seu desempenho que acreditam agregar valor à organização e às suas equipes:

Primeira recompensa, é o reconhecimento do que foi feito, é fundamental, mais do que financeiro, o reconhecimento tanto por parte dos funcionários, dos colegas, dos superiores, de quem transita dentro do meio. Isso para mim é fundamental no desempenho do meu trabalho, ser reconhecido pelo que faço. (E10)

Eu passei a fazer parte de um Comitê estratégico que pensa o meu projeto em nível nacional, isso pra mim foi o maior reconhecimento que eu tive aqui nesses onze anos que eu estou aqui dentro da empresa. (E3)

A recompensa financeira é importante, mas o reconhecimento afetivo e social também.

A recompensa financeira hoje pra mim é muito importante, então, me motiva muito, me move muito a questão financeira, então esse reconhecimento eu tenho tido nos últimos dois anos de trabalhos prestados a essa empresa. (E3)

De certa maneira eu já estou obtendo uma recompensa que é o reconhecimento, e esse reconhecimento assim, tanto da gerência geral, quanto dos colegas, quanto dos clientes, então isso me faz bem, porque o meu trabalho é contribuir e se essa contribuição está fazendo efeito, esse é o melhor reconhecimento que posso esperar. [...] eu acho que tem que ter recompensa financeira também, porque afinal de contas eu estou fazendo um excelente trabalho aqui que está gerando resultados positivos, e eu preciso também ter essa recompensa para me motivar ainda mais. (E4)

Os gestores querem ser reconhecidos como profissionais competentes, ou seja, querem que seu trabalho seja valorizado, pois, conforme Tamayo (1996), o trabalho, além de ser fonte de produção de bens e de riquezas, representa para o homem um dos principais aspectos de sua vida, por possibilitar a sua realização pessoal perante seus semelhantes e ser parte integrante de sua existência no meio social.

Quando questionados a respeito do papel de gestor e do de membro de uma família, percebeu-se certo distanciamento entre os desempenhos esperados e realizados.

Olha, às vezes, eu acho que eu estou sendo mais competente aqui do que como mãe (risos), porque o tempo dedicado à organização é maior. (E4)

Pois é, eu acho que está tendo um desequilíbrio muito grande. Com certeza está. Então, assim, eu sou um administrador literalmente, eu faço planejamento do ano, o quê que eu quero esse ano, quais são as minhas metas, uma delas foi essa de tentar equilibrar, dar mais atenção para meus irmãos e para o meu pai e aí eu coloquei lá assim ligar para os familiares no dia do aniversário, porque já tem assim uns três anos que eu não faço isso, eles ligam pra mim e, às vezes, eu sei que o aniversário deles é aquele dia e eu falo assim: - ah que preguiça. (E5)

Os relatos mostram que, aos poucos, os gestores vão se distanciando da vida familiar e de outras atividades que poderiam lhes proporcionar certo "alívio" das tensões do trabalho, como forma de defesa e proteção contra o sofrimento.

Você vai ficando mais frio e calculista, eu acho que antes eu tinha uma carga emocional maior, depois você começa a agir com mais prudência, talvez seja isso, eu tenho me sentido assim, tudo que eu faço tem que ser meio de estratégia. (E5)

## Medo da incompetência e do desemprego

Outro medo muito presente é o de sentir-se incompetente, diante da possibilidade do fracasso, de não estar à altura e não corresponder às expectativas dos outros. Os desafios impostos pelas

organizações, na maioria das vezes, requerem resultados imediatos e uma das consequências da incompetência pode ser o desemprego.

