

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

DANIELA MIDORI TAGUCHI DIAS

A produção de subjetividade capitalística no mundo do trabalho
contemporâneo: Uma análise a partir da revista *HSM Management*.

Maringá
2016

DANIELA MIDORI TAGUCHI DIAS

A produção de subjetividade capitalística no mundo do trabalho contemporâneo: Uma análise a partir da revista *HSM Management*.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como um dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia, Área de concentração: Constituição do Sujeito e Historicidade.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Bianchi Silva.

Maringá
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

D541p Dias, Daniela Midori Taguchi
A produção de subjetividade capitalística no mundo do trabalho contemporâneo : uma análise a partir da revista *HSM Management* / Daniela Midori Taguchi Dias. -- Maringá, 2016.
101 f. : tabs.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Bianchi Silva.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Departamento de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2016.

1. Psicologia do trabalho. 2. Subjetividade capitalística. 3. *HSM Management* (Revista). 4. Análise do discurso. 5. Mídia impressa. I. Silva, Rafael Bianchi, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Departamento de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDD 23. ed. 158.7

GVS-002736

DANIELA MIDORI TAGUCHI DIAS

A produção de subjetividade capitalística no mundo do trabalho contemporâneo: Uma análise a partir da revista *HSM Management*.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Comissão Julgadora

Professor Dr. Rafael Bianchi Silva
PPI/ Universidade Estadual de Maringá – Presidente

Professor Dr. Guilherme Elias da Silva
PPI/ Universidade Estadual de Maringá.

Professora Dra. Sonia Regina Vargas Mansano
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Aprovada em: 22 de março de 2016.

Local da defesa: Auditório do Bloco Q04, Campus da UEM.

Aos meus pais, Rosangela e Mitufiro
(em memória), que me ensinaram
persistir no árduo caminho da
educação.

Ao meu marido, Reginaldo, que me
estimula e ampara, caminhando ao
meu lado.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Rafael Bianchi Silva, por acreditar no meu potencial e por me proporcionar uma série de bons encontros, que abriram novas e instigantes possibilidades teóricas e acadêmicas.

Ao Prof. Dr. Guilherme Elias da Silva, pelos apontamentos e compartilhamentos que enriqueceram minha caminhada.

A Profa. Dra. Sonia Regina Vargas Mansano, pelas preciosas considerações que exigiram reflexão, amadurecimento e empenho, e que possibilitaram novos rumos para a presente pesquisa.

Ao SENAI PR, na pessoa da coordenadora do Serviço Tecnológico e Inovação Lídia Gomes Mendonça, por possibilitar a realização desta etapa da caminhada profissional.

À Cleriane Lopes Denipoti, amiga e coordenadora do OCP Senai PR Certificação, por todas as possibilidades de seguir em frente e à equipe OCP Senai, que me proporcionou o apoio e suporte necessários para enfrentar os desafios.

Aos professores do Departamento de Psicologia da Universidade Estadual de Maringá e outros Mestres que me ensinaram ao longo da vida.

A avó Creuza, pelas mais doces tardes de idas e vindas a pé do Jardim de Infância.

Aos colegas, pelas trocas de experiência, de conhecimento e amparo.

À família por compreender minha ausência.

Aos amigos, sempre presentes mesmo distantes, que souberam compreender, no silêncio, minha expectativa para retomar os bons encontros e os melhores fins de tarde.

À Regivana Dias, por dedicar seu tempo para me apoiar em etapas importantes ao longo da elaboração desta pesquisa.

Ao Dr. Daisaku Ikeda, meu Mestre desde a infância.

[...] as máquinas totalitárias capitalistas, ao mesmo tempo que captam a energia do desejo dos trabalhadores, esforçam-se para dividi-los, particulariza-los e molecularizá-los. Infiltram-se em suas fileiras, suas famílias, seus casais, sua infância; instalam-se no coração de sua subjetividade e de sua visão de mundo. O capitalismo teme os grandes movimentos de massa. Ele procura apoiar-se em sistemas automáticos de regulação. É o papel que é destinado ao Estado e aos mecanismos de contratualização entre os “parceiros sociais”, aos equipamentos coletivos e aos meios de comunicação de massa.

Felix Guattari (Revolução Molecular)

A produção de subjetividade capitalística no mundo do trabalho contemporâneo: Uma análise a partir da revista *HSM Management*.

RESUMO

Tendo como tema a produção de subjetividade capitalística, essa pesquisa estudou um tipo de mídia impressa, a revista, em um tempo específico do cenário nacional: a década de 1990, marcada pela abertura neoliberal no país. Objetivou-se buscar formas de subjetivação e identificar possíveis modelos de profissionais, produzidos por formações discursivas, para atendimento às necessidades do mercado de trabalho na nova organização econômica. Para tanto, a fonte de dados foi uma revista, que surgiu no mesmo período histórico, voltada à gestão corporativa, incluindo assuntos relacionados a pessoas, cujo público-alvo era de altos executivos. Como base teórica, para realização desta pesquisa, adotou-se o conceito de subjetividade a partir das discussões realizadas por autores como Gilles Deleuze, Felix Guattari e Suely Rolnik. Para a pesquisa documental, utilizou-se a análise foucaultiana do discurso. O caminho percorrido permitiu identificar, através dos enunciados da revista, modelos de profissionais de alto desempenho, tais como o que executa suas atribuições para além do horário de trabalho, o que atua por resultados, avalia e desenvolve suas competências, que é o único responsável por sua carreira, entre outros fatores em total consonância com a flexibilização e precarização do trabalho. Além, a pesquisa também trouxe outro modelo: o “sobrevivente”, que comparativamente pode-se ter menor desempenho, mas, igualmente, deve apresentar características que cumpram com as necessidades dos novos modelos de gestão. Pode-se evidenciar, através da análise dos dados da fonte utilizada, o direcionamento tanto a modelos de profissionais quanto a ferramentas necessárias para formação e gestão dele. Entende-se a subjetivação, desse estereótipo de profissional, como um tipo de subjetividade, a capitalística, fruto do Capitalismo Mundial Integrado – CMI, a qual o sujeito está submetido, mas não sem linhas de fuga que permita a ele novos encontros e, com eles, possibilidades de singularização. Conclui-se, por fim, que as formações discursivas nos documentos pesquisados formam verdades que moldam a atuação de profissionais, de modo a contribuir para a construção e manutenção do trabalho flexível e precário da contemporaneidade.

Palavras chave: Subjetividade Capitalística, Psicologia do Trabalho, Análise do Discurso, HSM Management.

The production of capitalist subjectivity in contemporary labor world: A analysis of the magazine *HSM Management*.

ABSTRACT

Current research on the production of Capitalist subjectivity investigates the magazine as a type of printed social media within a specific period in the Brazilian milieu: the 1990s marked by the Neoliberal stance. Types of subjectivity are discussed and possible models of professionals are identified. They are produced by discursive formations to attend to the needs of the labor market within the new economic organization. Data source was a magazine produced at the same historical period, aiming at corporative management, including issues related to people, with a target-public composed of high executives. Theory was foregrounded on the concept of subjectivity investigated by Gilles Deleuze, Felix Guattari and Suely Rolnik. Foucault's discourse analysis was employed for current research. The models of high performance professionals could be identified through the magazine's enunciations, or rather, executives that go with their work beyond the normal hours, results-motivated executives, competence-developing executives uniquely responsible for their carrier, total complying with labor flexibility and precariousness. Research also discusses the model of the 'survivor' who may comparatively have a lesser performance but should also provide features that comply with the requirements of new management models. Data analysis of the source also reveals the direction of models of professionals and the tools for their formation and management. The subjectification of this professional stereotype comprises capitalist subjectivity, the result of integrated world Capitalism, to which the agent is subjected, not without escape routes which provide him with new meetings and, due to them, possibility of singularization. Results show that the discursive formation in the researched documents constitutes truth that molds the activities of professionals and contributes towards the construction and maintenance of current flexible and precarious labor.

Keywords: Capitalist subjectivity; Labor's Psychology; Discourse Analysis; HSM Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Seleção de Documentos.....	52
Tabela 01 – Autores das matérias analisadas.....	60
Tabela 02 – Origem das matérias.....	60

SUMÁRIO

Introdução.....	12
Capítulo 1 – Subjetividade Capitalística e a mídia como dispositivo de subjetivação... 18	
Capítulo 2 – O trabalho na contemporaneidade: flexibilização e trabalho imaterial.....	33
Capítulo 3 – Caminho metodológico	51
Capítulo 4 – A formação discursiva acerca do perfil profissional, a partir da revista HSM Management nos anos 1990.	58
Considerações Finais.....	83
Referências	88
Anexo 1 - Artigo das Revistas	94
Anexo 2 – Os enunciados selecionados.	95

Introdução

Minha trajetória profissional no mundo do trabalho se iniciou no assessoramento a grupos associativos de produtores orgânicos e artesãos. Pautou-se, ao longo dos cinco primeiros anos, pela atuação junto à coletividade e em resultados embasados no princípio da economia solidária. Para realizar essa atividade, engrossei o grupo de profissionais “pejotizados”, ou sejam, os profissionais “de serviços pessoais, exercidos por pessoas físicas, de modo subordinado, não eventual e oneroso, realizada por meio de pessoa jurídica constituída especialmente para esse fim” (Brianezi, 2012, para.1), fenômeno resultante do atual tempo histórico e do trabalho contemporâneo precário e flexível.

Atuei entre os anos de 2002 e 2005 com aproximadamente vinte grupos de trabalhadores rurais na região noroeste do Paraná. Considero esse percurso extremamente rico não só pelo meu amadurecimento profissional como agente no desenvolvimento desses grupos, mas também por obter uma melhor compreensão das realidades vividas em busca da sobrevivência no atual mundo do trabalho (onde a escassez e a precariedade do capitalismo exigem que cada um seja responsável por si na busca por sobrevivência e resultados).

Em 2006, tornei-me funcionária da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, através da casa SESI – Serviço Social da Indústria, na cidade de Maringá, assumindo a função de consultora em gestão social. Durante cinco anos, o foco da atuação se deu com o “Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho”, pesquisas de qualidade de vida dos trabalhadores da indústria, treinamento e desenvolvimento de equipes de trabalho, articulação de projetos sociais e de inovação, e com a própria coordenação da gestão do clima organizacional do SESI/SENAI Maringá.

A base de conhecimento empírico que detenho é resultado desse conjunto de experiências. Esse conhecimento relaciona-se, por um lado, com a realidade vivida pelos trabalhadores da indústria da região e, por outro, com as exigências provindas de programas de qualidade de vida no trabalho que estão mais afeitos ao *marketing* organizacional e à própria organização do trabalho do que à melhoria da condição de vida do trabalhador.

Após um convite para compor a equipe de Consultores do SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Maringá em 2011, passei a atuar com foco no desenvolvimento de equipes de trabalho e com a implantação e auditorias do Sistema de Gestão da Qualidade. Essa experiência, posteriormente ampliada para o atendimento de indústrias em território nacional, perpassou necessariamente os princípios do sistema Toyota

de produção e de gestão de qualidade, os quais, somados ao planejamento estratégico da organização, elevavam as exigências para o trabalhador.

Na prática, isso significa dizer que do trabalhador, mesmo no plano operacional, eram exigidas múltiplas funções, incluindo o gerenciamento de pequenos e de grandes grupos, bem como de processos simples e complexos. Tais exigências eram causadoras de angústia, uma vez que não estavam habilitados para exercê-las.

Essa afirmação me remete aos diversos grupos/equipes de trabalho, mas, em especial, cito um responsável do setor que atuava – denominado pelo empregador como líder de setor. Diante da exigência da organização para que ele repreendesse um funcionário, compartilhou sua apreensão por não saber exatamente como se dirigir a ele, que se comportava de forma bastante violenta fora do trabalho, sendo reconhecido como um agressor na pequena cidade em que a empresa estava instalada.

Tais experiências despertaram, em mim, a necessidade e o desejo de realizar uma pesquisa no campo da Psicologia, buscando compreender melhor esses fenômenos e a forma como impactavam a vida e a saúde do trabalhador.

Desde o início da minha trajetória profissional, deparei com modelos de comportamento, os quais deveriam ser praticados, sobretudo aqueles relacionados ao espírito empreendedor, como ter iniciativa, ser proativo, correr riscos calculados etc. Interessava-me saber, e isso constitui a base do meu problema de pesquisa, que modelos estavam sendo transmitidos como exigências para a atuação no mercado de trabalho – formal ou informal, terceirizado ou “pejotizado” – e como produziam essas subjetividades.

Estava claro para mim, empiricamente, que havia uma “caixa de atitudes” e um “perfil padrão” desejáveis para todos, os quais, independentemente do nível hierárquico em que se situava na organização, o trabalhador deveria tomar para si como um modelo. Ao mesmo tempo, a necessidade de o trabalhador se reinventar estava presente e se constituía em uma das características desse modelo.

Essas primeiras reflexões, somadas ao advento da flexibilização do trabalho, constituíram meu problema de pesquisa. O sociólogo Zygmunt Bauman (2001, p.169) afirma que:

[...] “Flexibilidade” é o slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho augura um fim do ‘emprego como o conhecemos’ anunciando em seu lugar o advento do trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas “até nova ordem.” A vida de trabalho está saturada de incertezas.

No contexto contemporâneo, com o suporte do avanço tecnológico, caem as divisões entre o que é profissional e o que é pessoal e o trabalho avança para a mesa de refeição, como exemplifica o ato de ler um e-mail no celular. Tais características da contemporaneidade trazem importantes apontamentos para a forma de viver nos dias de hoje.

Outro exemplo é a empresa *Google* na Califórnia, reconhecida por seu modelo de gestão inovador. Quando uma colega promoveu uma visita técnica a essa empresa, a funcionária que a recebeu como guia fez um relato entusiasmado de sua rotina de trabalho: horários flexíveis, paradas a qualquer momento, festas internas para elaboração de novos projetos. Questionada sobre quantas horas de trabalho isso representa no fechamento da semana a guia respondeu: “no mínimo, 12 horas por dia”. Ou seja, embora não haja o tradicional relógio ponto, típico da modernidade sólida, estando o funcionário livre para distribuir seu trabalho nos horários e locais que melhor lhe convier, algo impulsiona esse trabalhador a realizar 20 horas de excedente de trabalho por semana, o que inclusive ultrapassa o permitido por lei.

Segalla (2007) descreve um estudo no qual foram realizadas 263 entrevistas com presidentes, vice-presidentes e diretores de grandes empresas nacionais. Como resultado obteve indicadores alarmantes: 84% dos executivos são infelizes no trabalho; 76% deles acessam os e-mails profissionais fora do horário do trabalho; 58% acham que os cônjuges estão descontentes com o ritmo excessivo de trabalho deles; 55% vivenciam uma mudança radical no trabalho; 54% estão insatisfeitos com o tempo dedicado à vida pessoal; 35% apontam problemas com o chefe como a crise mais marcante de suas vidas. Além disso, os executivos trabalham mais de 14 horas por dia, o que só é comparável ao Brasil do início do século XX.

Assim, formou-se o interesse de investigar e examinar como funciona o capitalismo atual e sua interação com os sujeitos, como os contingentes subjetivam modelos de um determinado tempo histórico. Como esse processo funciona? Como podem ser desarticulados? Essas eram as questões no início dessa pesquisa.

Entendemos esse tempo como o do novo capitalismo, caracterizado pela globalização. No Brasil, a abertura governamental, neoliberal e estruturada para ampliação da globalização aconteceu a partir do início da década de 1990. Essa foi uma época não somente relacionada à mercadorias ou estratégias políticas, mas ideias e valores, que se encontram presentes até os dias de hoje. Tais mudanças afetaram o mundo das organizações e dos sujeitos. Nosso interesse então se consolidou em como se forma o trabalhador para atender essas novas exigências do mundo do trabalho.

A partir dos levantamentos iniciais, identificou-se que foi também nesta década, que o Brasil viu ampliar-se o acervo de revistas publicadas acerca do tema de gestão de trabalhadores. Inicia-se, nesta direção, uma busca em revistas da época, em especial voltadas para área de Recursos Humanos, entendendo que as mídias impressas, ao serem veiculadas, participam da produção dos modos de subjetivação e criam lugares a serem ocupados por trabalhadores (Gregolin, 2007).

Entendemos, portanto, a mídia impressa como um instrumento que dissemina componentes de subjetivação e que coloca em movimento a produção de um tipo específico de subjetividade, a capitalística. Como material de investigação, para a pesquisa empírica, foi utilizada uma revista de circulação nacional, voltada para gestão do mundo corporativo, fundada na década de 1990. Para a análise, partimos do conceito de subjetividade tal qual concebido por Deleuze e Guattari (1995, 1996, 2010) e, em específico, no de subjetividade capitalística, apresentado a partir de Guattari e Rolnik (1996) elemento de análise desta pesquisa.

No que diz respeito ao referencial metodológico, utilizou-se uma análise do discurso a partir dos pressupostos foucaultianos. Expressamos, como pressupostos, a análise foucaultiana do discurso, por se tratar de uma teorização (Veiga-Neto, 2014), que se realizou a partir da problematização e investigação de como funciona a produção de subjetividade capitalística.

Ao empreender uma busca sobre pesquisas já realizadas acerca dessa problemática e pressupostos teóricos, foram encontradas uma série de pesquisas que apontam a relação entre mídia e a subjetividade capitalística. Carvalho (2012), por exemplo, analisa os meios de comunicação e a relação com as práticas da Psicologia enquanto dispositivo normatizador. Já Tonon e Grisci (2015) os analisa com os estilos de vida de executivos e da influência da mídia na produção das formas de viver desse profissional. Ferreira e Traversini (2013) utilizam a análise foucaultiana do discurso para analisar o perfil profissional desejado pelo mercado de trabalho contemporâneo através do “Cadernos Empregos & Oportunidades” do jornal gaúcho Zero Hora.

Existem, por fim, pesquisas que tomam como foco de análise revista de circulação nacional, voltada para o mundo corporativo. Exemplo é a dissertação de mestrado de Silva – defendida em 2014 – que analisa as competências a partir da revista *Você S/A* – revista diferente do objeto de estudo selecionado, e o artigo de Oltramari, Friderichs & Grzybovski (2014), que estuda o discurso relacionado às relações entre carreira e família na mesma revista (*Você S/A*). No entanto, foi encontrada apenas uma publicação que toma por base o objeto

desta pesquisa. Costa, Barros e Martins (2012) fizeram uma análise crítica sobre a questão do empreendedorismo a partir de três revistas de negócios brasileiros, sendo uma delas a selecionada para esta pesquisa.

A ausência de investigações científicas que relacionem os elementos trazidos pela revista selecionada, enquanto objetivo de estudo na área de Psicologia, pode remeter ao que é pontuado por Grisci (1999a). Essa autora chama a atenção para o fato de que, tendo a Psicologia contribuído com práticas de gestão coercitivas e excludentes e atuando com uma Psicologia meritocrática e positivista, é necessário avançar para uma discussão epistemológica e paradigmática do campo, de modo a modificar suas práticas.

Somado a isso, para além do fato de compreendermos que é papel da Psicologia analisar a produção de subjetividade pela mídia, Borges e Mourão (2013) afirmam que a importância da atuação da Psicologia do Trabalho e das Organizações é “[...] aprofundar os conhecimentos profissionais e construir uma visão mais abrangente das possibilidades de atuação [...]” (p. xvii).

Guattari e Rolnik (1996) apresentam que “profissionais sociais”, psicólogos, jornalistas, educadores, entre outros, atuam no agenciamento de enunciados produzindo subjetividade, ressaltando que não há nada de errado nisso e que acreditam ser esse um caminho inevitável. Ao mesmo tempo, chamam a atenção desses profissionais, que de alguma forma atuam com o outro e seu discurso, para a importância do discernimento e compreensão de que não há neutralidade ou objetividade científica nesse campo. Para eles, esses profissionais

[...] se encontram numa encruzilhada política e micropolítica fundamental. Ou vão fazer o jogo dessa reprodução de modelos que não nos permitem criar saídas para os processos de singularização, ou, ao contrário, vão estar trabalhando para o funcionamento desses processos na medida de suas possibilidades e dos agenciamentos que consigam por para funcionar. [...] (Guattari e Rolnik, 1996, p. 29)

Assim, este trabalho se justifica à medida que traça uma análise da produção de subjetividades do trabalhador contemporâneo, buscando identificar a subjetivação de um modo de vida que tem sido tomado pela carreira e a dedicação de muitas horas da existência especificamente para o trabalho.

No Capítulo 1, intitulado “Subjetividade capitalística e a mídia como dispositivo de subjetivação”, foi realizada uma teorização acerca da subjetividade e de sua produção, com

objetivo de mapear a visão desta pesquisa sobre tais referências até a subjetividade capitalística. Para tal teorização são utilizados estudos de Gilles Deleuze, Felix Guattari e seus interlocutores, que auxiliarão na compreensão da mídia como um dos meios que participam da produção de subjetividade na contemporaneidade capitalista.

O Capítulo 2, intitulado “O trabalho na contemporaneidade: flexibilização e trabalho imaterial”, tem como objetivo situar historicamente a pesquisa e o Capitalismo Mundial Integrado – CMI – no Brasil, trazendo algumas formas de operar a flexibilização do trabalho e o trabalho imaterial.

O Capítulo 3 apresenta os caminhos metodológicos além do referencial teórico para a análise dos dados desta pesquisa. Discute algumas considerações acerca da análise foucaultiana do discurso e apresenta o material utilizado como objeto de estudo, bem como os critérios utilizados para seleção dos mesmos.

Por fim, o Capítulo 4, chamado “A formação discursiva acerca do perfil profissional, a partir da revista HSM Management nos anos 1990”, apresenta a análise realizada a partir do material selecionado. Este capítulo abrange dois tipos de profissionais que foram identificados, bem como formas de operação da produção de subjetividade através de outros elementos, além da própria formação discursiva.

Buscar a compreensão da produção de subjetividades na vida dos profissionais é um desafio fundamental para o enfrentamento dos novos tempos que se tem apresentado com altos índices de esgotamento no exercício da profissão e das múltiplas atividades exigidas na contemporaneidade.

Capítulo 1 – Subjetividade Capitalística e a mídia como dispositivo de subjetivação.

O conceito de subjetividade é defendido por diferentes escolas psicológicas, evidenciando uma “multiplicidade de discursos, de abordagens e de práticas” (Savazzoni, 2012, p.12). Para a realização desta pesquisa, buscou-se a compreensão da vida humana em suas conexões com o trabalho, a partir do conceito de subjetividade capitalística desenvolvido por Felix Guattari.

Através da compreensão dos permanentes movimentos de subjetivação presentes na contemporaneidade, procurou-se fundamentar uma base conceitual necessária para respaldar a análise da produção de subjetividades, sujeitos e realidades no “mundo do trabalho”.

Para compreensão do sujeito, se considera a ideia de imanência, que atravessa o campo social e, através de encontros e agenciamentos, produz novos sentidos e formas de expressão. Diferentemente da ideia de transcendência, caracterizada por estratos e segmentos cristalizados que ordenam o mundo de maneira dicotômica, codificando e registrando processos classificatórios que tornam homogêneos os fluxos de vida (Romagnole, 2009). Na transcendência está a ideia de reprodução, representação, onde se pensa o indivíduo como uma árvore, de raiz forte, que se mantém fixa. Essa visão pauta a concepção hegemônica na psicologia, que concebe o indivíduo como um ser a-histórico e abstrato, que busca uma verdade sobre si através das perguntas sobre as causas de determinismos, tais como: “[...] Quem sou eu? O que desejo? Por que desejo?” (Coimbra e Leitão, 2003, p. 10). Partiremos de uma visão de homem que renuncia identidades, permanência e homogeneidade,

Ao entendermos o homem e a sociedade, a psicologia e a política como territórios produzidos historicamente que não se opõem, mas que se atravessam e se constituem, estamos afirmando uma relação com o tempo-acontecimento, sempre provisória e múltipla; produção de devires, de-vir-a ser, de fluxos mutantes. (Coimbra & Leitão, 2003, p. 14)

Como segundo ponto a ser considerado, apresenta-se, por Guattari e Rolnik (1996), a importância de separar a subjetividade de indivíduo. Para eles, “os indivíduos são o resultado de uma produção de massa. O indivíduo é serializado, registrado, modelado” (p. 31). Esclarecem que a subjetividade não é uma totalização ou centralização do indivíduo. Conforme o ponto anterior, a subjetividade parte do movimento.

Os autores propõem, em vez de uma subjetividade no domínio da natureza humana, uma “subjetividade de natureza industrial, maquinica, ou seja, essencialmente fabricada, modelada, recebida e consumida” (p. 25). Assim, apresentam dois tipos de produção de

subjetividades: tradicional e capitalística. A primeira se dá através de máquinas mais territorializadas, atuantes em escala de etnias, classes de profissionais, grupos familiares, entre outros. Já a produção de subjetividade capitalística se dá em escala internacional. À luz da esquisoanálise, ambas estão relacionadas com a subjetividade territorializada, e como tal, sempre é possível desterritorializar-se através de novos encontros e, portanto, está sempre em movimento.

Por territorialização, pode-se compreender não um espaço físico, geográfico, mas sim um território existencial. Segundo Zourabichvili (2004, p. 23), “[...] ele circunscreve, para cada um, o campo do familiar e do vinculante, marca as distâncias em relação a outrem e protege do caos”. O território se completa em sentido, quando pensado juntamente com desterritorialização e reterritorialização, justamente por ser o território um lugar de passagem, no qual, constantemente, irá o sujeito se desterritorializar para reterritorializar em novos vínculos.

Assim, quando se pensa em uma subjetividade tradicional, esta se vincula ao campo dos territórios pertencentes ao sujeito. Como exemplo, há o ambiente de trabalho, a família ou um grupo étnico. Tais territórios consistem em um local de propriedade e apropriação, identificação subjetiva que encontra sentido maior no que se pode chamar de “meu”, minha casa, e não pelo “eu” (Zourabichvili, 2004).

Analisando nessa perspectiva, a produção de subjetividade pode se evidenciar tanto no âmbito tradicional, a partir dos diversos grupos, clãs de pertencimento, quanto no capitalístico, que se dá como uma produção industrial a partir das influências da abertura do mercado internacional, fruto do capitalismo pós-industrial, que Guattari (1990) prefere denominar como Capitalismo Mundial Integrado - CMI.

Conforme nos apontam Guattari e Rolnik (1996), o CMI varia de acordo com o país ou camada social e exerce dupla opressão. Por um lado, através do controle da produção de bens e das relações sociais e, por outro, através da produção de subjetividade, exercendo a formação de uma “força coletiva de trabalho e da força de controle social coletivo” (p. 39). Essa segunda, a produção de subjetividade, é considerada pelos autores de igual ou maior intensidade que a primeira e tende a ocupar cada vez mais espaço. Para Guattari (1990, p.30-31), o CMI

[...] tende, cada vez mais, a descentrar seus focos de poder das estruturas de produção de bens e de serviços para as estruturas produtoras de signos, de sintaxe e de subjetividade, por intermédio, especialmente, do controle que exerce sobre a mídia, a publicidade, as sondagens etc.

Guattari e Rolnik (1996) expõem que a força social que administra o capitalismo hoje já entendeu que a produção de subjetividade é o elemento mais importante desse processo. Como exemplo, citam o Japão, onde a produção de subjetividade, valendo-se do modelo de trabalhadores submissos ao sistema de produção industrial, é o que permite ao país se afirmar no mercado internacional e receber visitas de empresas de vários outros países, buscando estratégias para “[...] japonizar as classes operárias de seus países de origem” (p. 26). De qualquer forma, independentemente da localização no globo, o atual modelo capitalista exige determinados “modelos de trabalhadores”.

É importante pontuar que, embora haja uma prática de dominação e de controle formando estereótipos e dando forma de assujeitamento ao indivíduo (Kroef, 2010), isso não significa a inexistência de linhas de fuga, ou seja, de um movimento de desterritorialização, uma desordem que não significa o vazio ou o caos, mas antes de tudo um corte no caos e uma nova linha, novas possibilidades (Zourabichvili, 2004). Portanto,

[...] falar de subjetividade não é falar sobre uma realidade já dada, muito menos de alguma estrutura sempre idêntica a si. Entende-se subjetividade como um processo no qual o sujeito se apresenta como resultado da convergência de vetores de produção que ganha forma ao se conectar a múltiplos elementos como as relações familiares, a mídia, a cultura, a arte, a violência social, entre outros. (Parpinelli & Fernandes, 2011, p. 199)

Para compreender tal processo de desterritorialização, as novas construções e as linhas de fuga que possibilitam “romper os encaixes totalizantes” (Guattari, 1990), recorreremos ao conceito de rizoma. Deleuze e Guattari (1995) trazem o rizoma como um dos Platôs¹. Fazendo associação com a botânica dizem,

O rizoma nele mesmo tem formas muito diversas, desde sua extensão superficial ramificada em todos os sentidos até suas concreções em bulbos e tubérculos [...]. Há o melhor e o pior no rizoma: a batata e a grama, a erva daninha. (p. 14).

O conceito de rizoma, portanto, é proveniente do campo da botânica e, conforme afirmam Diniz et al. (2011, p. 318), pode ser definido como a “união de raízes que não param de se reproduzir, sendo muito difícil identificar seu início e suas direções”. Deleuze e Guattari (1995) o utilizam para expor o movimento das conexões heterogêneas. Segundo os autores “[...] qualquer ponto de um rizoma pode ser conectado a qualquer outro e deve sê-lo. É muito

¹ A palavra “Platô” é classicamente utilizada no estudo dos bulbos, tubérculos e rizomas (Deleuze e Guattari, 1995). Os autores se utilizam dessa definição nas obras intituladas MIL PLATÔS (Deleuze & Guattari, 1995, 1996).

diferente da árvore ou da raiz que fixam um ponto, uma ordem” (p. 14). Pode-se dizer que essas últimas se relacionam à ideia de transcendência, e o rizoma está diretamente relacionado à ideia de imanência, defendida pelos autores. Portanto,

diferentemente das árvores ou de suas raízes, o rizoma conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer e cada um de seus traços não remete necessariamente a traços de mesma natureza; ele põe em jogo regimes de signos muito diferentes, inclusive estados de não-signos. O rizoma não se deixa reconduzir nem ao Uno nem ao múltiplo. Ele não é o Uno que se torna dois, nem mesmo que se tornaria diretamente três, quatro ou cinco etc. Ele não é um múltiplo que deriva do Uno, nem ao qual o Uno se acrescentaria ($n+1$). Ele não é feito de unidades, mas de dimensões, ou antes de direções movediças. Ele não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual ele cresce e transborda. Ele constitui multiplicidades lineares a n dimensões, sem sujeito nem objeto, exibíveis num plano de consistência e do qual o Uno é sempre subtraído ($n-1$). Uma tal multiplicidade não varia suas dimensões sem mudar de natureza nela mesma e se metamorfosear. (p. 31)

Para contrapor a ideia de uma subjetividade arborescente, têm-se as plantas rizomáticas, que se multiplicam através dos seus rizomas, das quais não se sabe onde se inicia ou termina e se fazem crescentes e transbordantes para novos espaços.

Diferentemente de um campo extensivo, onde as multiplicidades se cristalizam, como árvores numa visão transcendental da filosofia platônica, e o fazem através de hierarquias, de formas de ser, de teorias que explicam a subjetividade e de julgamentos (Romagnole, 2013), o conceito de rizoma traz a perspectiva da multiplicidade. Trata-se de uma dimensão intensiva, como defendida por Deleuze e Guattari (1995), que é mais fluida e possui o potencial de inúmeras conexões, podendo produzir outras relações, através de encontros ou acontecimentos que afetam a subjetividade e produzem o novo.

Tudo existe em si e está dado em si, ou seja, essa é a ideia de imanente (Romagnole, 2013). Segundo Deleuze (1990, p.183) “[...] É o que se passa num plano da imanência: multiplicidades o povoam, singularidades se conectam, processos de devires se desenvolvem, intensidades sobem ou descem”.

No conceito de imanência, a vida não é separada do pensar. Ela é desejo e pensamento. Traz o mundo como uma perpétua relação existente através de potência, energia, movimento, intensidade e afetamentos (Romagnole, 2013). Dessa forma, pode-se aproximar um pouco mais da compreensão do conceito de rizoma analisado por Deleuze e Guattari.

O rizoma procede por variação, expansão, conquista, captura, picada. Oposto ao grafismo, ao desenho ou à fotografia, oposto aos decalques, o rizoma se refere a um mapa que deve ser produzido, construído,

sempre desmontável, conectável, reversível, modificável, com múltiplas entradas e saídas, com suas linhas de fuga... Um platô está sempre no meio, sem início nem fim. Um rizoma é feito de platôs (Deleuze & Guattari, 1995, p.32).

Assim, o rizoma com suas múltiplas pontas, através de novas conexões produzem linhas de fuga, que são devires da subjetividade. “Devir é jamais imitar, nem fazer como, nem ajustar-se a um modelo, seja ele de justiça ou de verdade. Não há um termo de onde se parte, nem um ao qual se chega ou se deve chegar.” (Deleuze e Parnet, 1998, p.10). Nesse sentido, a subjetividade compreendida por meio do rizoma está sempre em movimento. Envolve contínuo transformar-se. No trabalho contemporâneo conforme Grisci (2009b, p. 103-104),

A ideia de rizoma indica o propósito de se articular trabalho, tempo e subjetividade, enquanto elementos conectáveis por pontos ainda não previstos. Tal articulação considera duas condições, em especial: a realidade do mundo do trabalho como constitutiva do sujeito bem como a noção de subjetividade/sujeito vinculada aos processos sociais e históricos.

Guattari (2006) apresenta o que chamou de definição provisória mais englobante da subjetividade: “conjunto das condições que torna possível que instâncias individuais e/ou coletivas estejam em posição de emergir como *território existencial* auto-referencial, em adjacência ou em relação de delimitação com uma alteridade ela mesma subjetiva” (p.19, grifo do autor). Esclarece ainda que, por coletividade, entende-se a multiplicidade formada para além do indivíduo junto a sociedade e aquém, derivante da dimensão dos afetos.

Tais agenciamentos podem, de um lado, ser agenciamentos maquínicos de corpos, de conteúdo, onde os corpos se misturam e reagem uns sobre os outros em movimentos de ações e paixões; de outro, agenciamento coletivo de enunciação, de atos e enunciados caracterizados como de expressão, que se constituem em transformações incorpóreas atribuídas ao corpo (Zourabichvilli, 2004).

Diniz et al. (2011) esclarecem que o agenciamento de corpos se estabelece nas relações de dependência entre sujeitos, tais como mãe-filho, professor-aluno, chefe-empregado. Já os agenciamentos coletivos de enunciação são exteriores ao indivíduo e se caracterizam como sistemas econômicos, sociais, políticos, entre outros. Assim, conforme apontam Deleuze e Guattari (1995) "há um agenciamento coletivo de enunciação, um agenciamento maquínico de desejo, um no outro, e ligados num prodigioso fora que faz multiplicidade de toda maneira” (p. 34).

Outro importante aspecto da produção de subjetividade trazido por Guattari e Rolnik (1996) está no significado de ideologia. Conforme os autores, a ideologia está no campo da representação. No *Capitalismo Mundial Integrado*, entretanto, a produção não é somente representação, mas também modelização. Guattari afirma que “ao invés de ideologia, prefiro falar sempre em subjetivação, produção de subjetividade” (p. 25).

Em consonância, Benevides (2013, p.89) traz que, para Foucault, a ideologia, a alienação, a distorção, a falta de consciência, entre outros conceitos que representam falsas verdades, são “ferramentas inoperantes no contexto de um pensamento que opera com a verdade não na transcendência de uma utopia, mas na imanência de um dispositivo”. Avançaremos em relação a noção de dispositivo mais a frente.

Nessa direção, Deleuze e Guattari (2010) expõem o desejo como produtor de subjetividades. Para os autores, há um investimento libidinal inconsciente que provém do campo social que atua no indivíduo de forma a apoiar as forças que as oprimem, mantendo-as territorializadas conforme modos de subjetivação e controle.

Como o desejo pode ser determinado a desejar sua própria repressão no sujeito que deseja (daí o papel da pulsão de morte na junção do desejo e do social). Tudo isso se passa não na ideologia, mas muito mais abaixo. Um investimento inconsciente de tipo fascista, ou reacionário, pode coexistir com um investimento consciente e revolucionário. Inversamente pode acontecer (raramente) que um investimento revolucionário no nível do desejo, coexista com um investimento reacionário conforme a um interesse consciente. (Deleuze & Guattari, 2010, p. 143-144).

Para os autores, o investimento revolucionário inconsciente é capaz, através do desejo, de criar um fluxo que rompe a condição de exploração e de dominação, permitindo ao sujeito dar-se conta de que não pertence ao território para o qual foi conduzido, rompendo, assim, as segregações e potencializando o processo de singularização.

Por outro lado, é propício esclarecer que, quando temos uma massa de trabalhadores explorados e dominados, conforme discorrido anteriormente, não se trata de controle subjetivo através da ideologia, mas sim do desejo.

Por isso, quando sujeitos, indivíduos ou grupos vão manifestamente contra seus interesses de classe, quando aderem aos interesses e ideais de uma classe que a sua própria situação objetiva deveria determiná-los a combater, não basta dizer: eles foram enganados, as massas foram enganadas. Não é um problema ideológico, de desconhecimento e ilusão, mas um problema de desejo (Deleuze e Guattari, 2010, p. 142-143).

A partir das pontuações acerca da manipulação do desejo pode-se refletir sobre o que faz com que os trabalhadores respondam, por “escolha própria”, à exacerbação de horas dedicadas ao trabalho? Que formas de subjetivação “qualificam” trabalhadores para responderem metas a qualquer custo, muitas vezes em detrimento de momentos pessoais, familiares, de lazer e prazer para alcançá-las? Como esse desejo é construído e tomado para si e como pode ser pensado criticamente?

Nesse campo de produção da subjetividade, é possível visualizar que tanto trabalhadores fabris como de carreira, gerentes e gestores de recursos humanos, trabalhadores formais ou informais, estão conectados a uma forma de produção de subjetividades que propiciam a organização atual do capitalismo com seus valores. Neves (1997) traz uma característica que consolida bem a visualização da produção de subjetividades do nosso tempo:

um tipo de controle que nunca destrói as coisas completamente mas, ao contrário, não as deixa jamais terminar. É o que Deleuze chama de um poder de modulação contínua. Pois se nas sociedades disciplinares o empenho se dirigia para moldar os corpos a determinados modelos e verdades, nas sociedades de controle os moldes não chegam nunca a se constituir totalmente. Transformam-se contínua e rapidamente em outros moldes, impedindo a identificação dos modelos de moldagem. (Neves, 1997, p. 86)

Quando observamos as políticas e realidades atuais no mundo do trabalho, não é difícil de imaginar esta perspectiva apresentada pela autora. Fonseca e Barros (2010) afirmam que

A cada tempo, um certo regime de poder se instaura e produz efeitos, contudo, para muito além da esfera dos ambientes de trabalho, e apresenta-se, antes, e, sobretudo, como um modo de subjetivação cuja extensão não se atém exclusivamente ao âmbito das organizações de trabalho. Família, escola, empresas, fábricas encontram-se imersas no plano de forças de tais modelos que, regulando e sendo regulados pelas práticas de seus agentes, revelam-se como espaços de subjetivação vetorizados, reduzidos aos estreitos limites de uma “racionalidade técnica e instrumental”. Tenta-se orquestrar, em seu conjunto, as vozes para a “fabricação” de sujeitos como terminais de consumo do modelo subjetivo necessário (p.103).

A partir desses elementos, é possível retornar à análise conceitual da produção de subjetividade capitalística. Como já apresentado, Guattari e Rolnik (1996) entendem que a subjetividade é algo produzido, maquínico. Segundo os autores, “a produção da subjetividade constitui matéria-prima para toda e qualquer produção” (1996, p. 28). Acrescentam:

Quando uma potência como os *EUA* quer implantar suas possibilidades de expansão econômica num país do Terceiro Mundo, ela começa, antes de mais nada, a trabalhar os processos de subjetivação. Sem um trabalho de formação prévia das forças produtivas e das forças de consumo, sem um trabalho de todos os meios de semiotização econômica, comercial, industrial, as realidades sociais locais não poderão ser controladas (Guattari e Rolnik, 1996, p. 28).

Para os autores (1996, p. 28) “a produção de subjetividade encontra-se, com um peso cada vez maior, no seio daquilo que Marx chama de infraestrutura produtiva”. De forma bem simplificada, o conceito de infraestrutura produtiva pode ser compreendido como o conjunto das relações de produção que, ao constituir a estrutura econômica da sociedade, torna-se a base para uma superestrutura jurídica e política (Marx, 2008). Desta forma, os autores esclarecem que, para se estabelecer a expansão econômica através de um novo regime, antes se produz subjetividades, formando previamente as forças produtivas que darão base para novas formas de controle.

A produção de subjetividade, segundo Guattari (2006), acontece por vias individuais, coletivas e institucionais. Para o autor, “[...] a subjetividade, de fato, é plural, polifônica, [...] Ela não conhece nenhuma instância dominante de determinação que guie as outras instâncias segundo uma causalidade unívoca” (Guattari, 2006, p.11). Isso significa que não há determinismo nessa produção:

O indivíduo, a meu ver, está na encruzilhada de múltiplos componentes de subjetividade. Entre esses componentes alguns são inconscientes. Outros são mais do domínio do corpo, território no qual nos sentimos bem. Outras são mais do domínio daquilo que os sociólogos americanos chamam de "grupos primários" (O clã, o bando, a turma, etc.). Outros, ainda, são do domínio da produção de poder; situam-se em relação à lei, à polícia etc. Minha hipótese é que existe também uma subjetividade ainda mais ampla; é o que chamo de **subjetividade capitalística** (Guattari & Rolnik, 1996, p.34, grifo nosso).

Guattari (1986) assegura que, ao falar sobre o processo de subjetivação, não está se referindo ao indivíduo em si ou à política do ego. Deixa claro que considera identidade individual, considerando a família e sociedade como superestruturas dessa subjetividade.

O autor traz, assim, a teoria de modelização como sendo a subjetividade capitalística, reconhecida então como aquela que é capaz de reproduzir a lógica dominante através de significados que servem como referência e criam um padrão de comportamento capaz de

reproduzir individualidades. É nesse contexto que é possível apontar a relação com a dimensão midiática:

A imprensa, enquanto produtora de cultura de massa, alimenta-se de fluxos de singularidade para produzir, dia a dia, individualidades serializadas. Democraticamente, ela “amassa” os processos de vida social, em sua riqueza e diferenciação e, produz a cada fornada, indivíduos iguais e processos empobrecidos (Guattari e Rolnik, 1996, p. 39).

Kroef (2010) esclarece que a subjetividade capitalística, ao modelar comportamentos, pode dar forma ao assujeitamento do indivíduo que, em vez de diferenças, apresentam identidades preestabelecidas e previsíveis. Assim, à medida que o sistema capitalista retira do homem sua possibilidade de subsistência (consolidada pela terra ou oficinas), seu saber (consolidado em sua arte completa de produção e no seu saber artesão) e o transforma em mercadoria (força de trabalho do capital, desqualificado e dependente), produz subjetividades de um novo homem, o necessário para reprodução da lógica capitalista: não o artesão ou o camponês, mas o operário, o soldado (Guattari & Rolnik, 1996).

A partir da compreensão de que a subjetividade capitalística é, na verdade, uma modelagem de indivíduos, mas que, por outro lado, a vida é compreendida pela ideia de imanência, conforme já discutido, ainda que haja linhas molares, capazes de constituir uma massa de homens e mulheres - que se percebem, por exemplo, como pertencentes ao grupo de profissionais executivos, caracterizados por sua iniciativa, pró-atividade, empreendedorismo entre outros aspectos em subserviência à engrenagem do capital -, é possível compreender também que as linhas moleculares, as forças micropolíticas podem gerar acontecimentos, afetar e criar através das linhas de fuga a singularização desses sujeitos.

Mansano (2009a), ao realizar uma análise sobre o sujeito, pontua que ele se constitui em contato com os acontecimentos e experiências. Como explica a autora, o sujeito, a partir dos encontros, obriga-se a produzir sentidos para experiência, o que gera estranhamentos, incômodos e angústias, gerando enfrentamentos constantes. “[...] nessa perspectiva de análise, [o sujeito] só pode ser analisado a partir de uma processualidade, de um vir a ser que não se estabiliza de maneira definitiva” (Mansano, 2009a, p. 115).

Tal processualidade, conforme analisado, se dá na imanência dos dispositivos com os quais se conecta. Por dispositivo entende-se “determinada maneira de dispor, de ordenar ou de posicionar estrategicamente sujeitos e equipamentos” (Mansano, 2009a, p. 18). Esse conceito, formulado por Michel Foucault, é caracterizado como discursivo ou não discursivo, e é

composto por uma rede que “engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito são elementos do dispositivo” (Foucault, 2013, p. 364). Na mesma obra, o autor esclarece que o jogo de poder e as configurações do saber estão ligados a esse ordenamento. Assim, consiste em “estratégias de relações de força sustentando tipos de saber e sendo sustentado por eles” (Foucault, 2013, p. 367).