Já me senti incompetente no trabalho sim, principalmente no começo aqui onde foi muito difícil atender as demandas, sem conhecer todos os processos, todos os procedimentos, eu não recebi treinamento de nada. Então, no começo, eu me sentia muito incompetente, e muito chateada com toda a situação. (E3)

Esse semestre eu vivi um momento que eu achei que eu não fui competente. Eu achei que eu poderia ter me saído um pouco melhor na administração de alguns problemas que tive aqui internamente. (E6)

Já fiquei desempregado, é um sentimento horrível, eu penso que existem muitos sentimentos ruins que você passa na sua vida. Mas o desemprego é muito pior para quem é casado. (E1)

De acordo com as pesquisas, pode-se perceber certo malabarismo para lidar com os fatores específicos de pressão, ligados diretamente ao desempenho da função gerencial. Quando questionados sobre o que fazem para lidar com as pressões do trabalho e o que muda em suas vidas em termos comportamentais, os relatos foram surpreendentes.

Mudou muita coisa, assim mudou completamente meu jeito de pensar, meu jeito de agir, é... mas também permaneceu, e talvez até sobressaiu a questão da exigência, eu sou uma pessoa muito mais exigente, até nas minhas relações familiares. (E4)

Eu tive uma situação que ela mexeu muito com o meu emocional, que foi uma solicitação de um relatório a ser entregue na primeira hora do dia seguinte, eu estudava, tinha uma prova na faculdade e eu tentei argumentar, tentei negociar com quem pediu, em vão, trabalhei até altas horas da noite e concluí o relatório. Eu vivi um momento de indignação. Essa questão da autoridade tem gente que não sabe mesmo lidar com isso, quer impor poder. É eu mando, eu posso, eu estou pedindo você tem que fazer. (E4)

Nessas falas, encontra-se o que Faria (2001) identificou como fragmentação da subjetividade valorizada e reproduzida por meio da ideologia organizacional de se alcançar os resultados desejados a qualquer custo.

Lidar com esse dia a dia de trabalho, o que eu percebo é um aborrecimento, inclusive de quadro depressivo, então eu acho que tem muita gente, inclusive eu usando medicamento, porque não dá conta. Eu não posso afirmar que é só o trabalho, mas com certeza eu já conversei isso com o meu psiquiatra, ele falou que tem um peso muito grande, que a vida da gente não é só o trabalho, mas que muitas vezes nós nos transformamos em função do trabalho. (E5)

Olha, no começo, nos primeiros meses, eu achei que eu tava em depressão, por que era muita coisa [...] eu tinha pouco tempo para organizar uma bagunça de três anos. Então os primeiros meses foram extremamente estressantes eu tive gastrite, tive muitas coisas desse tipo, porque, quando você não está bem, você não se alimenta bem, isso afeta muito a sua saúde, já usei, com recomendação médica, remédios para dor de cabeça e para dor de estômago, mas coisa bem *light* que em quinze dias já estava resolvido. (E6)

Conforme Dejours (1999), a subjetividade do indivíduo tornou-se fragmentada devido aos modelos de produção e gestão incorporados pelas organizações, bem como em função da disseminação de uma ideologia ancorada nos valores sociais e econômicos puramente capitalistas. Para reverter essa situação e resgatar a autoafirmação, é preciso que o sujeito sócio-histórico tome consciência de si como ser diferente e singular, sendo este um processo longo que se efetua progressivamente (GAULEJAC, 2007). O ponto de partida desse percurso é "uma aspiração profunda que consiste em querer existir por si mesmo, sem estar, tanto quanto possível, submetido ao desejo do outro, nem aos mecanismos de reprodução social" (GAULEJAC, 2006, p. 16). Para Bowen (1978) e Lebrun (2008), o processo de diferenciação do sujeito em relação aos 'outros' acontece quando o sujeito traça seu próprio caminho e se torna capaz de fazer objeções aos sujeitos que o precederam e que sobre ele exercem influência. Significa, pois, ampliar a consciência de qualidades pessoais únicas, bem como do potencial de crescimento e de autonomia, para que cada sujeito obtenha maior equilíbrio na vida emocional, recuperando-se com maior facilidade do estresse provocado por tensões e conflitos (BOWEN, 1978).