A partir desse ponto, pode-se compreender que um dispositivo não é apenas, um enunciado, uma lei, mas sim uma composição de elementos que, de acordo com Foucault (2013), tem uma função estratégica, de responder a uma urgência de um tempo histórico. Para Deleuze (1990, para.1), o dispositivo

[...] em primeiro lugar, é uma espécie de novelo ou meada, um conjunto multilinear. É composto por linhas de natureza diferente e essas linhas do dispositivo não abarcam nem delimitam sistemas homogêneos por sua própria conta (o objeto, o sujeito, a linguagem), mas seguem direções diferentes, formam processos sempre em desequilíbrio, e essas linhas tanto se aproximam como se afastam uma das outras.

Dessa forma, trabalhar sobre esse terreno, separar as linhas de um dispositivo, é traçar um mapa, cartografar, medir terras desconhecidas e desemaranhar tais linhas (Deleuze, 1990) e, assim, se aproximar da produção de subjetividades.

Prado Filho e Teti (2013) afirmam que, para Deleuze, a produção de subjetividade talvez seja “a principal função de um dispositivo, o objetivo central das suas ações e práticas, envolvendo jogos de objetivação e subjetivação dos sujeitos” (p. 50). Como jogos de objetivação pode-se entender uma diversidade de sujeições e controles, referindo-se à produção de corpos e indivíduos concretos presos em identidades visíveis. Já como subjetivação entende-se o movimento do sujeito em relação a si mesmo, reconhecendo-se como sujeito de um enunciado, preceito ou norma, fazendo-os operar no próprio corpo, através de trabalhos e práticas de si.

Mesmo não reproduzindo um modo predeterminado de operação e funcionamento, pode-se afirmar que o movimento dos dispositivos envolve jogos singulares entre práticas de saber e poder, estrategicamente articuladas tendo em vista o problema em torno do qual se organizam, visando produzir as subjetividades daqueles que estão sujeitos à sua ação ou que são objetos da sua ação. (Prado Filho & Teti, 2013, p. 50).

É interesse desta pesquisa buscar compreender a produção de subjetividade capitalística, através da mídia impressa, referente aos atributos vinculados aos profissionais no Capitalismo Mundial Integrado, que se apresenta em nossa percepção, como uma massa subserviente ao sistema do trabalho flexível. Vieira (2015, p. 85) corrobora na direção da importância desta compreensão, ao declarar que é “a função por excelência da subjetividade capitalística o bloqueio dos processos de *singularização*, ou seja, da possibilidade de outros modos de ser não inscritos nos modelos hegemônicos”.

Conforme trazem Guattari e Rolnik (1996, p.19):

A produção dos meios de comunicação de massa, a produção da subjetividade capitalística gera uma cultura com vocação universal. Esta é uma dimensão essencial na confecção da força coletiva de trabalho, e na confecção daquilo que eu chamo de força coletiva de controle social. Mas, independentemente desses dois grandes objetivos, ela está totalmente disposta a tolerar territórios subjetivos, que escapam relativamente a essa cultura geral. É preciso, para isso, tolerar margens, setores de cultura minoritária - subjetividades em que possamos nos reconhecer, nos recuperar entre nós numa orientação alheia ao Capitalismo Mundial Integrado (CMI).

Segundo os autores, sem desconsiderar os “territórios subjetivos” que escapam à “cultura geral”, essa cultura de massa é um elemento fundamental para produção da subjetividade capitalística, já que esta pretende produzir indivíduos normalizados, articulados entre si por sistemas hierárquicos, de valores, de submissão. “E eu diria que esses sistemas são ‘interiorizados’ ou ‘internalizados’. Não somente uma produção de subjetividade individuada – dos indivíduos – mas uma produção de subjetividade social [...] que se pode encontrar em todos os níveis de produção e do consumo” (Guattari & Rolnik, 1996, p.9).

Pensamos essa produção no país, considerando o período de abertura do capitalismo globalizado, neoliberal. Como neoliberalismo, compreende-se, nesta pesquisa, conforme exposto por Foucault no *College de France*, não ideologias de sustentação ou justificação do capitalismo avançado, mas sim, um modo de vida, um *ethos*, uma maneira de ser e estar no mundo (Veiga-Neto, 2014). Tentaremos abordar essa moral neoliberal e a mídia como uma das pontas do dispositivo de produção da subjetividade em âmbito nacional no que se refere ao trabalho e ao trabalhador, produtor e produto desse período histórico.

Como moral entende-se a reprodução dos modelos sociais estandardizados, diferentemente da ética caracterizada por uma reinvenção dos modos de produção, ambos presentes nos espaços psicossociais. Conforme afirmam Pelloso e Ferraz (2005, p.117), tais espaços constituem-se “do chamado indivíduo e de suas conexões sociais, econômicas,

linguísticas e culturais. Esses movimentos psicossociais podem produzir desde a manutenção de um estado de coisas até a recriação da subjetividade”.

Assim, na moral tem-se a reprodução dos territórios, caracterizada pela produção de subjetividade tradicional, territorializada e vinculada a grupos étnicos, de classe de profissionais entre outros. Enquanto isso, o campo da ética se caracteriza pela desterritorialização dos modelos estabelecidos, ou seja, da moral. Deleuze (2002, p. 29) analisa os dois conceitos, apontando que a ética, como “uma tipologia dos modos de existência imanentes, substitui a moral, a qual relaciona sempre a existência a valores transcendentos. A moral é [...] o *sistema de julgamentos*. Mas a ética desarticula o sistema de julgamento” (grifo do autor).

Aprofundando no que se refere à caracterização da moral, uma das pontas que compõem a rede de dispositivo para sua reprodução e produção de subjetividades são as leis, que corroboram inclusive com a compreensão da moral. Em “Crítica e Clínica”, Deleuze (1997, p. 41) afirma que:

A lei [...] não nos diz o que é preciso fazer, mas a qual regra subjetiva é preciso obedecer, seja qual for a nossa ação. Será moral toda ação cuja máxima puder ser pensada sem contradição como universal [...]. A lei se define, portanto, como pura forma de universalidade. Não nos diz qual objeto a vontade deve perseguir para ser boa, mas qual forma deve tomar para ser moral. Não nos diz o que é preciso, diz-nos apenas: É preciso!

Assim, a moral está relacionada com o que é universal e se constitui através da manutenção de um estado de coisas existentes nos espaços psicossociais ou, como também pode-se dizer, no *socius*.

Coimbra e Leitão (2003, p.8) trazem outro dispositivo produzido pela sociedade capitalista que institucionaliza e naturaliza territórios, que seria a divisão social do trabalho. Segundo as autoras, o primeiro território é o do saber-poder, “[...] da competência, do conhecimento e reconhecimento, da verdade, dos modelos, da autoridade, do discernimento, da legitimidade e da adequação de alguns modos de ser”. O outro é o do não saber, da exclusão, do desqualificado, “necessitando sistematicamente ser acompanhado, tutelado, monitorado e controlado”.

Tanto o exemplo em relação às leis, quanto a divisão social do trabalho, vem a evidenciar que o dispositivo é uma composição de elementos que tem como função atuar a partir de uma necessidade do atual tempo histórico.

Para o que é nosso objetivo de estudo como dispositivos de produção de subjetividade, Gregolin (2007, p.24) pontua que “[...] a mídia é uma fonte poderosa e inesgotável de produção e reprodução de subjetividades, evidenciando sua sofisticada inserção na rede de discursos que modelam a história do presente”. Guattari (1990) define como primária a produção de subjetividade que se desenvolve em escala industrial, em particular a partir da mídia e dos equipamentos coletivos. Em relação à mídia, Gregolin (2007, p. 16) defende que,

Na sociedade contemporânea, a mídia é o principal dispositivo discursivo por meio do qual é construída uma “história do presente” como um acontecimento que tensiona a memória e o esquecimento. É ela, em grande medida, que formata a historicidade que nos atravessa e nos constitui, modelando a identidade histórica que nos liga ao passado e ao presente.

Entendemos que a mídia origina opiniões, visões de mundo e comportamento a serem tomados como referência moral. Segundo Moreira (2010, para.2), “o termo mídia está vinculado aos processos de produção, circulação e recepção de mensagens”. Na contemporaneidade, é formada por veículos de notícias, materiais de publicidade, filmes, novelas, minisséries e todo o conteúdo virtual (*internet*). A autora afirma ainda, em total consonância com o que trouxemos até aqui, que tanto a mídia impressa como a televisiva produz modos de existência, de subjetividade e de relacionamento.

Assim, no que se refere aos modos de subjetivação, elencamos a formação discursiva através dos meios de comunicação, em especial a mídia impressa, como um importante dispositivo produtor de sujeitos e subjetividades. No entanto, se faz importante apontar, desde já, que essa produção agenciada pelos meios de comunicação, que é nosso objetivo de estudo, não é algo imposto, sem escape. A partir de novos encontros e agenciamentos, é possível traçar linhas de fuga e singularização. Conforme nos esclarece Coimbra e Leitão (2003, p. 9) “há subjetividades que não as hegemônicas”, ou como já percorrido, um devir, uma ética.

Dizendo isso, passamos a analisar a subjetividade capitalística no mundo do trabalho contemporâneo, que tem no discurso um dispositivo de produção e vem passando por transformações intensas, resultantes da globalização e da inovação tecnológica. Em vez de rígidos e sólidos controles característicos da sociedade disciplinar (Foucault, 1987) ou ainda da sociedade sólida (Bauman, 2001), o que encontramos na contemporaneidade é uma condição de fluidez e instabilidade.

Rolnik (1997) comenta que embora tudo levasse a crer que a criação individual e coletiva se encontraria em alta pelas múltiplas possibilidades proporcionadas inclusive pela

própria tecnologia, que possibilitava compartilhar ideias, gostos e decisões, a globalização que pulveriza identidades, também produz *kits* de perfil padrão de acordo com o mercado. Tal perfil padrão é aplicável independentemente do espaço geográfico ou da cultura e transforma identidades locais – fixas, em identidades globalizadas e flexíveis. No mesmo sentido, Gregolin (2007, p. 21) aponta,

Há uma permanente tensão entre “a produção de kits de subjetividade” e “a criação de singularidades”. O mal-estar contemporâneo vem dessa tensão entre uma “desestabilização acelerada” e a “persistência da referência identitária”. Ao mesmo tempo, produzem-se drogas para suportar esse mal-estar, como a literatura de auto-ajuda. A mídia leva essa operação a seu nível exponencial, fornecendo verdadeiras próteses de identidade, “identidades prêt-à-porter”, como vimos observando nas propagandas que propõem as tecnologias diet e light, trabalhando o corpo mínimo como receptáculo dos projetos identitários. A circulação incessante desses enunciados leva os sujeitos a viverem uma tensão constante entre as oportunidades infinitas de singularização e a insistência poderosa nos modelos identitários (subjetividades-clone).

Carvalho (2012) analisa as conexões que fazem os diferentes enunciados, somando o que é vivido nas relações de trabalho com o que é transmitido via mídia televisiva, por exemplo, criando assim um dispositivo de naturalização e aceitação dos procedimentos de controle capitalista.

De qualquer modo, os efeitos do controle midiático começam a se tornar evidentes nos diferentes contextos da vida cotidiana. A organização do trabalho é, sem dúvida, um dos alvos de sua intervenção. Como todo dispositivo de poder, o controle se orienta em direção a uma exploração máxima do trabalho que se traduz numa rentabilidade crescente. Na empresa moderna, por exemplo, pode significar a adoção do princípio da remuneração variável que altera o valor recebido pelo trabalhador de acordo com a produtividade individual, criando um sistema de premiação como forma de fazê-lo trabalhar sempre mais [...] a mídia televisiva intervém, introduzindo na sua programação situações similares àquela vivida nas relações de trabalho. (Carvalho, 2012, p.21)

Assim, compreender os dispositivos e conseguir dar visibilidade as forças minoritárias que escapem das orientações do Capitalismo Mundial Integrado e da sua força coletiva de controle social é o movimento da singularização.

Por outro lado, jornais, informativos corporativos, ações de marketing e intra-empendedorismo utilizados atualmente pelos ambientes corporativos, sites, redes sociais, programas de televisão, jornais e revistas refletem algumas estratégias de poder. Trata-se da disseminação de um discurso através de mídias digitais e impressas e de ações institucionais.

Observa-se que essas mídias estão em toda a parte, não só nos meios já citados, como também em programas e propagandas televisivas, rádio, encartes, *folders* e outros.

A profissão de *headhunter*, assim como de outros selecionadores de pessoal, por exemplo, gera matérias e mídias que pontuam o que um profissional necessita ter para ascender na carreira e ser escolhido para uma função estratégica. Tem sido comumente elencada uma lista de características necessárias para o “perfil de sucesso”, que, conforme nossa base teórica, modela a formação de subjetividades capitalísticas. Elas estão diretamente relacionadas com a dominação e com a produção de comportamento massificado de submissão ao atual sistema capitalista. Como exemplo desse processo, cito um artigo de um site de negócios muito acessado - administradores.com: “[...] o profissional de sucesso, desde o início de sua carreira, apresenta uma postura de atitude motivada e comprometida, pautada na busca por alcançar metas e superar objetivos, aliado à persistência” (Faust, 2010, para.2).

Tais exemplos de modelação não são algo exclusivo do contemporâneo, conforme recente pesquisa de Vieira (2015) pautada na política estatal aplicada através de visitas domiciliares no pós-1930. A pesquisa analisa o “Boletim Nova América”, publicado na época pela Associação Atlética Nova América e disponível na biblioteca nacional. A autora analisa textos e imagens com intervenções cotidianas realizadas tanto em visitas domiciliares como na fábrica, na vila operária e no clube, evidenciando estratégias de poder que objetivavam “a conformação do modo de vida dos operários e de suas famílias às exigências de produção capitalista” (p. 79). Esses boletins eram também distribuídos e evidenciavam modelos a serem seguidos.

Entende-se, como pontuado por Guattari e Rolnik (1996), os meios de comunicação de massa atuantes como produtores de subjetividade capitalística. Dessa forma, buscar-se-á compreender tal dispositivo, a fim de atingir, ao término, uma compreensão dessa produção de subjetividade e os atributos dessa modelagem.

Entende-se que os aspectos subjetivos também denominados de “perfil”, “habilidades” e “competência” identificados, nas exigências para o profissional executivo poderão fornecer indicativos de como o CMI tem exercido um poder de modelação para esses profissionais, ainda que, conforme já trabalhado aqui, essa modelação não seja determinante.

Nessa direção, para que se possa pensar no sujeito do trabalho contemporâneo, esta pesquisa se interessa pelo discurso contido na gestão do mundo corporativo como um dispositivo de subjetivação.

Capítulo 2 – O trabalho na contemporaneidade: flexibilização e trabalho imaterial.

É objetivo deste capítulo discorrer sobre o trabalho na contemporaneidade a partir da passagem do fordismo para o pós-fordismo, que caracterizou, na segunda metade do século XX, momento de ampliação do processo de globalização e do Capitalismo Mundial Integrado. No Brasil, esse período inicia-se na década de 1990 e trouxe consigo novas formas de ser e estar no mercado de trabalho. Para tanto, serão analisadas as informações sobre o perfil profissional que aparecem como característicos nos períodos distintos, dando ênfase ao contemporâneo, objeto desta pesquisa.

Por perfil profissional, entende-se o conjunto de características requeridas para o trabalhador. A princípio, não houve interesse em manter atrelado ao perfil um determinado cargo – entendido por um “conjunto de tarefas, atividades e funções exercidas por um indivíduo dentro de uma estrutura” (Gondin & Queiroga, 2013, p.381) -, ou função - “conjunto de atividades que pode ou não ser adicionado a um cargo” (Gondin & Queiroga, 2013, p. 381). O perfil visava às características relacionadas às exigências do sistema capitalista vigente para uma classe de profissionais que atuam em níveis estratégicos da organização, em quaisquer dos escalões hierárquicos de empresas privadas.

Iniciamos a análise pensando as características do capitalismo, que, conforme Bernardo (2006) subdivide-se em três períodos. O primeiro é o final do século XIX e está ligado aos valores do burguês empreendedor; o segundo vai de 1930 a 1960 e traz a grande fábrica centralizada e burocratizada, fascinada pelo gigantismo; no terceiro, a partir da década de 1970, dá-se o capitalismo globalizado e de avanços tecnológicos. Descartada a pretensão de percorrer todo esse caminho, tentar-se-á compreender a produção de subjetividade no trabalho contemporâneo, a partir do segundo momento, o da grande fábrica.

Bauman (2001) identifica o segundo espírito capitalista como a sociedade de produtores. Sobre esse período, o autor pontua que “o futuro era alguma coisa a ser pensada, projetada e acompanhada em seu processo de produção. O futuro era a criação do trabalho, e o trabalho era a fonte de toda criação” (2001, p.151). Ou seja, o planejamento de vida estava alicerçado no trabalho. As relações entre empregador e empregado eram constituídas em dependência. Mesmo a repressão e a dominação praticadas pelo crescimento da organização industrial por parte do capitalista, dimensões que estimulavam a resistência dos trabalhadores pelo viés de manifestações e greves, também ajudavam a compor a vida. Pode-se dizer que, na forma em que a relação entre o patrão e o trabalhador se constituía, a coletividade tinha o seu espaço.

As relações de trabalho se constituíam, assim, a partir de laços fortes. Um jovem que entrasse como aprendiz em uma indústria da Ford, por exemplo, tinha uma grande probabilidade de trabalhar na mesma empresa durante toda a vida profissional. O autor afirma que “os horizontes temporais do capitalismo pesado eram de longo prazo” (Bauman, 2001, p. 168).

Essa fase foi marcada pela permanência do Taylorismo² e pelo Fordismo³, (modelos de gestão que serão referidos, a partir daqui, pelo composto taylorismo-fordismo), cuja característica é a produção em massa, utilizando-se dos movimentos repetitivos dos trabalhadores denominados “de rotina”. Já é sabido que, para esses trabalhadores, o mais importante era a obediência e a submissão na realização das tarefas. Bauman (2001, p.33) aponta a fábrica fordista como um ícone da modernidade, explorando as características de reduzir “atividades humanas a movimentos simples, rotineiros, predeterminados, destinados a serem obediente e mecanicamente seguidos”.

Segundo Gorz (2005, p. 19), os trabalhadores fordistas se “tornam operacionais depois de serem despojados dos saberes, das habilidades e dos hábitos desenvolvidos pela cultura do cotidiano, e submetidos a uma divisão parcelada do trabalho”. Além desse ponto, conforme Marochi (2002, p. 18),

[...] era comum, nessa época, ter-se mais de 50 idiomas diferentes numa grande fábrica dos Estados Unidos. De certa forma, a fragmentação, a especialização, o disciplinamento da linha de montagem ao mesmo tempo em que dificultavam a comunicação no trabalho, também, e de forma irônica, amenizava a dificuldade de diálogo gerada pela questão do idioma ou origem. Ao trabalhador cabia abaixar a cabeça e trabalhar, não se importando com o que acontecia a sua volta, mesmo porque muitas vezes não sabia como se comunicar.

Mansano (2009b) analisa o período taylorista-fordismo no trabalho material e o relaciona, fazendo referência à sociedade disciplinar de Michel Foucault, à produção de corpos dóceis, pautada na reprodução de procedimentos conhecidos e repetitivos, adaptados aos equipamentos e hierarquia. Afirma a autora:

² Modelo de Gestão cuja criação foi atribuída a Frederick Winslow Taylor, engenheiro expoente na chamada administração científica. Taylor adota o “método dos tempos e movimentos para eliminar movimentos desnecessários e substituir os movimentos lentos e ineficientes por rápidos” (BORGES & YAMAMOTO, 2004, p.35).

³ Henry Ford, criador do movimento que ficou conhecido como fordismo. Ford estabelece o ritmo de trabalho pela máquina e não pela supervisão humana direta, inserindo a esteira e o advento da produção em massa com a redução dos custos de produção, bem como insere também modificações quanto a política salarial. O ritmo do trabalho não é ditado pela supervisão humana direta e sim pela cadência da máquina (BORGES & YAMAMOTO, 2004).

No trabalho material, o trabalhador avaliado positivamente é aquele que tem condição de colocar a disposição da fábrica um corpo saudável e forte, capaz de utilizar os seus músculos e sua coordenação motora para realizar, de maneira rápida e eficaz, uma dada atividade, que foi minuciosamente prescrita. Todo o esforço exigido está concentrado na repetição de movimentos encadeados e na disciplina dos indivíduos (Mansano, 2009b, p. 516).

Assim, para ilustrar o trabalho material, pode-se tomar como referência os processos disciplinares descritos por Foucault (1987), nos quais uma série de medidas foi apresentada com o fim de garantir o funcionamento adequado, quase mecânico, dos homens em relação ao sistema de produção capitalista desse período. É possível identificar tais características da sociedade disciplinar, no apogeu do modo de produção fordista, quando as pessoas foram distribuídas em locais protegidos, bem murados, fechados, sendo a fábrica uma instituição que vigia fisicamente os comportamentos que deveriam ser adotados. Assim eram as indústrias, firmes ao solo e em sua estrutura digna de fortaleza, a fim de garantir que os abusos que pudessem ser cometidos pelos operários fossem prevenidos e ou remediados, impedindo progressões.

A fábrica parece claramente um convento, uma fortaleza, uma cidade fechada; o guardião “só abrirá as portas à entrada dos operários, e depois que houver soado o sino que anuncia o reinício do trabalho”, quinze minutos depois, ninguém mais terá direito de entrar; no fim do dia, os chefes de oficina devem entregar as chaves ao guarda suíço da fábrica que então abre as portas. É porque, á medida que se concentram as forças de produção, o importante é tirar delas o máximo de vantagem e neutralizar seus inconvenientes (FOUCAULT, 1987, p. 122).

Em relação ao controle da atividade, o autor descreve os contingentes em relação ao horário: a determinação de cada atividade em seu horário específico, a elaboração temporal do ato, o ajuste do corpo aos imperativos temporais como a marcha, as condições de eficácia e rapidez nos movimentos, a articulação corpo-objeto, vislumbrando precisão e controle em relação ao objeto e, por último, o princípio de não ociosidade. “É proibido perder tempo que é contado por Deus e pago pelos homens” (FOUCAULT, 1987, p. 131). Reitera-se a utilização exaustiva do corpo.

Como parte das estratégias disciplinares em conformidade com o modelo taylorista-fordista, que trouxe uma nova visão de trabalho e representou novas políticas de controle e gerência, neste período há a origem da área hoje denominada “gestão de pessoas”.