Quando questionado a respeito dos sonhos, se os tem e se estão relacionados ao trabalho, o entrevistado 6 responde: "Costumam dizer que eu falo da empresa enquanto durmo, dos problemas, a minha sobrinha que dorme do meu lado fala que eu costumo falar muito da empresa a noite inteira". De todos os entrevistados, o que mais chamou a atenção nesta pesquisa em relação à forma de lidar com a pressão no trabalho foi o 8, que relatou inúmeros problemas de saúde relacionados às atividades gerenciais.

Difícil lidar com pressão de qualquer natureza, mas no trabalho acaba sendo normal. Detesto ser cobrado de algo que ainda não fiz ou que minha equipe deixou de fazer, não admito em hipótese alguma, porque a cobrança sobre minha gerência é muito grande, quase que impossível de ser cumprida, mas tenho que dar conta ou procurar outro emprego, afinal, somos pagos para isso [...] meu celular, nextel e not tem que estar ligado 24 horas, pois sou chamado o tempo todo a dar explicações de algo à diretoria localizada no Rio de Janeiro, um inferno, sobra tempo para quase nada e sempre chego em casa cansado, chateado e muito nervoso. (E8)

Quando questionado se tem sonhos relacionados ao trabalho e se faz uso de algum medicamento, também, de certa forma relacionado ao trabalho, o entrevistado 8 é bem firme em seu discurso.

Na realidade quase não durmo, acordo o tempo todo pensando em algo que deixei de fazer ou que tenho que fazer no dia seguinte, vou para a empresa dirigindo e falando ao nextel pedindo à secretária que já tome algumas ações antes que eu esqueça [...] Fiz e faço uso de medicamentos para dores de cabeça e principalmente para dormir, o neurologista já diagnosticou que é puro e simplesmente o estresse causado pelo trabalho, mas [...]. (E8)

Percebeu-se que o cumprimento das metas rigorosas e o nível de desempenho cobrado pelas organizações privam os gestores de outras atividades que não estejam relacionadas ao trabalho, e que esse ritmo, a pressão e as responsabilidades acabam levando os entrevistados ao sofrimento e, conseqüentemente, ao adoecimento. O discurso de um dos entrevistados revela bem essa questão.

É um malabarismo mesmo... você chega para você já tem em mente o que você tem que fazer, mas durante o dia as coisas vão sendo uma novidade, nem sempre sai aquilo que como você planeja. Então, você está o dia inteiro reinventando, traçando novos objetivos [...] Eu acho que talvez me dedico muito ao trabalho, de certa forma acabo esquecendo alguma coisa em casa... Com a família, com as pessoas, é ilusão a gente achar que quem deixa o trabalho e não traz o trabalho para casa eu penso que se alguém consegue fazer isso que me passe a fórmula. (E5)

Esse fato é explicado por Faria (2001) quando afirma que os indivíduos "doam" sua subjetividade em prol de algo maior numa relação de poder em que a dominação e a submissão estão na sutileza do relacionamento. Assim, mesmo sofrendo com algumas atitudes, eles são obrigados a "exercer" o papel de gestor, mesmo contrariando tudo aquilo em que acreditam, mesmo ultrapassando seus limites. Trata-se de uma doação completa de si, e por que não, de experimentar a identidade por intermédio do poder a que estão submetidos.

Pode-se perceber, por meio das entrevistas, outro tipo de sofrimento desses gestores, o qual estaria ligado a uma espécie de tolhimento de sua ação, ou seja, algo que necessitasse fazer para estabilizar a equipe, mas que é tolhido pela diretoria e é obrigado a conviver com essa espécie de "fracasso".