Os mesmos processos podem ser pontuados nos primeiros registros na administração científica de Frederick Taylor no final do século XIX e avançaram com as práticas que buscavam a pessoa certa para o lugar certo – recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento - para que o trabalhador estivesse hábil a exercer sua parcela do processo de produção. Não é interesse desta pesquisa, aprofundar-se na história da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo que tais referências visam apenas à contextualização de um período que foi propício para o nascimento de tais práticas.

Nesse sistema de gestão, as categorias que mais cresceram foram as engenharias industrial e de produção, responsáveis pelo planejamento, organização e o controle da produção. Esses profissionais eram chamados de “trabalhadores do conhecimento” e não era comum o contato com a fábrica ou com o produto final (Marochi, 2002). Para a produção, os supervisores tinham o papel de fazer rodar as engrenagens, cumprindo o que estava determinado para produção. É importante situar que os movimentos repetitivos, obedecendo ao tempo e movimentos necessários para operação das máquinas que caracterizam a atividade fabril taylorista-fordista estão presentes até os dias de hoje. No entanto, algumas mudanças podem ser observadas, conforme será relatado adiante.

Borges e Yamamoto (2004) fazem uma reflexão do percurso histórico pelo mundo do trabalho sobre o capitalismo e expõem as complexas causas que se somaram para o processo de esgotamento do modelo taylorista-fordista. Dentre eles, a estrutura da organização industrial impedia o acompanhamento das tendências de mercado em função da falta de flexibilidade. Tal fator, somado ao alto índice de absenteísmo, à rotatividade e aos retrabalhos, resultado da organização de resistência dos trabalhadores, e à recusa de jovens em assumir funções incompatíveis com sua formação, contribuiu para o nascimento de um novo modo de produção.

Em relação ao primeiro fator apontado acima, relacionado às tendências do mercado, Bernardo (2006) pontua que a acirrada competição comercial em âmbito internacional fez com que as empresas necessitassem de maior variedade e qualidade, em vez da grande escala de produção em massa. “Este fato obrigou o capitalismo a se reorganizar, fazendo com que empresas de diversos setores tivessem de buscar modos de produção capazes de gerar uma gama maior de produtos, em quantidades menores e com suficiente rapidez para atender às necessidades dos consumidores na medida da sua demanda” (p.13).

Na passagem do fordismo para o período pós-fordista, o trabalhador fabril deixa de ser um especialista em uma pequena etapa da produção, para obter funções inespecíficas,

flexíveis e com habilidades e atitudes para tomadas de decisão, características estas consideradas necessárias para um novo modelo de gestão da produção, o toyotismo.

Desenvolvido por Taichi Ohno na indústria Toyota, localizada no Japão desde o início da década de 1950, esse modelo ganhou visibilidade após a crise do petróleo em 1973, que abalou o sistema produtivo mundial (Marochi, 2002), e ganhou o mercado internacional a partir da década de 1980, quando conquistou o mercado automobilístico americano vendendo mais que a Ford e a General Motors (Bernardo, 2006).

A análise desse modelo de gestão ajuda a compreender o atual momento. O toyotismo é marcado, historicamente, por algumas etapas importantes de amadurecimento. Em seu início, percebendo que não conseguiriam realizar a produção em massa no Japão,

[...] adotaram uma nova abordagem para a produção, a qual objetivava a eliminação de desperdícios. Para conseguir esse objetivo, técnicas como produção em pequenos lotes, redução de *setup* [ajuste dos equipamentos fabris], redução de estoques, alto foco na qualidade, dentre outras, eram utilizadas (Godinho Filho & Fernandes, 2004, p.1).

O objetivo desse sistema de gestão é aumentar o lucro através da redução, entre outros, de recursos de pessoal, de matéria-prima e de tempo. Por isso, é chamado de manufatura enxuta – *lean manufacturing*.

Como meio para alcançar tal objetivo, um dos princípios mais relevantes é o “*just in time*”, que determina que a aquisição de matéria-prima, a produção e o transporte devem ser feitos no momento exato para entrega ao cliente, não gerando estoques ou tempos de parada na produção.

Nesse sistema de gestão, é o mercado que direciona o que e quando será feito. Assim, essa nova forma de produzir, que dividia e ainda divide espaço com a produção taylorista-fordista, dissemina-se como um novo conceito de gestão e o estereótipo de um novo tipo de trabalhador tanto no que diz respeito às práticas de trabalho quanto às suas características subjetivas.

Bernardo (2006) esclarece que os trabalhadores deixam de ser capacitados para uma única tarefa simples para se tornarem multifuncionais, devendo exercer múltiplas tarefas. Acrescenta que a “organização gerencial, que no modelo taylorista era extremamente verticalizada, também é modificada, horizontalizando-se sensivelmente, com a eliminação de diversos níveis hierárquicos intermediários e com delegação de responsabilidades para os trabalhadores da base” (p. 16). Com essa mudança, os trabalhadores, que agora participam de

grupos de trabalho com destaque aos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) devem opinar e dar sugestões sobre a produção.

Somando as características citadas, pode-se prever que a produção enxuta, como o nome já diz, tem como princípio atuar com o menor número de trabalhadores possível realizando múltiplas atividades, sendo que, caso seja necessário, contratam-se trabalhadores temporários, *part-time* ou terceirizados. Assim, esse sistema presente no trabalho contemporâneo não favorece em nada uma relação de trabalho embasada no longo prazo, configurando um amanhã tão incerto para o trabalhador quanto o que exigem as relações imediatas na atualidade.

Dessa maneira, essa nova forma de produzir, ainda que com variações, exige novos modelos de gestão e “forma” um novo trabalhador. Grisci (1999a) afirma que surge uma nova exigência para o perfil de trabalhador da crise capitalista da década de 1970:

[...] Um trabalhador protótipo da flexibilidade, tido como contraponto básico ao esgotamento daquele trabalhador massificado que o fordismo cunhou. A partir da adoção sistemática da palavra flexibilidade pelo mundo do trabalho - para designar processos e organização do trabalho ágeis -, em oposição à palavra engessamento - comumente citada para caracterizar processo e organização do trabalho antigos, lentos e imutáveis -, pode-se pensar que as mudanças provenientes da reestruturação produtiva vão incidir sobre o tempo. E que ao sujeito desta reestruturação caberão, então, novos modos de experimentá-lo (Grisci, 1999a, p.3).

A autora adiciona, como característica do trabalhador flexível, um contínuo processo de qualificação e requalificação de trabalhadores, independentemente da experiência e da idade, para apresentar conhecimentos pretensamente renovados e para acompanhar as possíveis mudanças presentes e futuras. Nessa direção, Deleuze (2008, p. 216) também aponta que:

[...] Pode-se prever que a educação será cada vez menos um meio fechado distinto do profissional – um outro meio fechado -, mas que os dois desaparecerão em favor de uma terrível formação permanente, de um controle contínuo se exercendo sobre o operário-aluno ou o executivo-universitário.

O aumento de demanda por educação em nível de graduação e pós-graduação, em programas de educação corporativos e projeto de educação dentro das fábricas evidencia essa tendência observada por Deleuze (2008). Em consonância com tais indícios, Gorz (2005) faz

uma análise comparativa dos trabalhadores em sua época. Conforme o autor, ao contrário dos trabalhadores taylorista-fordistas, os trabalhadores pós fordistas

[...] devem entrar no processo de produção com toda a bagagem cultural que eles adquiriram nos jogos, nos esportes de equipe, nas lutas, disputas, nas atividades musicais, teatrais etc.. É nessas atividades fora do trabalho que são desenvolvidas sua vivacidade, sua capacidade de improvisação, de cooperação (Gorz, 2005, p. 19).

Desta forma, o que se busca no trabalhador não é mais um movimento repetitivo desprovido de saberes, nem mesmo um saber teórico não alicerçado na experiência e no relacionamento junto aos trabalhadores que realizam o processo produtivo. Em vez disso, o trabalho na contemporaneidade, globalizado em uma economia neoliberal, requer o trabalhador com toda a sua subjetividade, sendo esta servil às necessidades do capitalismo líquido-moderno.

Conforme indicou Bauman (2007), o contexto contemporâneo está caracterizado pela supervalorização do indivíduo em detrimento do Estado, pelo enfraquecimento da ideia de comunidade, pela impossibilidade de realizar o planejamento em longo prazo e pela responsabilização do indivíduo pelo fracasso ou sucesso da vida pessoal. Tais características apontam para o neoliberalismo e para seus princípios da livre iniciativa e do individualismo.

Bauman (2001) traz outras características vinculadas à sociedade atual, de consumo. Para qualquer atividade a ser desenvolvida, ela se apresenta como um processo de ir às compras como um procedimento já instaurado. A sociedade de consumo está longe de ser apenas relacionada a coisas, objetos como sapatos e bolsas. Compram-se competências, perfil profissional, experiência, prazer, felicidade, formas de ser e pertencimento a determinados grupos.

Há muitas áreas em que precisamos ser mais competentes, e cada uma delas requer uma 'compra' 'Vamos às compras' pelas habilidades necessárias a nosso sustento e pelos meios de convencer nossos possíveis empregadores de que as temos; pelo tipo de imagem que gostaríamos de vestir e por modos de fazer com que os outros acreditem que somos o que vestimos; por maneiras de fazer novos amigos que queremos e de nos desfazer dos que não mais queremos; pelos modos de atrair atenção e de nos escondermos do escrutínio; pelos meios de extrair mais satisfação do amor e pelos meios de evitar nossa "dependência do parceiro amado amante; [...]A lista de compras não tem fim. Porém por mais longa que seja a lista, a opção de não ir às compras não figura nela. E a competência mais necessária em nosso mundo de fins ostensivamente infinitos é a de quem vai às compras hábil e infatigavelmente. (BAUMAN, 2001, p. 88-89)

O mercado de serviços para o desenvolvimento de competências é abundante. Pela rede social, por exemplo, é possível não só acessar informações como realizar programas completos. As formações de vendedores, líderes e *coachs*, são exemplos de serviços amplamente consumidos por profissionais do mercado buscando uma oportunidade.

Bauman (2001, p,187) aponta que a sociedade de consumidores, ou capitalismo tardio, incorpora também a ideia de que o futuro é sombrio e nebuloso e “qualquer oportunidade que não for aproveitada aqui e agora é uma oportunidade perdida”. A partir disso, é possível afirmar que é vivida uma época de necessidades efêmeras, onde são valorizados os resultados imediatos.

Assim, um novo capitalismo se apresentou mais versátil e mais fluido e, com ele, a flexibilização do trabalho. Se ainda é possível encontrar na história recente trabalhadores que se aposentam após aproximadamente 35 anos de atuação na mesma empresa, também há trabalhadores que consideram 5 anos um tempo extremamente longo para permanecer em um só lugar. Conforme afirma Sennett (2012, p.21), analisando o contexto estadunidense, “hoje, um jovem americano com pelo menos dois anos de faculdade pode esperar mudar de emprego pelo menos 11 vezes no curso do trabalho, e trocar de aptidão básica pelo menos outras três durante os 40 anos de trabalho”.

O que acabamos de descrever em relação ao vínculo empregatício é apenas uma das muitas características observadas por diversos pesquisadores de diferentes áreas (Alves, 2009; Antunes, 2011 e 2005; Bauman, 2001; Grisci 1999a, 1999b e 2008; Krein, 2007a, 2007b e 2013; Lazzarato e Negri, 2013; Mansano, 2009a, 2009b, 2009c; e Sennett, 2012) que abordam, direta ou indiretamente, o tema trabalho. O que mudou? Nas últimas décadas, observa-se uma mudança tão significativa na dinâmica do trabalho que influencia profundamente a forma de viver do trabalhador. Sennett, em sua análise, afirma que

O sinal mais tangível dessa mudança talvez seja o lema ‘não há longo prazo’. [...] As empresas também transferiram muitas das tarefas que antes executaram permanentemente em suas instalações por pequenas firmas e indivíduos empregados com contratos de curto prazo. O setor da forma de trabalho americana que mais cresce, por exemplo, é o das pessoas que trabalham para agências de emprego temporário. (SENNETT, 2012, p. 21)

No Brasil também, as formas flexíveis de relações de trabalho avançaram. Dentre as categorias possíveis de trabalho flexível estão a facilidade no rompimento de contrato de emprego, contratos por prazos determinados, relações de emprego disfarçadas e a

terceirização (Krein, 2013). Tais modalidades são de difícil dimensionamento por sua própria característica, mas podem ser facilmente identificadas, por exemplo, na contratação de estagiários em substituição de um profissional, na contratação de pessoa jurídica, na terceirização de serviços em diversas áreas e “CLT *Flex*” (parte da remuneração é paga diretamente ao trabalhador e não consta em sua carteira de trabalho). Com base na Rais/TEM, conforme aponta Krein (2013), o Brasil de 2002 a 2011, apresentou o crescimento em 104,24% de contratação de serviços temporários nesse período.

Para Bauman (2001, p. 185), trata-se de uma época em que

Empregos seguros em empresas seguras parecem parte da nostalgia dos avós; nem há muitas habilidades e experiências que, uma vez adquiridas, garantam que o emprego será oferecido e, uma vez oferecido, será durável. Ninguém pode razoavelmente supor que está garantido contra a nova rodada de “redução de tamanho”, “agilização” e “racionalização” contra mudanças erráticas da demanda do mercado e pressões caprichosas mas irresistíveis de “competitividade” “produtividade” e “eficácia”.

Assim, o termo flexibilidade torna-se um slogan que, aplicado ao mercado de trabalho, substitui o trabalho formal ou com expectativas de longo prazo, dando lugar a “trabalho por contratos de curto prazo, ou sem contratos, posições sem cobertura previdenciária, mas com cláusulas “até nova ordem.” A vida de trabalho está saturada de incertezas” (Bauman, 2001, p. 169).

O horário flexível de trabalho, por exemplo, apresenta uma tendência de crescimento nas organizações. De acordo com Spector (2010), em pesquisa realizada nos Estados Unidos em 1997 pela *U.S. Bureau of labor statistics* (1997), 27,6% dos trabalhadores americanos tinham horário flexível de trabalho. Esse percentual resulta no dobro de uma pesquisa realizada 10 anos antes. O mesmo estudo também indica que, embora a maioria das pessoas trabalhe em turno convencional de 8 horas por dia, “o uso de horários fora desse padrão envolvendo turnos longos, noturnos e nos fins de semana está aumentando” (p.425).

No Brasil, a partir de 1988, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) instituiu a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho e, através da Lei nº 9.601/98, além de incluir trabalho por tempo determinado, flexibilizou ainda mais as possibilidades de compensação anual em regime de banco de horas (Ceccon, 2014). Em 2015, mediante mais uma manifestação da ofensiva neoliberal por mais espaço para o trabalho terceirizado, o Congresso Nacional aprovou a PL 4330/2004, que regulamenta uma ampliação das possibilidades de contratos de terceirização do setor privado, e para as empresas públicas e de

economia mista, tendo, como uma das cláusulas mais polêmicas, a não distinção entre atividade-fim e atividade meio para fins de terceirização.

Outro dado revelador, possível através das análises dos indicadores apresentados em relação ao crescimento de micro e pequenas empresas, é o crescimento de “40% (entre 1995 e 2005) no número de empresas que têm zero empregado, representando um universo de 4,1 milhões de “patrões” de si mesmos [...]” (Krein, 2007a, p.163).⁴ O autor ainda acrescenta que esse número é bastante expressivo em comparação com os empregos formais do país, que tiveram inclusive crescimento menor que as empresas sem funcionários. Conforme apontam Druck e Franco (2008, p.102):

[...] o crescimento do assalariamento disfarçado, pois trata-se de um processo de contratação de trabalhadores que são pressionados a redefinirem a sua personalidade jurídica, ou seja, registram uma empresa em seu nome, assumindo todos os encargos por isso, e se transformam assim numa empresa individual terceirizada. A motivação para tal modalidade é óbvia, abole-se a relação empregatícia, bem como todos os seus custos econômicos, sociais e políticos, ou seja, todos os direitos trabalhistas, passando o novo trabalhador-empresa a ser tratado de «igual para igual». Esta modalidade explica o rápido crescimento de micro empresas no país, mesmo numa conjuntura crítica de mercado.

Além desses pontos, Gizzi e Mendonça (2014) observam que o trabalho terceirizado possui, no que diz respeito aos indicadores de remuneração, renda 21,7% menor que no formal. A concentração dos maiores salários está nos empregos formais, enquanto no terceirizado se concentram as remunerações de um a três salários mínimos. Os autores ainda elencam para o trabalho terceirizado a maior concentração de rotatividade e de ocorrências de acidente e morte no trabalho, apresentando um número muito relevante: oito entre dez acidentes são de terceirizados, assim como quatro de cinco mortes.

Conforme apontado anteriormente, a flexibilização do trabalho possibilitou e possibilita subcontratações, terceirizações, contratos de curto prazo. No atual capitalismo, a mecanização e a redução da divisão do trabalho característica da era taylorista/fordista e o aumento do saber superficial e polivalente característico da manufatura enxuta permitem a redução dos postos de trabalho, a exclusão e um novo modo de exploração da força de trabalho. Conforme Gizzi e Mendonça (2014), por exemplo, no contexto do sistema bancário, a carga efetiva de trabalho de três contratados terceirizados equivale a cinco vagas de emprego formal.

⁴ Para este fenômeno utiliza-se o vocabulário “pejotizar”, dando significado aos profissionais de serviços pessoais, que exercem atividades de modo subordinado, não eventual e oneroso, realizada por meio de pessoa jurídica constituída especialmente para esse fim. (Brianezi, 2012).

Gorz (2005, p.24) aponta uma tendência verificada nas 100 maiores empresas americanas. Estas afirmam que conservarão 10% de assalariados formais em tempo integral e os outros 90% serão de “colaboradores” externos, autônomos, temporários, mas, conforme cita o autor, “igualmente de profissionais de alto nível”.

Mesmo nos empregos formais, a flexibilização do trabalho, tal como disseminada hoje em modelos de gestão de excelência, traz alguns efeitos danosos. Exemplos podem ser facilmente identificados no cotidiano das atividades de trabalho que continuam para além do ambiente e do horário de trabalho, proporcionadas pelas facilidades das novas tecnologias que exigem ações profissionais em horários antigamente dedicados à vida privada.

Krein (2007b, p.48) aponta que as novas tecnologias propiciam uma mudança no controle do tempo, permitindo uma invasão do tempo de reprodução econômica no tempo social. Segundo o autor, “[...] o capitalismo não inventou uma maneira de estender o dia, mas de ocupar o máximo possível do tempo em que o trabalhador fica à sua disposição, buscando, incessantemente, estender a jornada”.

Para além desses pontos, desde que as exigências no mundo do trabalho se expandiram para além do domínio do corpo, e recaíram em outras funções do sujeito, de caráter subjetivo, parece que os limites entre o trabalho e a vida pessoal tornaram-se borrados. São exigidas do trabalhador múltiplas funções e não mais o trabalho de uma etapa da produção, além de a relação de trabalho estar instrumentada com a tecnologia.

Como prescreve o novo *management* hoje, ‘é a alma do operário que deve descer na oficina’. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade. Embora a transformação do trabalho operário em trabalho de controle, de gestão da informação, de capacidades de decisão que pedem o investimento da subjetividade, toque os operários de maneira diferente, segundo suas funções na hierarquia da fábrica, ela apresenta-se atualmente como um processo irreversível (Lazzarato & Negri, 2013, p.49)

Tanto o trabalhador operário como o executivo têm sido exigidos para além de uma função técnica especificamente. Conforme traz a citação acima, é a subjetividade que serve à lógica produtiva. Em um contexto em que o modelo de gestão exige do trabalhador a execução de múltiplas funções e suas ideias para otimização da produção e para atingir melhores resultados, é o trabalho imaterial que vem ganhando espaço progressivamente.

Para Mansano (2009b), no cenário nacional identifica-se tanto o trabalho material como o imaterial, constituindo a ideia já apresentada de um modo de produção híbrido. “[...]”

O ‘saber vivo’ presente nos processos de concepção, criação e inovação, não elimina as atividades repetitivas e as rotinas que organizam o trabalho das fábricas [...]” (2009b, p.518), sendo que o trabalho imaterial aproxima cada vez mais o produtor do consumidor, uma vez que sofisticada o trabalho na fábrica. Conforme a autora,

[...] a marca diferencial desse tempo histórico está no fato de que os resultados do trabalho material só encontram lugar no mercado quando acrescidos da dimensão imaterial, visto que a mera disponibilização da mercadoria já não é mais suficiente para garantir a sua venda. [...] (Mansano, 2009b, p. 518).

É crescente, por exemplo, o número de indústrias que adotam programas de inovação, a partir dos quais os trabalhadores podem sugerir melhorias no processo produtivo visando à maior produtividade, bem como novas formas de conceber um produto; neste último caso, em programas mais elaborados de inovação e design. Nesse sentido, a dimensão imaterial vem sendo explorada e ganhando cada vez mais espaço.

Gorz (2005) aponta na mesma direção. Segundo o autor, o capital material foi sendo progressivamente substituído pelo capital imaterial, identificado pelo autor com as terminologias utilizadas na atualidade como "capital humano", "capital conhecimento" ou "capital inteligência". Ao analisar um comunicado do diretor de recursos humanos de uma grande empresa, a *Daymle-Chrysler*, o autor afirma:

[...] o que impressiona é que não se trata aqui nem de conhecimentos, nem de qualificações profissionais. O que conta, para esses "colaboradores" de um dos maiores grupos industriais do mundo, são as qualidades de comportamento, as qualidades expressivas e imaginativas, o envolvimento pessoal na tarefa a desenvolver e completar. Todas essas qualidades e essas faculdades são habitualmente próprias dos prestadores de serviços pessoais, dos fornecedores de um trabalho imaterial impossível de quantificar, estocar, homologar, formalizar e até mesmo de objetivar (Gorz, 2005, p. 17).

O trabalho imaterial, conforme definido por Grisci (2008, p.4) , é “o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas” construídas pelo trabalhador. A autora complementa que, além dos produtos materiais, resultam ainda do trabalho imaterial os sentimentos de confiança, segurança e conforto em uma relação de produção-consumo. Na contemporaneidade, é o trabalho imaterial, constituído por conhecimento, comunicação e afetos que respalda o trabalho material.

Em outras palavras, pode-se dizer que quando o trabalho se transforma em trabalho imaterial e o trabalho imaterial é reconhecido como base fundamental da produção, esse processo não investe somente a produção, mas a forma inteira do ciclo “reprodução-consumo”: o trabalho imaterial não se reproduz (e não reproduz a sociedade) na forma de exploração, mas na forma de reprodução da subjetividade (Lazzarato & Negri, 2013, p. 54).

Nessa direção, a subjetividade torna-se matéria-prima do trabalho imaterial e se reproduz. Entendemos essa reprodução como a própria subjetividade capitalística, que reproduz formas de ser e estar através do consumo.

Neves (2008, p.1953), ao discorrer sobre o poder no Capitalismo Mundial Integrado, afirma que este penetra “[...] na vida das populações, nos seus corpos, mentes, inteligência, desejo e afetividade. Ele se encarrega positivamente da produção e da reprodução da própria vida organizando a totalidade das atividades da população”.

Acerca da passagem do trabalho material para o imaterial e da aproximação do produtor ao consumidor, Hardt e Negri (2006) esclarecem que há uma linha crescente de funções imateriais, trazendo três categorias, a saber: o “campo de serviços simbólico-analíticos”, “comunicativa e de produção industrial” e “trabalho de produção e manipulação de afetos”.

O primeiro - “campo de serviços simbólico-analíticos” - se caracteriza pela intermediação do trabalhador junto ao processo produtivo, onde o mesmo utiliza experiência, ideias e reflexões para resolver situações cotidianas relacionadas ao trabalho material. “Com isso, o trabalhador é solicitado a conhecer todo o processo de produção e a colaborar para aperfeiçoá-lo, expondo suas percepções e opiniões, ainda que elas não tenham sofisticação de um saber técnico” (Mansano, 2009b, p. 514).

Esta primeira categoria vincula-se ao exemplo dos programas de inovação na indústria. Também podem servir como referência os programas de qualidade que comumente utilizam reuniões periódicas com foco em melhoria contínua em que todos devem contribuir com as análises.

A segunda categoria é a “comunicativa de produção industrial”, que diz respeito à indústria do marketing, responsável por intermediar produto material e demanda, de forma a analisar os interesses ou até mesmo criá-los em relação a um produto existente ou a um novo produto. Segundo a autora, trata-se de uma área estratégica e fundamental para a existência e continuidade da empresa.

[...] ele é responsável pela “criação de mundos” idealizados, a partir dos quais as mercadorias entram em circulação e conseguem atrair a atenção do consumidor, facilitando sua identificação com o produto e com a marca. [...] já não são os produtos que se destacam, mas as formas de vida a eles veiculadas. Essa modalidade de trabalho imaterial tem por objetivo investigar e criar necessidades de consumo e, para tanto, dedica-se a uma outra tarefa básica: conhecer, do ponto de vista da subjetividade, quem é o consumidor, quais são as suas opiniões e os seus desejos (Mansano, 2009b, p. 514).

Facilmente identificamos essa categoria em qualquer lugar e horário, os estímulos para criar necessidades de consumo estão por toda parte. A propaganda e *merchandising* televisivos, propagandas e vinhetas de rádio, outdoor, reportagens em jornais e revistas, entre outros, parecem se complementar para fortalecer e dar sentido a vida com as ideias transmitidas. Os equipamentos tecnológicos como celular e computadores são comumente referenciados dentro desse contexto de criação do hábito de consumo.

Outro exemplo encontrado é o crescimento de usuários da máquina de lavar louças. Propagandas utilizam-se a ideia de perda de tempo de horas diárias investidas nessa atividade manual, trazendo também estatísticas relacionadas à economia do volume de água gasto com esse equipamento, fazendo referência a uma prática ambientalmente mais sustentável. A indústria de alimentos também é um bom exemplo, com todos os apelos para uma alimentação mais saudável. Em rápidas pesquisas na *internet* é possível encontrar reportagens que relacionam hábitos do início do dia para ser mais produtivo no trabalho, incluindo a alimentação.

A terceira categoria se refere ao “trabalho de produção e manipulação de afetos”. São os serviços prestados por trabalhadores a consumidores e que são de base afetiva. Como exemplo dessa categoria, a autora cita a própria psicologia, os serviços de saúde de uma forma geral, a indústria do entretenimento, entre outros.

A campanha “*have a break, have a kit kat*”,⁵ que associa a necessidade de uma pausa ao longo do dia com o consumo de chocolate, pode ser associada às duas últimas categorias, à medida que se utiliza de um totem que massageia – conforme sistema de cadeira massageadora – instalado em um ponto de ônibus, para associar a sensação de prazer ao necessário momento de pausa com o chocolate.

Tais ideias, conforme já apresentado, são associadas ao produto e se constituem na parte mais importante para a sociedade do consumo. O produto (dimensão material) está

⁵ Campanha do chocolate “Kit Kat” realizado na Colombia. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/kit-kat-instala-painel-que-faz-massage-em-pontos-de-onibus>. Acessado em: 08/11/15.

colado à necessidade que se cria nele (dimensão imaterial). Gorz (2005), justifica a importância que está sendo dada ao comportamento em detrimento da atividade material, em função de algumas evidências. A informatização das comunicações cria uma gestão onde o trabalhador deve produzir-se para atender. “O operador deve ‘se dar’ ou ‘se entregar’ de maneira contínua a essa gestão de fluxo; ele tem de se **produzir** como sujeito para assumi-lo” (Gorz, 2005, p. 17, grifo do autor).

Além desse ponto, o desempenho não pode mais ser medido pelas tarefas materiais, pelo tempo do relógio, está diretamente relacionado às pessoas. Isso implica uma dificuldade de mensurar o desempenho de cada indivíduo e leva as empresas a traçarem metas, ou seja, estabelecerem uma gestão por objetivos, fixando aos trabalhadores objetivos claros, os quais devem cumpri-los. Para Gorz (2005, p. 24-25):

[...] Nessa concepção, haverá apenas empresas individuais de prestação de serviços individuais. Cada um deverá se sentir responsável por sua saúde, por sua mobilidade, por sua adaptação aos horários variáveis, pela atualização de seus conhecimentos. Cada um deverá gerir seu capital humano ao longo de sua vida, deverá continuar a investir em estágios de formação e compreender que a possibilidade de vender sua força de trabalho depende do trabalho gratuito, voluntário, invisível, por meio do qual ele sempre poderá reproduzi-la. [...] Ao menos, essa é a visão neoliberal do futuro do trabalho: abolição do regime salarial, auto-emprego generalizado, subordinação de toda pessoa, de toda vida pelo capital, com o qual cada um se identificará inteiramente.

Identificou-se, na passagem do trabalhador fordista para o pós-fordista, que a organização socioeconômica capitalista apresenta a necessidade de um novo perfil de trabalhador, diferente do funcionário de “longo prazo”, disciplinado pelas instituições como hospitais, exército, empresa, família, entre outros. Tem-se, agora, um trabalhador empresário de si mesmo, que, conforme Deleuze (2008), está submetido a novas formas de controle, mas livre dos muros institucionais. Para exemplificar esse novo tipo de controle, que extrapola os ambientes de confinamento e dita palavras de ordem relacionadas às regras para atuação na empresa, podem ser citadas aos dispositivos de comunicação tais como a *mass mídia*, redes sociais e uma infinidade de recursos tecnológicos.

Para ilustrar, a capa da revista “Você S/A” de abril de 2015 traz como a frase de maior impacto: “Poder de adaptação: como reagir bem ao novo cenário do trabalho, mudar rápido e conquistar resultados”. Em seguida, diz: “comece o plano B” chamando três artigos: “Cinco empreendedores contam como trocaram a carreira corporativa por um negócio”, “Competências para se desenvolver ainda empregado” e “Respostas para as dúvidas que

angustiam o empreendedor novato”. Juntos, os títulos das reportagens apontam para uma mesma direção, que o autor chamou de auto-empendedorismo.

O historiador Leandro Carnal (2013) fala sobre a teologia do empreendedorismo, descrevendo o discurso altamente disseminado na mídia de que o sucesso e o fracasso são resultados do esforço pessoal e de um perfil empreendedor. Como se a hegemonia pudesse ser desarmada pelas iniciativas pessoais. Se o sucesso não acontecer, a culpa é de quem não o fez acontecer; o sucesso é minha responsabilidade e o fracasso é minha culpa. Para Coimbra & Leitão (2003, p. 12),

[...] Cada um passa a ser responsável pelo que é e pelo que consegue fazer. Hoje, no neoliberalismo, exige-se que esse homem seja cada vez mais flexível. O fracasso e o sucesso são, então, considerações individuais associadas ao bem e ao mal.

Existe o discurso de que vivemos a era das oportunidades na qual “para quem quer trabalhar tem trabalho e tem dinheiro”. O fato é que o dinheiro é historicamente o bem da minoria e não necessariamente, ou melhor, muito improvavelmente, está para a classe-que-vive-do-trabalho. Nas empresas, as reuniões de trabalhadores realizadas pelas gerências incutem o dever de atender às normas da empresa, da qualidade, do mercado, do cliente, de fazer parte do time, de vestir a camisa da empresa e de garantir o seu emprego. Mais uma vez pode ser identificado o discurso de que “você é responsável pelo seu sucesso e culpado por seu fracasso”. É possível perceber também pela mídia o discurso das agências de emprego e do setor produtivo, que consiste em evidenciar que existem vagas, mas não pessoas capacitadas. Mais uma vez se manifesta o discurso pelo empreendedorismo.

Assim, o trabalho na contemporaneidade está repleto de um contínuo transformar-se e tais exigências não param de evoluir. Nos últimos anos, revistas e sites voltados para área de gestão e carreira começaram a apresentar uma nova geração, a *flux*, cujo nome se origina na habilidade em acessar fluxos de informações, utilizando qualquer ferramenta para inovação e trabalho (Teixeira, 2012).

Interessante dizer que, diferentemente de outras gerações já conhecidas e bem disseminadas pelas redes de comunicação, como a *baby boomer*, *X*, *Y* ou *Z*, que se relacionam a um determinado período histórico⁶, a geração *flux* está associada a indivíduos com um

⁶ Conforme Almeida (2013) a geração *baby boomer* faz referência aos nascidos entre 1946 e 1964, a geração *X* de 1965 a 1981, geração *Y* de 1982 ao início do século XXI. Tal referência relaciona as gerações para o período de vivência na juventude. Assim, a geração dos baby boomers se deu nas décadas de 60 e 70 e foi marcada por uma crise moral e ditadura militar. Os jovens dos anos 80 compõem a geração *X*, e estão ligados diretamente com

comportamento em comum e não com sua idade. Essa geração é moldada para atuar no caos, nas mudanças de carreira e de modelos de negócio. (Teixeira, 2012). Tais características estão sendo apresentadas pela *mass mídia*, operando o discurso do profissional necessário para lidar com o período caótico do mercado de trabalho.

Como exemplo, eis duas frases expostas na propaganda da Vivo Telefônica⁷, divulgada em canal do *site* www.youtube.com, apresentando a geração *flux*. Segundo a campanha, “a última geração de pessoas não tem uma idade em comum, mas um propósito” e “a geração que aceitou o caos como ordem e a inovação como regra”. Dessa geração que está sendo disseminada foi possível identificar uma primeira matéria publicada no ano de 2012⁸, e após ela várias outras. Embora tal conteúdo associado à “geração flux” não esteja amplamente disseminado, já é possível identificar tais aspectos presentes nas relações de trabalho e com o trabalho.

Isso porque, conforme Guattari e Rolnik (1996, p. 39), uma das formas de opressão do CMI é “instalar-se na produção de subjetividade: [...] uma imensa máquina produtiva de uma subjetividade industrializada e nivelada em escala mundial tornando-se dado de base na formação da força coletiva de trabalho e da força de controle social coletivo”. Assim, observa-se o modo com que a subjetividade torna-se produto do atual tempo histórico.

Vive-se um tempo de mudanças profundas na economia mundial e, com elas, de remodelamento do perfil profissional, que tem exigido competências comportamentais que viabilizem uma atuação transversal, ou seja, em vários setores de trabalho, capazes de permitir que essa organização responda às exigências do mercado globalizado. Tais exigências não são propriamente técnicas e situam-se justamente no trabalho imaterial.

A pesquisa realizada por Echeveste *et al* (1999) objetivou identificar o perfil exigido do executivo com as mudanças geradas pela globalização. A primeira etapa da pesquisa entrevistou executivos pertencentes à presidência ou ligados às áreas de marketing e recursos humanos, além de peritos de negócios internacionais e recursos humanos de 335 maiores empresas do país eleitos pela revista Exame em 1997, de forma qualitativa, a fim de elencar características necessárias para compor o perfil de um executivo. Na segunda etapa, foram

as tecnologias posteriores a década de 70. A geração Y, que recebeu este nome para representar uma nova geração, são os jovens do final do século XIX e início do século XXI, e está marcada, entre outros fatores do capitalismo tardio, pelas conexões de internet, hipermídias e a experiência on-line. Acrescento que outras gerações também são conhecidas, como a Z, nascidos nos anos mais recentes, a partir dos finais da década de 90 e são os jovens dos dias atuais.

⁷ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dGzTQx8JRIM> acessado em: 06/11/2015.

⁸ Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-que-e-geracao-flux> acessado em: 02/11/2015.

aplicados 136 questionários, realizados após análise dos dados da pesquisa qualitativa, que pontuaram os atributos previamente identificados.

O resultado apontou para o seguinte grupo de competências considerado mais importante (com notas de 9 a 10), segundo os executivos que compuseram a amostra da pesquisa: integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, pró-atividade e habilidade para o trato interpessoal. Seguidos dos atributos que receberam notas de 8 a 9: empreendedorismo, abertura para novas ideias, predisposição à negociação, capacidade de viabilizar/implementar ideias, desenvolvedor de pessoas, gosto pelo que faz, vontade de autodesenvolvimento, conhecimento de outros idiomas, mobilidade pessoal, antecipação de ameaças e oportunidades, criatividade, gerenciamento de inovação, perfil generalista, autoconfiança, capacidade de delegação, tecnologia de informação, integração das diversas áreas funcionais, flexibilidade, capacidade de superação, correlação de fatos com repercussões para a empresa, agilidade, autogerenciamento, habilidade em tratar com culturas diversas, experiência, administrador de conflito, predisposição para correr riscos, especialista com visão sistêmica, conhecimento de negócios internacionais e intuição.

Tal resultado demonstra que o que já estava sendo exigido nos anos 1990 aos executivos, conforme a pesquisa descrita acima, estava muito além de um conhecimento técnico especializado e caminhava pelas competências subjetivas, compondo o trabalho imaterial.

Portanto, buscar-se-á compreender tal contexto, partindo das análises do discurso de uma revista na década de 1990, que é justamente o período da abertura neoliberal no país, e com ela vem a necessidade de um novo perfil profissional, diferente do que era exigido da produção em massa. Que novo perfil era esse? Ele ainda faz sentido nos dias de hoje?

Como apresentado por Guattari e Rolnik (1986), o surgimento de um novo regime exige a produção de subjetividade capitalística, que veio sendo trabalhada, portanto, desde a referida década. Este estudo se pautará neste período, justamente para que seja possível compreender como se dá a produção de subjetividade através do discurso, aqui mais especificamente através de uma forma de mídia impressa, a revista.

Capítulo 3 – Caminho metodológico

Esta pesquisa, que surgiu do interesse de identificar os componentes presentes na produção de subjetividade do trabalhador, encontrou nos meios de comunicação de massa, mais especificamente em revistas, a fonte de dados para coleta e análise desse processo. No grande universo que incorpora essa temática, o problema que respaldou a caminhada metodológica foi, essencialmente, a investigação de como se dá a produção de subjetividade para atender às demandas do capitalismo neoliberal, exigente de competências comportamentais e atendimento às metas da organização na reestruturação capitalista, em que surge o trabalhador contemporâneo. Que trabalhador é esse? A quais exigências vem sendo submetido?

Para a investigação, utilizou-se, como fonte de dados, publicações impressas em forma de revista de circulação nacional, selecionando um título apenas. As revistas identificadas para pré-seleção, com base na experiência da pesquisadora e em busca por meio do *Google* com o tema “revistas gestão de pessoas”, são discriminadas a seguir:

1. “Gestão & Negócios” (editora Escala), voltada para o mundo corporativo, carreira e negócios, de periodicidade mensal;
2. “Gestão RH” (GRH editora), revista voltada a área de gestão de pessoas e que promove pesquisas de melhores empresas em indicadores diversos relativos à área (como, por exemplo, as 50 melhores empresas psicologicamente saudáveis – EPS, as 150 melhores empresas em práticas de gestão de pessoas – PGPs, entre outras pesquisas). A revista tem periodicidade bimestral;
3. “HSM *Management*” (editora HSM), voltada para o mundo corporativo, é referência nas tendências de gestão. A revista tem periodicidade bimestral;
4. “Melhor – Gestão de pessoas” (editora Segmento), oficial da ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos, de periodicidade mensal;
5. “Você RH” (editora Abril), voltada para gestores de recursos humanos, de periodicidade bimestral;
6. “Você S/A” (editora Abril), voltada para desenvolvimento de carreira, de periodicidade mensal.

Após apreciação dos conteúdos das revistas elencadas, foi selecionada, como fonte de dados, a revista *HSM Management*, por apresentar tendências do mundo corporativo e ser voltada para executivos do país. Entendemos esse lugar – executivo – como privilegiado e

empoderado tanto para transmissão da formação discursiva quanto para acionamento de outros dispositivos produtores de subjetividade.

Após análise preliminar, determinou-se um número mínimo de 8 edições, que foram encontradas em “sebos” (tanto físicos quanto virtuais). O período escolhido para análise vai de 1997 a 1999, no qual foram selecionadas as matérias categorizadas pela revista sob o tema “recursos humanos”.

O quadro abaixo mostra a relação de matérias, o número de páginas e suas edições respectivas:

Quadro 01 – Seleção de documentos.

Edição	Matérias/ Seção Recursos humanos	Número páginas
Edição 02 – Maio/junho de 1997	- Como tratar os sobreviventes	6
Edição 05 – Novembro /dezembro de 1997	- Management com um toque pessoal - O impacto do fim do emprego	4 5
Edição 07 Março/abril de 1998	- Reportagem: por favor, não se vão.	5
Edição 08 Maio/junho de 1998	- Gestão baseada nas capacidades. - A verdade sobre as equipes.	4 6
Edição 09 Julho/agosto de 1998	- Como escapar do desemprego	5
Edição 10 Setembro/outubro de 1998	- Entrevista: Estratégia versus funcionários, com Edward Lawler III.	4
Edição 11 Novembro/dezembro de 1998	- Mais e melhores competências.	5
Edição 12 Janeiro/fevereiro de 1999	- O candidato perfeito.	7
.Número de edições: 8	Matéria Recursos Humanos: 10	51

Para analisar o material acima exposto, considerou-se, conforme discutido por Fischer (2001), que a mídia participa efetivamente da constituição do sujeito e subjetividades, através de imagens e significações que disseminam modos de ser e estar na cultura.

Dessa maneira, para compreender a produção da subjetividade no grupo de profissionais que atua hoje no mercado de trabalho e que vem respondendo as necessidades do novo capitalismo, esta pesquisa se baseou na análise foucaultiana do discurso, entendendo o discurso como “[...] uma prática social, historicamente determinada, que constitui os sujeitos e os objetos” (Gregolin, 2007, p.13).

Foucault (1987) esclarece que não trata o discurso como documento, e sim como um monumento. Assim como o discurso é historicamente determinado, “[...] A história é o que transforma documentos em monumentos” (p. 8). O monumental, em um texto para uma análise foucaultiana, diz respeito a tomar os discursos numa dimensão exterior, não interior (Veiga-Neto, 2014). Isso significa dizer que, dentro dessa perspectiva, analisar o discurso não é buscar algo oculto, um outro discurso que precisa ser desvelado, mas sim trabalhar com o que está claramente apresentado na materialidade da prática discursiva.

Conforme Fernandes (2011), ao se buscar pesquisas sobre análises de discurso, há uma grande recorrência acerca da problemática da subjetividade, evidenciando que esse campo é profícuo, promissor. Segundo o autor, as pesquisas refletem sobre a produção do sujeito diante dos grupos a que pertence e suas formações discursivas. Ou seja, ao se tomar para análise o próprio discurso, percebe-se que ele ganha forma no cotidiano relacional dos sujeitos, produzindo subjetividades.

Sobre as pesquisas de análise dos modos de subjetivação através do discurso e a análise do discurso propriamente dita, o autor esclarece,

[...]. É no social que se definem as posições-sujeito, não fixas, marcadas por mutabilidade, e a análise de discursos deve fazer aparecer esses elementos e explicitar suas formações e transformações históricas, e também suas implicações e/ou determinações na produção da subjetividade. (Fernandes, 2011, p. 5).

É importante ressaltar que, a partir de nosso embasamento teórico, não há determinismo na produção de subjetividade. As posições do sujeito não são fixas, mas sim mutáveis e tais aspectos devem aparecer ao longo da análise. Dessa forma, a análise do discurso é histórica e demarca espaços sociais, suas mudanças e determinações. Para Foucault (2013, p. 8-9),

[...] em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por certo número de procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade.

Assim, nos interessa o discurso que esteja controlado, selecionado e organizado para serem conectados ao interesse de executivos, diretores de empresas no país, em especial, os discursos voltados para a área de recursos humanos, com os modelos de profissionais. Tais discursos, necessariamente, estão inseridos em um determinado momento histórico que os possibilitam. Gregolin (2007, p. 15) esclarece em relação ao discurso que:

Silenciamento e exposição são duas estratégias que controlam os sentidos e as verdades. Essas condições de possibilidade estão inscritas no discurso – elas delineiam a inscrição dos discursos em formações discursivas que sustentam os saberes em circulação numa determinada época. Por meio dessa análise, Foucault estabelece explicitamente as relações entre os dizeres e os fazeres, isto é, as práticas discursivas materializam as ações dos sujeitos na história.

Entende-se a mídia como um dispositivo no qual o poder se exerce através do discurso, produzindo efeito de verdade, a partir do lugar privilegiado de quem fala. Foucault (2013, p. 9) esclarece “[...] que não se tem o direito de dizer tudo, que não se pode falar de tudo em qualquer circunstância, que qualquer um, enfim, não pode falar de qualquer coisa”. A ocupação desse lugar se constitui na interdição, que é um dos procedimentos de exclusão.

[...]. Por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o poder. Nisto não há nada de espantoso, visto que o discurso [...] não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; é, também, aquilo que é o objeto do desejo; [...] (Foucault, 2013, p. 9-10).

Assim, o controle do que pode ser dito, em que momento e por quem, relaciona-se diretamente com o desejo e poder, pelo local de dominação desta prática social (Ferreira & Traversini, 2013). As práticas discursivas, conforme apresentado por Veiga-Neto (2014, p. 93), “é todo um conjunto de enunciados que [...] moldam nossa maneira de ver o mundo, de compreendê-lo e de falar sobre ele”. Conforme o próprio autor, elas se conectam a outros enunciados e subjetivam.

Para Foucault, um enunciado não é qualquer coisa dita (ou mostrada...); ele não é cotidiano. O enunciado é um tipo muito especial de um ato discursivo: ele se separa dos contextos locais e dos mais ou menos autônomo e raro de sentidos que devem, em seguida, ser aceitos e sancionados numa rede discursiva, segundo uma ordem – seja em função do seu conteúdo de verdade, seja em função daquele que praticou a enunciação, seja em função de uma instituição que o acolhe (Veiga-Neto, 2014, p. 94).