Tive três pessoas contratadas que me desgastaram muito, que desgastou muito o grupo, para eles, estava muito claro que realmente aquilo ali não era o perfil do grupo, mas aquilo ali pra mim causou um sofrimento enorme, porque eu estava sem poder de ação, eu não podia mandar essas pessoas embora, por ordens superiores e motivos alheios, tive que mantê-las aqui, então isso foi realmente muito desgastante e complicado. (E3)

Assim, foi possível entender que o bom emprego, a garantia desse emprego, o reconhecimento e a estabilidade financeira são pontos cruciais que levam esses gestores a se submeterem a essas rigorosas regras organizacionais e a se dedicarem, quase que exclusivamente, às suas organizações. Nesse sentido, pode-se entender o processo de socialização organizacional, por meio de suas práticas de gestão de pessoas, como estratégia de poder e influência utilizada para formar corpos dóceis e produtivos, deixando clara a fragmentação da subjetividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever as maneiras pelas quais a organização do trabalho e as relações socioprofissionais se relacionam com a fragmentação da subjetividade e os reflexos produzidos na vida profissional e social foi o objetivo principal deste artigo.

Em um primeiro momento, buscou-se entender o universo do gestor. Pesquisou-se a percepção desse profissional quanto ao mundo organizacional e quanto aos reflexos do trabalho em suas vidas pessoais, em suas relações familiares e de amizades, em sua qualidade de vida, em face de seu sistema de valores.

Esses entrevistados, de um modo geral, relataram como impactos de tal cenário a baixa qualidade de vida, em decorrência do intenso ritmo de trabalho, ocasionando problemas familiares, abdicação de prazeres pessoais e surgimento de estresse, provocando, muitas vezes, o adoecimento físico e psíquico.

Notou-se também a existência de conflitos de valores em suas atividades profissionais, decorrentes da falta de vínculos e de referências pessoais. Constatou-se que esses profissionais percebem um grande distanciamento com relação a seus reais desejos e sua subjetividade.

Pode-se identificar que os gestores praticam uma espécie de malabarismo para lidar com a pressão exigida na execução de suas atividades e que essa pressão pode levar a mudanças em seu comportamento no meio organizacional e até no familiar, como: forma de pensar, nível de exigência, tolerância, etc. Essas mudanças comportamentais podem estar diretamente ligadas ao sofrimento e desgaste desses profissionais causados pelo ritmo de trabalho e exigência de suas funções.

Os dados da pesquisa revelaram que todos os dez gestores entrevistados correlacionam a própria realização a um bom posicionamento profissional, em consonância com os valores capitalistas (poder e ter), em detrimento dos valores pessoais e de sua subjetividade. Esses gestores vivenciam sentimentos conflitantes de realização, sucesso e de manutenção de *status*, protelando um contato satisfatório com sua família, sua qualidade de vida, seu prazer, enfim, sua felicidade, sublimando seus desejos e suas aspirações, tornando-se vítimas de seus próprios discursos.

Cabe ressaltar que os gestores são disseminadores de práticas de gestão de pessoas que possuem o papel de ajustar o empregado à eficiência e à passividade no contexto organizacional. Esses gestores são constantemente levados a confirmarem sua competência, a fim de serem reconhecidos e recompensados. Trata-se de uma relação de doação completa por um reconhecimento social. Uma doação de sua subjetividade em prol do coletivo organizacional, seus desejos se tornam os desejos da própria organização.

Diante do cenário identificado na presente pesquisa, ficou clara a necessidade de esses profissionais desenvolverem um consistente senso crítico, assim como o conhecimento e a aceitação de sua realidade; caso contrário, certamente, se deixarão contaminar pela massificação alienante das organizações modernas. Quanto mais distantes e desconexos de si próprios, mais longe estarão de sua realização pessoal e profissional.

Como sugestão para futuros estudos sobre o tema no campo da administração, propõe-se a investigação da construção da identidade dos jovens na modernidade, em especial no momento da escolha de sua profissão e carreira, por se tratar de um segmento muito vulnerável à alienação e ao maior distanciamento de seu autoconhecimento e de sua realidade externa, aspectos essenciais à construção de sua subjetividade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 4, Out./Dez. 1992.
- ARAÚJO, J. N. G. Trabalho e usos da subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 64, n.2, p.35-46, 2012.
- BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.