Assim, os enunciados se articulam pela formação de verdades. Foucault (2008) elenca alguns pontos sobre os quais um enunciado deve ser compreendido. O primeiro deles está relacionado a fixar o vocabulário de forma determinada como um grupo de signos, que juntos formam uma frase ou proposição, as quais se consolidam em um enunciado. Nesse sentido, o discurso é um “conjunto de *performances* verbais” (p.122). Sequencialmente, elucida o conceito como um conjunto de frases ou proposições; ou ainda, um conjunto de sequência de signos como enunciados que caracteriza uma formação discursiva. Pode-se, segundo o autor,

conceituar enfim o discurso como “um conjunto de enunciados que se apoia em um mesmo sistema de formação.” (p. 122).

Como um segundo ponto, o e autor discorre a respeito da descrição do enunciado:

[...] ela não tenta contornar as *performances* verbais para descobrir, atrás delas, ou sob sua superfície aparente, um elemento oculto, um sentido secreto que nelas se esconde, ou que através delas aparece sem dizê-lo; e, entretanto, o enunciado não é imediatamente visível; não se apresenta de forma tão manifesta quanto uma estrutura gramatical ou lógica (mesmo se esta não estiver inteiramente clara, mesmo se for muito difícil de elucidar). O enunciado é, ao mesmo tempo, não visível e não oculto. (Foucault, 2008, p. 123-124)

A análise de enunciado, conforme Foucault (2008), é uma análise histórica, mas não interpretativa. O dito e o não-dito estão presentes no enunciado e na evidência da linguagem efetiva, não havendo, nesse sentido, um enunciado latente. Pensar a descrição do enunciado como algo que se deve isolar e significar isoladamente faz com que ele pareça um simples traço, um resultado de uma ação individual, como uma totalidade orgânica fechada em si. O enunciado, conforme o autor pontua, está relacionado com o domínio de objetos, um jogo de posições possíveis para um sujeito, um elemento no campo da coexistência, enfim, como uma materialidade repetível.

Sabemos - e, talvez, desde que os homens falam - que as coisas, muitas vezes, são ditas umas pelas outras; que uma mesma frase pode ter, simultaneamente, duas significações diferentes; que um sentido manifesto, aceito sem dificuldade por todos, pode encobrir um segundo, esotérico ou profético, que uma decifração mais sutil ou apenas a erosão do tempo acabarão por descobrir; que sob uma formulação visível pode reinar uma outra que a comande, desordene, perturbe, lhe imponha uma articulação que só a ela pertence; enfim, que, de um modo ou de outro, as coisas ditas dizem bem mais que elas mesmas (Foucault, 2008, p. 124).

O autor ainda lembra, como um terceiro ponto a ser pensado, que, embora o enunciado não seja oculto nem visível, ele não se oferece transparentemente à percepção: “[...] É necessária uma certa conversão do olhar e da atitude para poder reconhecê-lo e considerá-lo em si mesmo” (Foucault, 2008, p. 126). Porém, esse olhar não está em buscar o significado da linguagem e sim o que ela representa.

Considerar os enunciados em si mesmos não será buscar, além de todas essas análises e em um nível mais profundo, um certo segredo ou uma certa raiz da linguagem que elas teriam omitido. É tentar tornar visível e analisável essa transparência tão próxima que constitui o elemento de sua possibilidade. (Foucault, 2008, p. 127)

Há duas razões para isso. Primeira, o enunciado não está à parte das frases e proposições, mas encontra-se dentro delas. A segunda é que a linguagem deve ser vista e analisada não na direção que ela nos remete, mas na direção de onde ela é produzida.

[...] A linguagem parece sempre povoada pelo outro, pelo ausente, pelo distante, pelo longínquo; ela é atormentada pela ausência. Não é ela o lugar de aparecimento de algo diferente de si e, nessa função, sua própria existência não parece se dissipar? Ora, se queremos descrever o nível enunciativo, é preciso levar em consideração justamente essa existência; interrogar a linguagem, não na direção a que ela remete, mas na dimensão que a produz; negligenciar o poder que ela tem de designar, de nomear, de mostrar, de fazer aparecer, de ser o lugar do sentido ou da verdade e, em compensação, de se deter no momento – logo solidificado, logo envolvido no jogo do significante e do significado – que determina sua existência singular e limitada. (Foucault, 2008, p. 126).

É preciso, segundo Ferreira e Travesini (2013), que as sínteses discursivas, aceitas como naturais, fiquem em suspenso, sejam trazidas para o centro da discussão e que se evidenciem as tramas complexas que as produzem, lhes permitindo aparecer em sua forma e em determinado momento. Conforme Veiga-neto (2014, p. 99), “[...] para Foucault, mais do que subjetivo, o discurso subjetiva” e marcam o pensamento de cada época, do lugar, nessa constituição de subjetividade.

Entendemos que o comportamento esperado no mundo do trabalho está mudando e com ele as exigências para o trabalhador. Esse deve corresponder às regras, engajando-se no ideal criado por meio do discurso, que, capaz de produzir uma subjetividade capitalística, caracteriza a massa dos profissionais de carreira do nosso país, bem como a forma e as ferramentas de atuação dos gestores de recursos humanos.

Dessa forma, neste trabalho de pesquisa, pretende-se compreender quais modelos de profissionais surgem através dos enunciados presentes na formação discursiva da revista e, a partir deles, identificar qual perfil de profissional emerge enquanto parâmetro para a produção de subjetividade.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foram realizadas análises dos enunciados que relacionam modelos de perfis e atuações dos profissionais contemporâneos. Na primeira etapa, destacou-se todos os enunciados conforme preestabelecidos a partir dos quais uma

análise do discurso foi desenvolvida, ou seja, as fases passaram por: exploração da amostra do objeto de pesquisa, seleção de enunciados e interpretação.

Capítulo 4 – A formação discursiva acerca do perfil profissional, a partir da revista HSM Management nos anos 1990.

Fischer (2001) aponta que a arqueologia para Foucault contempla, necessariamente, uma análise que faz aparecer os domínios não discursivos, os quais a remetem à instituição, à política, à economia e à cultura. Tais aspectos não se constituem em determinantes para certo discurso, mas sim em condições de emergência. Nesse sentido, nos cabe analisar as condições de emergência para o discurso que utilizamos como amostra na compreensão da produção de subjetividade no mundo do trabalho.

A pesquisa foi realizada com recortes de enunciados da década em que, no Brasil, se iniciou o regime neoliberal e a expansão da globalização, conforme explorado no capítulo II. Nacionalmente, a economia passava por um período de alargamento, porém com precarização crescente das condições de trabalho. Um dos requisitos mais convidativos para as indústrias estrangeiras se instalarem no país era a mão de obra barata, associada a benefícios fiscais. Somando-os ao princípio da terceirização temos um cenário propício para condições cada vez mais degradantes ao trabalhador. Se por um lado houve geração de indústrias e trabalho, por outro lado o princípio neoliberal criou uma condição de instabilidade do emprego, o que gerou um cenário diferente daquele existente nas relações de trabalho até então.

Nesse período surgiu a revista HSM Management (em 1997) e a revista Você S/A (em 1998). Além dessas, estavam em circulação as revistas Gestão RH e Melhor Gestão de Pessoas. Ambas surgiram um pouco antes, porém dentro da mesma década. A mídia direcionada ao tema “recursos humanos” se ampliava, evidenciando as condições de emergência para o discurso da gestão do humano e ao mesmo tempo o perfil de trabalhador que o capitalismo necessitava engajar.

Conforme já apresentado no capítulo III, o objeto de estudo escolhido foi a revista HSM Management, que até os dias de hoje mantém um posicionamento direcionado aos altos executivos no país. Trata-se, portanto, de uma revista com discurso corporativo que se consolidou no país, surgindo na ampliação da globalização para formação de executivos engajados com os temas desse novo regime econômico. Ilustrando esse aspecto, segue uma passagem do editorial da 5ª edição da revista, última publicada em 1997.

O ano de 1997 está chegando ao fim com um saldo positivo para os negócios no Brasil: os investimentos externos continuaram a entrar apesar de todos os temores, novas fábricas vêm sendo criadas e o management brasileiro conquistou boa colocação no ranking da competitividade organizado

pelo Fórum Econômico Mundial. Também este ano empresários e executivos ganharam sua revista especializada, HSM Management – a única que trata em profundidade os assuntos que mais o preocupam (HSM Management, 1997, p. 4).

Como podemos constatar, através da própria revista, o momento econômico de abertura internacional pauta os discursos existentes, deixando claro o domínio não discursivo que criou condições de emergência para o surgimento e disseminação do conceito *management*, ou seja, práticas e formas de gestão de alto desempenho.

Com edições bimestrais, a revista da editora HSM do Brasil Ltda. obteve 19.000 tiragens bimestrais, com circulação paga de 12.000⁹ exemplares, conforme auditoria realizada em junho de 2014 por IVC Brasil – Instituto Verificador de Circulação¹⁰. Cada edição da revista possui alto valor no mercado e se direciona a diretores executivos, gerentes e coordenadores, o que a torna um objeto de análise diferenciado, uma vez que direciona seu conteúdo a alta direção das organizações onde de fato acontece a aprovação das estratégias de gestão, incluindo àqueles voltados para as pessoas.

O grupo editor da revista HSM Management foi fundado em 1987, a partir da realização de um seminário para altos executivos do Brasil. Este grupo, que tem como propósito aproximar os gestores nacionais das tendências mundiais de gestão corporativa, com a missão de antecipar tais tendências¹¹, lançou em 1997, a primeira edição da revista HSM Management que circula até os dias atuais.

O propósito e a missão desse grupo vêm ao encontro do nosso problema de pesquisa, que é analisar a produção de subjetividade capitalística através da mídia impressa na abertura neoliberal do país, buscando elementos que apontem para a preparação do sujeito em suprir as necessidades do capitalismo contemporâneo por meio de parâmetros demarcados e descritos pela revista. Por tal propósito e missão, por surgir na mesma década de interesse desta pesquisa e ainda ter como público alvo os altos executivos no Brasil que, como multiplicadores de verdade nas organizações, ocupam novo local privilegiado, esse material se tornou preferencial para a realização desta análise. Portanto, o lugar de onde se fala consiste em uma revista seleta, produzida por um grupo de referência para executivos.

Identificou-se, após seleção do material a ser explorado, que tanto os autores dos artigos quanto seus conteúdos são de origem norte americana (tabela 1). Dois autores são do

⁹ Disponível em: <http://hsm-group.com.br/midiakit/circulacao.html>. Acessado em 10/02/2015.

¹⁰ Disponível em: <http://www.ivcbrasil.org.br/aPublicacoesAuditadasRevista.asp>. Acessado em 10/02/2015

¹¹ Disponível em: <http://www.hsm.com.br/institucional>. Acessado em 09/06/2015.

Reino Unido, mas têm sua pesquisa realizada nos Estados Unidos. É interessante notar que tanto o Reino Unido quanto os Estados Unidos são símbolos do neoliberalismo a partir do consenso de Washington ocorrido em 1989, no qual foram redigidas diretrizes para os países, até então chamados, de terceiro mundo, dentre eles o Brasil (Batista, 1994).

Tabela 01 – Autores dos artigos analisados.

Autores dos artigos analisados (Total de 30)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 28 Estadunidenses; ▪ 02 Britânicos. <p>Dentre esses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 02 são mulheres; ▪ 02 são psicólogos; ▪ Ampla maioria são Consultores ou Professores em “Escolas” de administração, Negócios e Recursos Humanos.
Países de origem das pesquisas profissionais referenciadas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estados Unidos.

Outro aspecto notado é que a ampla maioria dos autores, são profissionais da área de negócios que atuam ou pesquisam na área de recursos humanos. Dentre esses, apenas 02 foram apresentados como psicólogos, 01 como especialista em psicologia e outro como psiquiatra.

Na tabela 2, percebe-se que todos os entrevistados ou dados levantados para respaldar os artigos se originam em uma realidade social, inclusive, de emprego e renda muito diferentes do Brasil. Trata-se de outro país e outra realidade econômica e social. Tal revista, portanto, não está refletindo a realidade nacional e sim estadunidense, trazendo uma regularidade discursiva que é interessante analisar e identificar para onde segue.

Tabela 02 – Detalhamento de origem das pesquisas

Edição	Matéria	Origem
2	Como tratar os sobreviventes	Profissionais de recursos humanos de mais de 40 empresas nos Estados Unidos

5	Management com um toque pessoal	300 empresas e 184 profissionais nos Estados Unidos
5	O impacto do fim do emprego.	Estados Unidos
7	Reportagem: por favor, não se vão.	Estados Unidos
8	Gestão baseada nas capacidades.	Estados Unidos
8	A verdade sobre as equipes.	Estados Unidos
9	Como escapar do desemprego.	Estados Unidos
10	Entrevista: Estratégia versus funcionários, com Edward Lawler III.	Estados Unidos
11	Mais e melhores competências.	Estados Unidos
12	O candidato perfeito.	Estados Unidos

Partimos, assim, para análise dos enunciados presentes na revista HSM Management, selecionadas no recorte de oito edições e 10 matérias categorizadas pela revista no tema de “recursos humanos”.

Ao entender a revista como um dispositivo privilegiado, no qual os discursos produzem efeitos de verdade, a análise dos enunciados iniciar-se-á pelo que se ensina, pela formação emitida na revista.

Percebe-se, ao analisar as matérias do recorte da pesquisa, que todas trouxeram um padrão de subjetividade a ser desenvolvido pelos profissionais, apresentando formas de aplicação das ferramentas de gestão úteis a tais modelos. Dessa forma, a cada edição da revista, as informações disponíveis integradas às formações discursivas davam movimento aos dispositivos em práticas de poder e saber para produção de subjetividades.

Fazendo primeiramente uma síntese geral que permite perceber de que forma a revista opera como formadora de executivos, enumera-se o que se ensina em cada uma das edições da revista.

1. Edição 02 - apresenta, detalhadamente, vários modelos de como se executar um programa de *downsizing* (reestruturação organizacional com corte de pessoal).
2. Edição 05 - traz a preocupação dos gestores ainda não estarem nem preparados, nem crentes que a empregabilidade está tomando o lugar do emprego, e os direciona para ferramentas de RH com programas individualizados de treinamento, além de atender nas ações de RH a estratégia geral da empresa, ao mesmo tempo em que traz um modelo de gerenciamento de pessoas, apresentando passo a passo como o gestor/executivo deve agir em cada situação enfrentada com seus subordinados.
3. Edição 7 - apresentou ferramentas para se reter funcionários.

4. Edição número 8 - ensina um passo a passo, como fazer uma gestão por desempenho e como deve ser planejado e implantado uma gestão por equipes.
5. Edição número 9 - direciona profissionais a escapar do desemprego, pontuando o que precisam desenvolver para sobreviver no mercado.
6. Edição 10 - traz como realizar um processo de mudanças, mobilizando profissionais e executivos para atuar frente aos programas, e ensinam como conseguir a participação de todos utilizando-se de programas para os trabalhadores.
7. Edição 11- transmitem passo a passo programas para aumentar o potencial da organização através das pessoas. E por fim:
8. Edição 12 - como realizar uma entrevista por competência, em detalhes.

Nenhuma edição deixou de transmitir discursos que ocupam lugar de verdade, buscando, através deles, formar o seu público para a nova forma de ser e operar do trabalho. Após esse panorama geral, são apresentados alguns enunciados que evidenciam a formação de executivos, público da revista, para operar a gestão contemporânea em atendimento à globalização.

No campo das análises de competência, uma das abordagens apresentadas divide as habilidades exigidas do trabalhador em quatro categorias, a saber: capacidades técnicas, capacidade de supervisão, capacidade interpessoal e capacidade geral de administração. O conjunto dessas classificações forma, segundo enunciado, “o perfil modelo de capacidades”. É uma espécie de ‘*benchmark*’ de competência, que espelha “em que medidas suas aptidões atendem tais necessidades” (Riehl, 1998, p.108), construindo a partir daí seu plano de desenvolvimento.

Conforme apresenta a revista, “[...] os gerentes não sabem de fato que seus funcionários são capazes – a maioria das pessoas consegue fazer mais do que lhes é pedido e, quando adequadamente motivadas, estão dispostas a dar ainda mais” (Riehl, 1998, p. 104). Com essas afirmações, a revista vai disseminando modelos, métodos, ferramentas para atingir tal potencial “da equipe” e da competitividade da organização.

Deve-se, portanto, conforme apresentado pela revista, exigir mais de cada profissional, deixando claro o rumo que a empresa pretende tomar e o que ela necessita para isso, de forma a fazer com que cada trabalhador assuma a responsabilidade pelo desenvolvimento de sua competência e os resultados da empresa, tornando-se assim mais competitivo no mercado de trabalho em tempos de *downsizing*.

Outro enunciado aponta que “Há urgência em preparar os executivos para a nova realidade do mundo do trabalho. O salto do ‘mundo de emprego para a vida toda’, em uma ou duas empresas, para o conceito de ‘empregabilidade’ ainda não é plenamente compreendido” (Bates & Bloch, 1997, p. 52).

Analisando as afirmações, de que funcionários precisam estar aptos para assumir várias funções, estar atentos para o mundo da empregabilidade e preparados para o corte de pessoal, percebe-se uma ruptura de tais exigências em relação ao período puramente taylorista-fordista e a aproximação com o novo modelo de gestão, o toyotismo, que tem como fundamento reduzir custos de produção e utilizar-se da experiência do trabalhador na busca de resultados. Para operar o novo modelo, se faz necessário um novo perfil de altos executivos e também do profissional, que já não é responsável apenas por sua tarefa, mas também é, necessariamente, responsável pela resposta da equipe que trabalha e pelos resultados da organização. A revista cumpre o papel desta formação.

Associado a isso, a revista traz um novo modelo de gerenciamento nominado como “delegar e apoiar” em detrimento de um estilo presente de “mandar e controlar”. O novo modelo, conforme apresentado, é uma exigência pautada na análise de como deve ser a maneira de os gerentes se relacionarem com “seus funcionários”. Conforme enunciado,

[...] a natureza essencial do relacionamento gerente-funcionário. Se você perguntar a qualquer grupo de gerentes como eles gostariam de ser tratados pelo gerente sênior, é provável que deem respostas semelhantes. Usarão palavras como ‘respeito’, ‘compreensão’, ‘justiça’, ‘igualdade’ – e não os termos tradicionalmente associados ao gerenciamento (Swinburne, 1997, p. 144).

Assim, os novos modelos apresentam estratégias para conseguir o envolvimento e comprometimento de todos no resultado da organização. A matéria “Management com um toque de pessoal” pontua que gerentes obtêm ganhos ao considerar a dimensão subjetiva. Se referindo a um executivo *master*, o enunciado diz: “Achava que escutar alguém por dois minutos era tempo demais. Convenceu-se que ao ouvir por, digamos, cinco minutos, ele poderia ajudar seus funcionários a resolver sozinhos os problemas e assim ganhar mais tempo” (Swinburne, 1997, p. 143). Somado a este, a matéria também traz que,

Um gerente sênior de uma empresa de serviços públicos, por exemplo, ficou ‘impressionado’ ao constatar que se pode prestar atenção tanto nos fatos quanto nos sentimentos [...] ‘surpreso’ ao ver que prestar atenção nos sentimentos das pessoas pode ajudar a resolver mais rapidamente discussões a respeito de baixo desempenho (Swinburne, 1997, p. 143).

Para se manter os profissionais de alto desempenho, várias estratégias são apresentadas na edição 7, indicando dessa forma, o que pode ser considerado benefício para esse perfil. Dentre essas estratégias estão a participação acionária, prêmios para funcionários que recomendam contratações, distribuição de carga horária proporcionando folga em dias de semana, horários flexíveis de trabalho e “facilidade para os gerentes terem computadores laptop e linhas telefônicas preferenciais em casa para trabalhar depois do expediente” (Ettore, 2008, p. 22). Tais aspectos compõem uma formação discursiva do que constitui um bom profissional: participação na empresa, horários flexíveis de trabalho, premiações e expediente em casa, fora do horário de trabalho. Colocam também o fato de os funcionários sentirem que “são parte de uma família e tem bons incentivos” (Ettore, 2008, p. 24), corrobora com a permanência do funcionário, pois exceto isso conforme a matéria “[...] as pessoas são facilmente convencidas a mudar de emprego” (Ettore, 2008, p 24).

A matéria “Gestão baseada nas capacidades”, conforme o título já apresenta, evidencia a importância que se dá às capacidades de cada funcionário, para a partir desses, realizar uma gestão do pessoal. Não se trata de ter um funcionário que necessite de algum requisito específico para realizar uma tarefa específica utilizando-se da força física ou de um conhecimento específico, e sim das competências relacionadas ao subjetivo, característico do trabalho imaterial. A matéria trata de um método para o gerenciamento de pessoal, exigindo múltiplas capacidades dos funcionários. Conforme traz o enunciado,

Ao funcionário, esse método dá maior responsabilidade por desenvolver capacidades valorizadas; aos gerentes e supervisores, maior responsabilidade pelos conjuntos de capacidades agregadas de seus subordinados; à alta gerência, informações em que se basear para tomar decisões relativas a desenvolvimento de pessoal, terceirização e contratação; e à empresa, maior capacidade de adaptação a mudanças, entre outros benefícios (Riehl, 1998, p. 104).

É possível perceber, através desse enunciado, que é necessário desenvolver, entre todas as outras competências, a capacidade para delegar, decidir e desenvolver de forma a maximizar os resultados da organização através da gestão de capacidades, sendo responsabilidade dos executivos estratégicos desenvolverem a habilidade de gerir tais capacidades e potencializar os resultados.

Assim, a matéria apresentou uma forma prática de realizar a avaliação das competências, elencadas como capacidade técnica, de supervisão, interpessoal e geral de administração. Como é possível verificar, três capacidades subjetivas para uma técnica. Através da ferramenta proposta, a matéria enuncia “Os relatórios sobre as lacunas de

capacidade e planos de desenvolvimento voltados para o funcionário mostram às pessoas em que elas precisam melhorar e o que devem fazer” (Riehl, 1998, p. 108). Conforme trazido pela revista, cabe ao trabalhador tanto o preenchimento “sincero” do seu perfil como também, conforme enunciado acima, melhorar no que é necessário para atender as necessidades da organização e seus resultados.

Sobre a importância da implantação de ferramentas de gestão, temos o seguinte enunciado: “Os melhores funcionários querem trabalhar onde haja um sistema institucionalizado de avaliação de competência. Querem trabalhar em equipes de projeto escolhidas pelo mérito, e não por favor pessoal. Querem trabalhar em empresas que lhes deem condições de se desenvolver nas áreas certas” (Riehl, 1998, p. 108). É possível analisar, além do papel formativo, que a revista se presta a um perfil de trabalhador que está sendo produzido: aquele que valoriza a meritocracia e desenvolve a competência e, através dela, proporciona um alto desempenho para organização, indo além dos resultados esperados.

Sobre a gestão por equipe, a matéria “A verdade sobre as equipes” de Kenneth J. Mussnug e Aaron W. Hughey apresenta e defende o fato de ser necessário uma análise antes de implantar uma gestão por equipe. Reforça que funcionários devem estar diretamente relacionados à busca de solução nas organizações, conforme já explorado em outras matérias que somam nessa formação discursiva. Segundo abordaram, “Uma análise de necessidades bem-feita permite que os funcionários exponham claramente as dificuldades que estão enfrentando no trabalho e ajudem os executivos a determinar se a mudança para o trabalho em equipe pode ajudá-los a resolver os problemas” (Mussnug & Hughey, p. 140). O trabalhador, portanto, deve ser capaz de expressar claramente as dificuldades para corroborar na resolução de problemas ao mapeá-los e na elaboração de possíveis estratégias para melhoria do ambiente de trabalho.

Quando se referem ao programa de gestão de equipe enunciam “eleger responsáveis mostrou ser absolutamente essencial para o sucesso desse conceito” (Mussnug & Hughey, 2008, p. 141). Somado a esse ponto “[...] as pessoas se responsabilizarem por seu trabalho é tão importante para as equipes autogeridas como para as formas mais convencionais de gestão” (Mussnug & Hughey, 2008, p. 141). Conforme as afirmações da revista, implantar uma gestão por equipe significa trabalhar para resolução de problemas, iniciando pelo levantamento de necessidades junto aos funcionários. Eles são potencialmente aptos para resolução de problemas, que devem ser previstos de forma a elencar a responsabilidade de cada membro. E reforçam: “Os integrantes precisam ter sempre alguém para quem prestar contas sobre a qualidade do seu trabalho” (Mussnug & Hughey, 2008, p. 141).

Ainda conforme a matéria, “os líderes de equipe devem ser capazes de diferenciar seu papel daquele do restante do grupo e estar disposto a assumir certo grau de responsabilidade pelo progresso da equipe” (Mussnug & Hughey, 2008, p. 141). É importante dizer que esses grupos, não raramente, são regidos por profissionais da base da pirâmide organizacional que assumem um papel diferenciado diante dos colegas e devem seguir as expectativas do perfil conforme enunciado. Esse profissional precisa relacionar-se e impactar “positivamente” nesses colegas – subordinados – que por outro lado devem compreender e aceitar todos os “[...] parâmetros segundo os quais a equipe funciona [...] e o processo de tomada de decisão” (p. 141). Assim,

Os líderes de equipe devem possuir uma série de atributos e capacidades interpessoais altamente desenvolvidas para obter sucesso em sua função. A responsabilidade básica de um líder de equipe é coordenar as atividades diárias de todo o grupo. A palavra-chave aqui é “coordenar”; as decisões são realmente tomadas em conjunto. O líder de equipe não é um gerente no sentido tradicional (p. 142).

É importante observar que coordenar decisões que são tomadas em conjunto por todo o grupo, é uma tarefa extremamente desgastante e difícil.

Na edição de número 10, a matéria “Estratégia versus funcionários” de Edward Lawler III fala sobre a importância do recurso humano para criar vantagem competitiva. Ela elenca alguns enunciados que descrevem os modos de ser do trabalhador. Inicia trazendo três pontos: “[...] toda força de trabalho deve participar do negócio [...] todos os funcionários devem agregar valor às operações realizadas pela empresa. [...] a liderança deve ser compartilhada em todos os níveis da empresa” (Lawler III, 2008, p. 13).

Como já é possível notar, na formação discursiva acima, a tarefa em si a ser executada pelo trabalhador, se consolida em uma pequena parcela das atribuições que foi sendo constituída na produção de subjetividade para servir ao capitalismo globalizado. A matéria da edição número 11 de Jim Kochanski intitulada “Mais e melhores competências” trata de “como ‘contaminar’ os funcionários de desempenho regular com as características dos funcionários excelentes” (Kochanski, 2008, p. 24).

O gerenciamento dessas competências “formam a base para seleção, o aprendizado e as recompensas dos funcionários [...] também dá força para outras questões imperativas para a empresa, como velocidade de comercialização de produto no mercado, a satisfação dos clientes, a flexibilidade e o controle dos funcionários sobre sua carreira e vida pessoal” (Kochanski, 2008, p. 24).

A matéria apresenta detalhadamente como realizar esse gerenciamento de competências na organização. Afirmar que “[...] representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Além disso, é uma maneira simples de melhorar o desempenho, sob o controle dos funcionários” (Kochanski, 2008, p. 25). As informações, portanto, além de formativas, direcionam para a exigência de os funcionários melhorarem seu próprio desempenho. Essa ferramenta e outras, apontam exatamente para essa responsabilização e autogestão.

A edição número 12 da revista, sobre o tema “O candidato Perfeito” de Pierre Mornell, descreve um “método completo de seleção de pessoal”. Identificou-se que um bom candidato, conforme reportado, deve conhecer a organização que quer trabalhar, tendo percepções analisadas de diferentes pontos dessa estrutura, sendo capaz de opinar sobre os recursos utilizados por ela. Conforme colocado “Se um candidato já tiver visitado um dos restaurantes antes da entrevista e puder fazer sugestões sobre a comida, a decoração, a localização, o atendimento e a higiene, eu diria que é um ponto a seu favor” (Mornell, 2009, p. 27). Somado a isso, o artigo enaltece claramente que “Se o candidato jamais tiver ido a seus estabelecimentos, independentemente de alguma tarefa ter sido designada, esse fato já é considerado um ponto negativo para a contratação” (Mornell, 2009, p. 28).

Após explicar passo a passo sobre como realizar a pesquisa por competência, a matéria expõe “[...] sempre pontual. Bem humorado. Resolvendo problemas. O candidato conquistou a vaga no final da viagem” (Mornell, 2009, p. 34), se referindo à viagem como [parte] o processo de seleção de pessoal. A matéria enaltece a importância da subjetividade na atuação do profissional. Até mesmo para seleção, o candidato é selecionado baseado nos comportamentos em situações alheias ao trabalho.

Nesse sentido, outra ferramenta foi transmitida pelo autor. Acompanhar o candidato após a entrevista, até o carro, pode trazer informações a seu respeito, já que segundo a matéria, “[...] carros dizem muito sobre seus donos” (p. 32). Assim, é para o comportamento que se chama atenção. “Se ficar de olhos abertos e os ouvidos atentos durante a fase do processo de seleção, que vem logo após a entrevista, saberá de mais detalhes sobre o comportamento e o histórico do candidato do que achava ser possível saber” (p. 33-34).

Ao analisar enunciados, que nos fala sobre o perfil do trabalhador que o capitalismo necessita e subjetiva, emerge um sujeito muito interessante, o “sobrevivente”. Esse termo, referenciado pela revista para profissionais que permaneceram na organização mesmo após um programa de corte, se revelou como um sujeito sempre relacionado à flexibilização do trabalho.

A classificação de “sobrevivente” foi realizada em dois artigos, produzidos por Thornhill e Gibbons (1997) e Kidder e Ryan (1998), que pontuam a pressão dos que ficam e a necessidade de corresponder às mudanças promovidas pela organização. No entanto, ao longo do material, é possível identificar outras características desse perfil.

Esse se refere ao trabalhador formal e aos desafios enfrentados por ele para manter o seu emprego. Para os trabalhadores formais, muito pouco se falou em relação aos aspectos técnicos, formação educacional, profissional ou exigências mínimas e aceitáveis para o exercício do trabalho. Os artigos falam muito de sentimentos e comportamentos relacionados a esse personagem e seus desafios. Nesse sentido, os discursos foram desenvolvidos em torno do perfil necessário para se sobreviver em tempos de *downsizing*.

Ao atribuir características aos trabalhadores formais, que podem ser executivos ou os de chão de fábrica, os discursos encontrados nas revistas são em sua maior parte, direcionados à necessidade em atender tendências originadas na globalização, portanto, em uma posição assujeitada ao mercado de trabalho.

O sobrevivente é o trabalhador, funcionário formal, que não foi demitido após um programa de corte. Na edição de número 2, embora a matéria intitulada “como tratar os sobreviventes” (Thornhill & Gibbons, 1997) esteja direcionada ao tratamento dos sobreviventes, realizando uma discussão sobre os desafios de administrar a empresa depois de uma redução de pessoal, é possível identificar ao longo dela enunciados que compõem uma formação discursiva em torno do sujeito trabalhador na contemporaneidade e de como deve ser seu comportamento e as relações de trabalho e poder nas organizações.

Os enunciados presentes nos levam ao local de produção de assujeitamento dos profissionais, aos novos sistemas de gestão, independentemente de seu posicionamento, na escala hierárquica, ao indicar que “[...] a manutenção do emprego no futuro dependerá do desempenho e espera-se que os funcionários se adaptem a isso para poder “sobreviver” na empresa. (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 49)” e ainda que “[...] sobreviventes ao corte de pessoal precisam adaptar seu comportamento àquilo que deles se exige agora, para poder permanecer na nova empresa” (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 49).

Já discutimos que tal período foi de inovação tecnológica, privatizações, terceirizações e implantação de um novo sistema de gestão. Com a redução de pessoal, os profissionais tiveram que assumir novas atribuições, ampliando suas funções além de acompanhar as inovações tecnológicas em total acordo com a economia global, e os enunciados nos levam a esse lugar. Conforme segue, “[...] assim, quem quiser sobreviver nesse ambiente precisará se

adaptar às novas práticas de trabalho, à maior delegação de responsabilidades (*empowerment*) e à necessidade de atingir metas de desempenho” (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 48).

O termo *empowerment* se refere ao empoderamento dos trabalhadores, conceito esse que, conforme poder-se-á verificar em outros enunciados, se faz presente em toda a formação discursiva e que revela, por trás do discurso de empoderamento, a responsabilização do trabalhador por si e pelos resultados a serem atingidos à empresa.

Aos executivos, é exigido que aprendam a lidar com a condição atual de realizar os cortes nas organizações e ainda conseguir o bom desempenho da “equipe sobrevivente”. Os enunciados que se relacionam a esses trabalhadores trazem que o “... gerenciamento deve ser baseado em desempenho” (Thornhill & Gibbons, 1997, p.48), indo mais uma vez em direção à responsabilização do indivíduo pelos resultados organizacionais.

A matéria “Como tratar os sobreviventes” pesquisou gestores de recursos humanos de 40 organizações estadunidenses que haviam passado por programa de *downsizing*, e traz alguns relatos que formam o corpo enunciativo dessa pesquisa. Sugere que vários participantes comentaram que,

[...] os esforços destinados a envolver os “sobreviventes” pela promoção de uma cultura de desempenho e do destaque ao trabalho em equipe. Essas iniciativas foram associadas, por exemplo, a escolha de metas, desenvolvimento pessoal ou planejamento de carreiras, formação de equipes e transferência de poder para os empregados (Thornhill & Gibbons, 1997, p.49).

Aparece no recorte acima, além da cultura do desempenho e o *empowerment*, o trabalho em equipe, o atingimento de metas e o desenvolvimento pessoal e de carreira. Tais aspectos apontam para uma necessária resposta, tanto dos trabalhadores na entrega de resultados, quanto dos gestores que além de monitorarem os resultados de equipe que coordenam, também o fazem em relação aos seus próprios resultados, bem como lidar com o clima organizacional que se movimenta a cada novo programa.

Isso pode ser observado, por exemplo, na afirmação de que “[...] as empresas precisam reconhecer e administrar as incertezas criadas na mente de todos os empregados durante esse período” (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 49). Esse encargo, direcionado para a empresa, é dos funcionários que exercem função hierárquica na organização, não só os grandes executivos bem como, gerentes, coordenadores e encarregados que lidam diretamente com a base da pirâmide organizacional e que igualmente sobreviveram ao *downsizing*.

A relação entre o encargo atribuído para empresa e o assumido pelos profissionais e executivos, se pauta nos modelos de gestão, que incorporam os grupos de trabalho como qualidade, inovações, entre outros, e seus responsáveis, que assumem também esse encargo.

Conforme indicado na revista, para liderar mudanças, são necessários “[...] mais treinamentos para alcançar sucesso” (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 49, p. 48) e “treinamento para lideranças e gerenciamento de mudanças” (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 49, p. 49). Evidencia-se assim a necessidade de líderes gerenciarem tais crises organizacionais pós-cortes de funcionários bem como realizar a mudança que a organização necessita. Esse aspecto também aponta para “modulação contínua”, em que os moldes nunca se constituem totalmente (Neves, 1997) e ao sobrevivente cabe se qualificar, mesmo que por conta própria, para atender a tais demandas.

No recorte da primeira matéria da quinta edição, novamente, aparece o empoderamento por parte dos trabalhadores, que devem se responsabilizar pelos seus resultados e pelos da organização. Afirma-se que “Enquanto os profissionais consultados ainda parecem acreditar que a empresa cuidará deles, os representantes das empresas admitem que podem não ser capazes de dar apoio aos profissionais quanto ao desenvolvimento de carreira” (Bates & Bloch, 1997, p. 52). Essa responsabilidade perpassa o desempenho, conforme trazido por outro enunciado “À medida que os funcionários se tornaram mais responsáveis por seu desempenho, os gerentes ficaram mais responsáveis por desenvolvê-los e dar-lhes apoio, em um cenário de mudança contínua” (Swinburne, 1997, p.142).

A edição de número 9 traz a matéria “Como escapar do desemprego” de Pamela J. Kidder e Bobbie Ryan. Os autores se propõem, através de conversas com executivos, traçar um perfil ideal do profissional “sobrevivente”. Primeiro enunciam que “as estruturas internas estão se tornando cada vez mais achatadas, e o poder é distribuído de novas maneiras pela criação de equipes autogeridas. O poder e a tomada de decisão estão sendo empurradas para baixo” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 142). Esse cenário descrito, engrossa a formação discursiva que temos até o momento, remetendo a duas expressões que já ficaram marcadas nesse discurso: o *downsizing* e o *empowerment*. Esses dois pontos se fazem presente ao longo da matéria.

Quanto ao perfil do funcionário, que a revista chamou de “moderno” e que vamos relacioná-lo com o trabalhador contemporâneo, enuncia-se: “Os empregadores estão dando preferência a funcionários que tenham iniciativa, sejam autodidatas e possam cuidar de si mesmos” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 144). Complementam com a afirmativa de Laurie Broedling – vice-presidente sênior de recursos humanos e qualidade da McDonnell-Douglas:

“As melhores pessoas sabem quando resolver o problema sozinhas ou quando pedir ajuda ao chefe” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 144). Além de autodidatas e bons tomadores de decisão ao repassarem problemas para chefia, as características relacionadas a um perfil de sobreviventes, apresentado por esta matéria, são as que seguem.

- “[...] importa a capacidade de trabalhar com outras pessoas” (p. 144);
- “Os funcionários tolerantes, que conseguem prosperar em situação de risco e ambiguidade, têm uma vantagem real. Aliás, ao buscar emprego não se devem evitar as empresas em dificuldade” (p. 144);
- “[...] pessoas que possam resolver problemas de forma clara e agir rapidamente” (p. 144);
- “[...] pessoas otimistas que saibam aproveitar oportunidades” (p. 144);
- “[...] a capacidade de lidar com computadores e de navegar na internet é requisito essencial”;
- “Planos são úteis, pois nos dão direção e foco. Porém há mudanças [...]. É preciso ter vontade de mudar, mesmo que a inclinação natural seja ficar no mesmo lugar” (p. 144);
- “Um plano de carreira rígido pode se tornar uma armadilha” (p. 145);
- “[...] precisa ter capacidade em mais de uma área” (p. 145);
- “A experiência interdepartamental também é muito valorizada, principalmente nas gerências de qualidade, financeira e de linha” (p. 145);
- “[...] formar redes de informações com pessoas conhecidas para que seus desejos sejam divulgados” (p. 146);
- “[...] o recurso econômico básico do futuro não será mais a mão-de-obra, nem o capital, nem os recursos naturais – será o conhecimento. As pessoas que o tiverem serão os trabalhadores de amanhã”;
- “[...] saber usar e interpretar dados” (p. 146);
- “[...] saber elaborar planos estratégicos, modelos de solução de problemas e orçamentos usando as novas tecnologias” (p. 146).

Tais características reforçam que, para melhorar a empregabilidade, o conceito criado para identificar uma pessoa que possui as competências que o mercado necessita e, portanto, tem facilidade para conseguir um novo emprego ou se adaptar aos empregos que possui, os profissionais devem “[...] fazer movimentos laterais, em vez de ir para frente, para ganhar o tipo de experiência certa. É um sistema que vale a pena ser estudado, na medida em que as

organizações buscam percursos alternativos de carreira para seus funcionários” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 144).

Esses enunciados refletem novas exigências ao trabalhador, tanto o de liderar equipes de trabalho – função que pode ser repassada a um funcionário da base hierárquica – quanto o de estarem presentes em grupos de trabalho e serem responsáveis pelo resultado que lograrem, somando com as percepções das dificuldades diárias e soluções de problema. Ou seja, são as exigências subjetivas que mais uma vez aparecem na formação discursiva.

Tais fatores referem-se a modelos de negócio contemporâneo, que semeia a participação de todos os funcionários no resultado operacional da empresa, e de liderança compartilhada em todos os níveis hierárquicos, fato que amplia as exigências subjetivas, direcionando-as ao trabalho imaterial. Em relação à segurança do emprego, a matéria indica que “[...] apoiar a transformação é muito menos perigoso do que se opor a ela” (Lawler III, 2008, p. 14), mais uma vez somam com o discurso de engajamento às mudanças que estão presentes no mundo do trabalho contemporâneo.

Ainda sobre o discurso de responsabilização do trabalhador por seus resultados, identificamos enunciados que remetem a esta dimensão: “Cada funcionário é obrigado a ter uma espécie de marketing pessoal. Ele deve conhecer o mercado de empregos, saber onde estão as oportunidades, quais as suas habilidades e quais as que são exigidas pelos empregadores” (Lawler III, 2008, p. 14). Também expõem que “o desafio é desenvolver novas aptidões e, ao mesmo tempo, aprofundar as que já possuímos. Na opinião de muitos, a capacidade principal é a de aprender mais continuamente e poder prever o que será necessário em seguida” (Lawler III, 2008, p. 14) e que “a capacidade de aprender continuamente permite que algumas pessoas continuem empregadas durante muito tempo. Estamos atravessando, em escala mundial, um período em que existe escassez de habilidades e aqueles que as possuem terão grande poder no mercado de trabalho” (Lawler III, 2008, p. 14). Tais enunciados nos remetem à afirmação de Deleuze (2008), quando coloca que a distinção entre a educação e o profissional dará lugar ao que ele chamou de “uma terrível formação permanente” conforme discorreremos no capítulo II.

Um último enunciado, observado na edição número 2, afirma que “[...] Alguns ‘sobreviventes’ podem estar insatisfeitos, invejando aqueles que deixaram a empresa” (Thornhill & Gibbons, 1997, p. 49, p. 49). Tal aspecto nos remete ao discurso da flexibilização, em que é possível visualizar a busca pelo novo durante construção da carreira e as contínuas mudanças em detrimento da estabilidade.

Portanto, evidencia-se aqui um trabalhador empoderado de responsabilidades, que deve assegurar o seu emprego através de seu desempenho, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e de carreira, além de considerar a hipótese de ser invejável o desligamento da organização. Tais aspectos estão sempre monitorados por altos gestores e intermediários, que, igualmente empoderados, devem acompanhar as mudanças, visando atingir as metas da empresa.

Para além do “sobrevivente”, importa analisar a formação discursiva em função da perceptível valorização do *downsizing* e reestruturação produtiva. Quem são os profissionais de alto desempenho, sejam eles sobreviventes ou pejotizados, terceirizados, trabalhadores informais? Qual seria o perfil estereotipado do profissional de alto desempenho produzido pelo nosso objeto de estudo?

Os enunciados evidenciam uma formação discursiva que direciona os profissionais a se prepararem para atuar estrategicamente com as mudanças que exigem o gerenciamento da própria carreira, o aumento da empregabilidade e assim estarem prontos para enfrentar um mercado de trabalho com possibilidades de constante mudança de emprego ou mesmo das funções exercidas.

Uma das matérias relata uma pesquisa na qual “quase 50% dos participantes da pesquisa reconhecem que seu cargo, tal como é hoje, provavelmente, não existirá dentro de três anos” (Bates & Bloch, 1997, p. 52), apontando para as mudanças de funções dentro do próprio cargo, facilmente relacionado às novas tecnologias ou sistema de gestão. Nesse caso, os questionamentos da pesquisa falam muito mais que o percentual de respostas, no sentido de que elas direcionam a percepção do leitor para o sentido de futuro no trabalho.

Ainda dentro dessa matéria, pontua-se que “Mesmo assim, a passagem do ‘mundo do emprego’ para o ‘mundo da empregabilidade’ ainda não é totalmente compreendida pela maioria dos gerentes pesquisados [...]” (Bates & Bloch, 1997, p. 52). Tal afirmativa direciona o executivo para o lugar da empregabilidade e o que deve compreender, aplicar e transmitir sobre o “mundo do trabalho”.

Ainda sobre as mudanças das funções exercidas, o profissional de alto desempenho, ao invés de almejar crescimento vertical, acumula experiência com um plano de carreira que contempla mudanças horizontais. Assim, sugere-se que cada funcionário é o seu próprio empregador e por isso necessita de estratégia de saída caso as coisas “fiquem duras”, ou seja, são responsáveis pelas saídas em um caso de demissão ou escassez de emprego.

Em relação à essas estratégias, na edição número 9 da revista, Kidder e Ryan (1998) elencam alguns fatores que devem ser considerados pelos profissionais: a importância dos

planos que dão direção e foco; vontade de mudar; manter-se aberto e não especializado; diferenciar-se pela qualidade e quantidade do seu trabalho, sua ética e seu caráter; fazer coisas que a organização valoriza; não construir um plano de carreira rígido; ter capacidades em mais de uma área para sobreviver em situações de *downsizing*, se diferenciar pela experiência interdepartamental e com qualidade; proximidade com a filosofia da qualidade total; aceitar trocas para cargos equivalentes (movimento lateral) ou até rebaixamento para outros cargos; permitir com que as pessoas da sua organização saibam que busca oportunidade de crescimento internamente; ter um mentor; formar rede de informações com pessoas conhecidas para divulgar seus desejos; conheça seu setor, fale a língua local; saiba usar e interpretar o volume de informações proporcionadas pela tecnologia; saber utilizar novas ferramentas de plano estratégico, modelos de solução de problemas e orçamentos; trabalhar em equipe e até como líder, tomar decisões, ter percepção do quadro geral e dos processos da organização; entusiasmo pelo pensamento criativo e inovação. Tais características não foram relacionadas a um grupo ou outro da organização, pois a formação discursiva aponta para uma organização em que “toda força de trabalho deve participar do negócio” (Cajaraville & Mercedes, 1998, p.13).