- BARROS, A. N. *et al.* O lugar do trabalho na psique dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: **ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- BOWEN, M. **Family therapy in clinical practice**. Jason Aronson: Northvale, 1978.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: degradação do trabalho no Século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 379 p.
- CAMPOS, E.; TEIXEIRA, F. L. C. Adotando a tecnologia de informação: Análise da implementação de sistemas de "groupware". **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2004.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. de O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: \_\_\_\_\_. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 29-65.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.
- DEJOURS, C.. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez, 1992.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ENRIQUÉZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.
- FARIA, J. H. O Sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: **ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- FARIA, J. H. de; LEAL, A. P. Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. In: **ENCONTRO NACIONAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD**, 29, 2005, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.
- CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERREIRA, M. G. **Concepções de subjetividade em psicologia**. Campinas: Pontes, 2000. 112 p.
- FIDALGO, F. *et al.* **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 5, p. 9-16, jan./jul., 1999.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: histórias da violência nas prisões. Petrópolis: Vozes, 1984.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 18. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2003.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- FROMM, E. **Psicanálise da sociedade contemporânea**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- GALBRAITH, J. K. . **O novo estado industrial**. São Paulo: Pioneira, 1983.
- GAULEJAC, L. K. **As origens da vergonha**. São Paulo: Via Lettera, 2006.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social** - ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

- GARCIA, F. C. Globalização, emprego e empregabilidade. **Revista Gestão e Planejamento**, ano 5, n. 10, Salvador, jul./dez., 2004, p. 91-95.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna** – uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1993.
- HELLER, Ag. **Sociologia da vida cotidiana**. 3.ed. Barcelona: Península, 1991. 418 p.
- LIMA, M. E. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.
- LEBRUN, J. P. **A perversão comum**: viver juntos sem outro. Rio de Janeiro: Companhia de Freud, 2008.
- MANCE, Euclides André. **Globalitarismo e subjetividade**: algumas considerações sobre ética e liberdade. Montevideo, Uruguai: [s.n.], 1998. [n.p.]. Conferência realizada no Instituto de Formación Docente, Salto (Uruguai), 17 maio 1998. Disponível em: <www.milenio.com.br/mance/gst>. Acesso em: 31 jan. 2012.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.
- MELO, M. C. de O. L.; MAGESTE, G. de S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos. **REAd**, Porto Alegre, v. 12, n. 3, Maio/Jun., p. 7-21, 2006.
- MINTZBERG, H. **Mintzberg on management**: inside our strange world of organizations. New York: The Free Press, 1989.
- MORIN, E. **A cabeça bem feita**: repensar a forma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 2001.
- MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005, p. 58-71.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PIMENTA, S. M. Gestão, política e relações de trabalho contemporâneas. **Revista da FEAD-Minas**, Belo Horizonte, v. 1, n.1, p. 48-60, Jan./Jun. 2004.
- PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Novos olhares sobre gestão, trabalho e cidadania: as possibilidades de outras articulações. In: \_\_\_\_\_. **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 9-18.
- REY, F. Go. **Sujeito e subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 290 p.
- SOARES, D. C.; VIEIRA, A. Reestruturação organizacional e reconstrução da identidade: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 92-115, 2010.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SILVEIRA, M. L. S. da. Algumas notas sobre a temática da subjetividade no âmbito do marxismo. **Revista Outubro**, n. 7, p. 103-113, 2002.
- SOUSA, I. F. D.; MENDONÇA, H. Burnout em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 4, 2009.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 157-172. v. 1

VOLNOVICH, J. R. Subjetividade e organização: o discurso neoliberal. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC. 2003.

ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.