De tantas características, resalto dois aspectos que se contrapõem. Segundo os autores o profissional deve manter a ética e caráter ao mesmo tempo em que faz as coisas que são valorizadas pela organização. Tais aspectos se constituem em um ponto de tensão no exercício do trabalho.

Outro aspecto relevante que selecionamos para essa análise, refere-se a uma das matérias que apresentam as promoções como elementos interessantes para as organizações, mas também como causadoras de problemas, uma vez que se aproxima da possibilidade de um plano de carreira mais rígido. Por outro lado, uma mudança lateral para outra companhia tende a proporcionar experiências e capacidades. “No passado mudar de emprego criava uma imagem de instabilidade. Hoje, não mudar de emprego limita as escolhas futuras” (Kidder & Ryan, 1998, p. 145).

Um dos enunciados que reitera esse discurso afirma que a “[...] empresa propagandeia sua habilidade em preparar os gerentes para passar de uma operação a outra sem dificuldades. Essa capacidade é um atrativo de recrutamento e retenção, principalmente, para profissionais a procura de experiências abrangentes” (Ettore, 1998, p. 23). Ou seja, o perfil ideal do profissional é aquele que amplia suas experiências na organização ou no mercado, atuando de maneira diversificada e se ajustando às novas funções horizontais na cadeia hierárquica, reforçando a ideia anteriormente apresentada. Ao mesmo tempo, pode-se concluir que o

profissional de alto desempenho não precisa de ascensão de cargo e salário, precisa ser um bom colecionador de experiências diversificadas.

O funcionário deve procurar as melhores oportunidades. O profissional estará com vantagem se trabalhar em uma empresa que dá ferramentas para expandir sua capacidade pessoal. Ele deve utilizar o *marketing* pessoal; conhecer o mercado de empregos, saber das oportunidades, de suas habilidades e quais são as exigidas pelos empregadores. Investir nas habilidades que estão escassas e se aprofundar nas aptidões que já possui é apresentado como diferencial.

A capacidade principal é “aprender mais continuamente e poder prever o que será necessário em seguida” (Cajaraville & Mercedes, 1998, p.14). O plano de desenvolvimento e outras ferramentas apontadas devem somar com os objetivos da organização pois, muitas vezes, os funcionários aprendem o que é necessário para ser mais eficaz no trabalho por “tentativa e erro ou até por boatos ou lendas” (Kochanski, 1998, p.27).

A matéria da edição número 7 da revista, intitulada “Por favor, não se vão”, é uma reportagem de Barbara Ettore sobre como as empresas atuam para manter funcionários estratégicos. Conforme a matéria, como consequência negativa das reestruturações organizacionais com aplicação de *downsizing* – nas empresas “[...] só agora estão se dando conta de que, junto com os funcionários desimportantes, perderam também os indispensáveis” (Ettore, 1998, p. 20). Nesse campo, nos interessa a formação discursiva acerca dos funcionários “indispensáveis”, que no primeiro enunciado trazido, já se apresentam como aqueles que saem da organização e encaram o mercado de trabalho. Conforme matéria,

[...] começam a se preocupar com a formação e preservação de equipes estratégicas. Lutam para manter o que os especialistas chamam de ‘profissionais de alto potencial’ e tentam contratar profissionais críticos e capazes que não se desliguem rapidamente de seus quadros. A própria formação desta equipe vem se tornando um sinal de competência” (Ettore, 1998, p.20).

Os executivos de alto potencial, conseguem criar equipes de alto potencial e retê-las. A segunda matéria da quinta edição da revista, direcionada ao gerenciamento de pessoas, intitulada “*Management* com um toque de pessoal” (Swinburne, 1997), afirma que “As empresas mais enxutas e menos hierárquicas de hoje enfatizam a capacidade de seus executivos de lidar com as pessoas e a maior responsabilidade pessoal – *empowerment* – como fatores fundamentais para o sucesso competitivo” (Swinburne, 1997, p. 142).

Conforme exposto nesses enunciados, e em outros já citados anteriormente, projeta-se a ideia de que os profissionais de alto desempenho são difíceis de serem mantidos. Segundo a reportagem “[...] as empresas se perguntam o que fazer para segurar os melhores profissionais, que estão na mira do resto do mundo” (Ettore, 1998, p. 20). Mesmo que não sejam demitidos, têm um perfil flexível e mudam de emprego várias vezes ao longo da vida.

Vai se perdendo, nas vozes que se transmite tal verdade, a certeza que sente o trabalhador que por sua dedicação e esforço poderá contar com a permanência na empresa pelo tempo em que a mesma estiver em atividade e o trabalhador também. Somado a isso, a matéria afirma que,

Uma rotatividade de funcionários que estão há 15 anos ou mais na empresa é rara, observa Hanigan, consultor entrevistado dentro da matéria, “é preciso se esforçar para manter aqueles que estão na empresa há dois anos ou menos. Eles são o futuro da organização (Ettore, 1998, p. 22).

É importante situar aqui que uma prática comum no mercado em “reestruturação produtiva” é a de reduzir custos de “mão de obra” e elevar o potencial criativo com o entusiasmo de quem está começando. Assim, demitir funcionários de altos salários e contratar ou terceirizar novos “colaboradores” é prática comum nos dias de hoje, e seu direcionamento fica evidenciado no enunciado acima.

Em relação aos executivos, a matéria os responsabiliza pelo bom planejamento na implementação da estratégia de equipe e enuncia: “A flexibilidade é imperativa quando trabalhamos em uma arquitetura de equipe, e a flexibilidade implica executivos mudando mais do que seus subordinados” (Mussnug & Hughey, 2008, p. 145). Tais exigências para os executivos são características do nosso tempo, diferentemente do típico “chefe” da sociedade sólida, no taylorismo-fordismo.

Acrescentam-se a esse outros três enunciados. O primeiro trata da importância das mudanças por parte dos profissionais, “[...] convencer os executivos de que a mudança é necessária para a sobrevivência e recompensar aqueles que aceitarem liderar as mudanças” (Cajaraville & Mercedes, 1998, p. 13). O segundo e o terceiro enunciados dizem respeito às habilidades necessárias, “[...] para os clientes se sentirem valorizados e compreendidos pelas organizações, é fundamental que as pessoas que lidam com eles compreendam a empresa que estão representando, saibam como tratá-los e tenham poder de tomar decisões” (Cajaraville & Mercedes, 1998, p. 15) e “Os diretores de todas as áreas devem analisar a situação dos funcionários (preparo, atitudes e grau de motivação) e examinar o que é possível fazer para

melhorá-la” (Cajaraville & Mercedes, 1998, p. 14). Como evidenciado, um profissional de alto desempenho precisa liderar mudanças, analisar e trabalhar com os funcionários, conhecê-los, conhecer a própria organização para transmitir toda essa “*expertise*”.

A competência, conforme abordado na edição número 11, compreende as habilidades/capacidades, conhecimentos e características pessoais que destacam o profissional de alto desempenho. A identificação de competências determinantes para ser um profissional “eficaz” se dá, conforme abordado na mesma matéria, por intermédio de “mais e melhores competências”, “[...] focalizando as competências essenciais da complexa teia de funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários, [...]” (Kochanski, 2008, p. 24).

Trata-se, portanto, de características que vão muito além das habilidades do corpo e se percebem na subjetividade das características pessoais do trabalhador, na experiência acumulada e no engajamento dos profissionais de alto desempenho, aspecto que se vincula diretamente ao trabalho imaterial. Outro fator que aparece é que “definições de cargo muito rígidas também vão contra a nova realidade de mudanças constantes nas empresas e contra a necessidade de mais flexibilidade e menos hierarquia” (p. 26).

Um fator interessante que se identifica é a referência realizada a um guia para estudantes de MBA, que traz três pontos sobre recrutamento. Um deles diz que “Um bom ‘artista’ é sempre capaz de enganar. Como psiquiatra, já fui enganado por advogados alcoólatras e viciados em drogas que eram tão convincentes a ponto de eles mesmos não saberem quando estavam mentindo. Tais ‘artistas’ também são abundantes no mundo do trabalho” (Mornell, 2009, p. 29). O tal guia, deixa claro que “nem sempre é o candidato com mais qualificações que fica no emprego. Muitas vezes é a pessoa que tem o melhor desempenho na entrevista quem recebe a proposta” (p. 29). Essa relação dentro da formação discursiva remete o “artista” do mundo dos negócios não a um local desprivilegiado, longe disso, ele pertence ao lugar dos “vencedores”, como aqueles que ficam com a vaga de emprego. Dá-se ênfase a capacidade de o sujeito mentir, enganar, quando paradoxalmente se tem, no mundo corporativo, um apelo a transparência e autenticidade.

Assuntos relacionados ao *downsizing*, que tem como objetivo reduzir processos, pessoas e melhorar o desempenho da organização, manteve-se presente ao longo das edições pesquisadas, não só como a própria estratégia, mas também como um aspecto relevante para ser pensado pelo nosso personagem, o trabalhador contemporâneo.

Na edição número 5, a matéria “O impacto do fim do emprego” (Bates & Bloch, 1997), os enunciados levam a conceitos relacionados a flexibilização do trabalho. O primeiro

deles, ainda no subtítulo da matéria diz: “Pesquisa revela que nem empresas nem profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a ‘empregabilidade’” (Bates & Bloch, 1997, p. 48). Empregabilidade, termo que ficou bem conhecido na análise desta formação discursiva, é trazido como “conceito dominante”, no qual profissionais e empresas precisam estar preparados para ele, ou seja, profissionais responsáveis por sua formação e múltiplas competências para enfrentar o fluxo rotativo do mercado de trabalho; e empresas, aderindo a programas e decisões que tenham como base os princípios da empregabilidade.

Em teoria, todo mundo sabe que aquele emprego de 20 anos não existe mais. A eliminação de níveis hierárquicos, a terceirização e os adventos tecnológicos, entre outros fatores, modificaram as condições de trabalho e esse tipo de emprego – um conceito do século XIX – está em extinção. Na prática, entretanto, os profissionais ainda esperam que a empresa cuide deles (Bates & Bloch, 1997, p. 48).

A partir do que está posto acima, pautado em pesquisa realizada com 300 empresas e 184 profissionais nos Estados Unidos, a revista traz outros enunciados possíveis, através da seleção de perguntas que formaram a pesquisa. O artigo coloca que “O emprego é um conceito em mutação” (Bates & Bloch, 1997, p. 48) e que se tem o “[...]. O fim do emprego para vida toda” (Bates & Bloch, 1997, p. 48). Conforme essa matéria, existe uma mudança nas relações de trabalho. “[...]. A passagem de uma relação paternalista (pai-filho) no ambiente de trabalho para uma relação baseada na realidade adulto-adulto” (Bates & Bloch, 1997, p. 48-49).

Tal aspecto já apareceu anteriormente com as características que deve apresentar o profissional, que dentre elas, ele deve estar preparado para mudar de emprego. Assim, percebe-se que nesta formação discursiva, vai se consolidando a perda de uma relação considerada estável, em que o trabalhador sentia que com empenho poderia se aposentar na organização em que trabalhava, e transfere-se para ele a responsabilidade por seu próprio emprego e ou renda.

Interessante notar que, reforçando tal mudança nas relações de trabalho e na estabilidade do emprego, as perguntas para profissionais que pautaram a pesquisa da edição número 5 (Bates & Bloch, 1997) foram relacionadas à “disposição para enfrentar as incertezas da carreira; as qualificações necessárias para gerenciar a carreira; o apoio que recebem da empresa para o gerenciamento da carreira; a flexibilidade e a abertura da empresa” (Bates & Bloch, 1997, p. 49). Tais perguntas apontam para uma carreira instável e incerta e a necessidade de o profissional gerenciar sua própria carreira.

Na referida pesquisa, “18% dos entrevistados esperam trabalhar no mínimo em quatro empresas durante a vida profissional” (Bates & Bloch, 1997, p. 51) e “menos de 30%, por exemplo, afirmam que estão prontos para enfrentar uma mudança de emprego” (Bates & Bloch, 1997, p. 52). Mas como produzido pela formação discursiva analisada, tal percentual leva o público alvo da revista mais uma vez, ao efeito de verdade de que se deve estar preparado para enfrentar as mudanças do emprego. Nos dias atuais, preparadas ou não, devem tratar a circunstância como natural e esperada, como trabalhados pelo dispositivo do Capitalismo Mundial Integrado, incluindo a mídia impressa, conforme se analisa aqui.

Somado a isso, a matéria traz o seguinte enunciado: “‘Atualmente, as pessoas têm de cinco a sete empregos’ (diz Pat Byrnes, presidente da Actuarial Consultants, firma de consultoria especializada em salários e benefícios). ‘Logo estaremos indo para a terceira onda’, completa: ‘alguns acham que os futuros profissionais vão ter de sete a dez empregos’” (Ettore, 1998, p.20). Ainda colocam que “A capacidade de sobrevivência requer do profissional uma mentalidade de agente livre. Em última análise, você é seu empregador e, se as coisas ficarem duras, você precisará de uma estratégia de saída” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 144). Os executivos entrevistados, segundo a pesquisa “[...] subestimam a dificuldade que as mudanças podem lhes trazer ou seu impacto pela carreira” (Bates & Bloch, 1997, p.52).

O conjunto de enunciados descritos reforça a responsabilização do profissional por seu sucesso e as exigências da subjetividade do trabalhador, bem como sua disposição em adquirir novas experiências e lidar com um cenário de mudanças e empoderamento. Assim, observa-se que os discursos que versam sobre a flexibilidade estão intimamente relacionados com aqueles pontuados nas subseções anteriores.

A matéria também enuncia que “No passado, mudar de emprego criava uma imagem de instabilidade. Hoje não mudar de emprego limita as escolhas futuras” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 145). Somando com o discurso de mudanças de emprego ao longo da vida e a disposição para lidar com o novo. Ainda com relação a esse ponto, a matéria traz que “Se as melhores oportunidades em sua empresa estiverem em um país distante, peça para ser mandado para lá. Se a empresa não pagar a viagem, pague você mesmo” (Kidder & Bobbie, 1998, p. 145).

A verdade dada como natural nesta formação discursiva é que o trabalhador é tomado como único responsável por seus resultados bem como pelo seu desenvolvimento, conforme exigido no mercado de trabalho. Os enunciados evidenciam a produção dessa subjetividade necessária a essa fase do capitalismo, líquido e flexível. Nesse discurso, é o profissional repleto de iniciativa que deve “apostar” em seu futuro, enfrentando desafios em espaços e

contextos diferenciados, buscando as mais diversificadas experiências para assim gerar um desenvolvimento mais adequado às exigências do mundo do trabalho.

Após análise dos materiais encontrados nas revistas, nota-se que o sujeito ideal, construído pelo capitalismo, está em qualquer dos níveis hierárquicos da organização. As exigências são tanto para o chão de fábrica, que passa pela redução dos postos de trabalho e novas formas de participação na organização, quanto para cargos de encarregados, coordenadores, gerentes e altos executivos. Exige-se que eles realizem as mudanças e ao mesmo tempo se forjem para atender as novas demandas do mercado de trabalho, que por sua vez, se consolida dentro das exigências do novo capitalismo, globalizado e neoliberal. Esse sujeito, apontado pelo objeto de estudo, ainda que retrate uma realidade externa à nacional, serve a essa formação discursiva como produtora de “força coletiva de trabalho” no Brasil, através da mídia impressa, que compõe o dispositivo produtor de subjetividade.

Do ponto de vista da organização, podem-se identificar dois grupos de trabalhadores: o que contribui com as mudanças exigidas pelo mercado e os que não atendem a esse requisito. Em ambos podem existir “sobreviventes”, mas os que fazem parte do primeiro grupo são considerados funcionários valiosos e devem ser retidos. Esse ponto se constitui em um paradoxo, no qual o sujeito está imerso: o profissional de alto desempenho é flexível e coleciona experiências profissionais, empreende, se responsabiliza pelo desenvolvimento de suas competências e carreira, fica pouco tempo em uma empresa para buscar novas experiências. Por outro lado, esse é o profissional que deve ser retido. Para tanto tem-se também a formação do saber que atribui significado de alto desempenho àqueles que aceitam ampliar experiências horizontais.

Tais condições podem fazer com que “funcionários valiosos” procurem empregos onde se sintam mais seguros. Podem ainda fazer com que outros se sintam insatisfeitos por não terem sido despedidos e a um terceiro grupo que se sinta apreensivo, relacionando essa apreensão à capacidade e vontade de enfrentar o novo ambiente vigente na empresa. Baixa porcentagem deles mostra-se preparados para lidar com as mudanças e incertezas no mercado de trabalho.

Conforme Guattari e Rolnik (1996), o CMI produz subjetividade industrializada e nivelada por parâmetros internacionais, sustentando que um país de potência começa nos processos de subjetivação específicos para tal objetivo quando quer se expandir para um país de terceiro mundo. Essa assertiva evidenciou-se através do objeto de pesquisa, cuja análise identificou que tal discurso apresentou modelos a serem seguidos, baseando-se em uma

subjetividade industrializada, claramente exposta e espelhada em uma realidade externa ao país, partindo de princípios da livre iniciativa num contexto norte-americano.

Tal modelo de subjetividade, que a formação discursiva analisada produziu a partir dos enunciados selecionados, remete a trabalhadores competitivos que, através da iniciativa e do engajamento, garante o seu espaço no mercado de trabalho. Isso implica não necessariamente na garantia do emprego. Por isso, torna-se importante a defesa da empregabilidade, uma vez que os profissionais de alto desempenho não permanecem na mesma organização.

Mas se o caso for manter o emprego ou “sobreviver”, termo utilizado por mais de uma matéria, esse profissional precisa delegar e assumir responsabilidades, atingir metas por desempenho, avaliar suas competências, buscar o desenvolvimento das competências que aparecem como deficitárias e ainda atuar em equipes.

Além desses pontos, para se ter empregabilidade, ou seja, ser um profissional altamente empregável e também capaz de manter seu emprego, encontramos na revista, como característica importante, que não se deve esperar uma relação paternalista da empresa, e sim encarar essa relação como de adulto para adulto, assumindo suas responsabilidades conforme princípios da livre iniciativa. Esse profissional não deve buscar uma carreira vertical, mas sim aproveitar as oportunidades de novas experiências horizontais, ou sejam, novas funções e “desafios” acumulando experiência que somam para outra característica muito importante: apresentar em si mesmo soluções para os problemas enfrentados pela organização.

Dessa maneira, tais enunciados evidenciam em si a ampliação do espaço do trabalho imaterial, uma vez que apontam para novas dimensões a serem observadas e trabalhadas. Ao utilizarem a experiência e percepções das pessoas para resolução de problemas, deixam claro que desde que haja ganhos com resultados, um gestor deve investir um pequeno tempo com pessoas da equipe ou mesmo observar seus sentimentos.

Dessa maneira, profissionais e seus gestores possuem responsabilidades pelos resultados e necessitam ser hábeis em se relacionar com os colegas, subordinados e chefias, uma vez que estão nas pessoas as competências adquiridas às soluções dos problemas.

Em relação aos gerentes e executivos, cabe a eles liderarem essas mudanças na organização. Para tanto, precisam se desenvolver, através de treinamentos para líderes e gerenciamento de mudanças. É papel desses executivos, implantar os programas para atingimento das metas da organização, tais como o *downsizing*, avaliação de competências, desenvolvimento de pessoas, *empowerment*, formação de equipes, bem como aprender a lidar

com a insegurança que se instala após um programa de corte de pessoal, com o sentimento cotidiano e as ideias de seus “subordinados”.

Os programas também devem ser pensados a fim de maximizar o aproveitamento do desempenho do trabalhador. Assim, os programas de flexibilização no horário de trabalho bem como a inclusão dos equipamentos tecnológicos portáteis, que permitem estender horas de trabalho para a casa, foram repassados como estratégias a serem utilizadas por esses profissionais.

Embora estejamos longe de eliminar o trabalhador taylorista-fordista, percebe-se a materialização do trabalho imaterial na formação discursiva que, conforme exposto por Lazzarato e Negri (2013) é a “alma do operário”, sua subjetividade que desce a fábrica. Mesmo o chão de fábrica, precisa se engajar nas “equipes” de trabalho, na qual deve se relacionar, perceber, liderar, solucionar, inovar. Conforme novos modelos de gestão, atuar em comitês de qualidade, acompanhando os indicadores de resultado e realizando a “melhoria contínua”.

Importante destacar que, em todas as matérias do recorte, o discurso relacionado ao fim do emprego de longo prazo, dando ênfase as estratégias de flexibilização do trabalho, se fizeram presentes, remetendo essa formação discursiva à precarização do trabalho.

Retomando o que nos apontou Guattari e Rolnik (1996), essa produção de subjetividade é uma forma de opressão que, através dos dispositivos, transmitem uma moral, dentro de uma visão de transcendência, de como deve estar o trabalhador para as formas de trabalho. Mas lembra-se também que tais mecanismos não são determinantes, e que as novas conexões podem devir em uma nova ética.

Considerações Finais

Em uma época na qual a realidade aponta para um número muito grande de pessoas se dedicando intensamente à vida profissional, a problematização acerca da produção de subjetividade para atendimento a atual forma de organização do trabalho, que pareceu relevante para motivar a realização desta dissertação, evidenciou-se como tal a partir dos resultados apresentados pelo material empírico analisado. Como objetivo, esta pesquisa buscou identificar “perfis” de profissionais que vinham sendo trabalhados e produzidos pela mídia impressa.

Para situar a visão acerca da problemática, buscou-se primeiro uma teorização sobre a subjetividade, que se apresentou como imanente, múltipla, com potencial para agenciamentos através de novas conexões. São elementos que tornam a subjetividade dinâmica e em constante transformação. Assim, a subjetividade não é totalizadora, ela é permanentemente produzida pelo sujeito e está em constante mudança (Deleuze & Guattari, 1995, 1996; Zourabichvilli, 2004; Romagnole, 2009).

A partir deste ponto, foi possível analisar a produção de subjetividade, que pode se dar tanto nos grupos de pertencimento, territórios étnicos, culturais, familiares, entre outros, produção esta caracterizada como tradicional, como em nível globalizado, fruto do Capitalismo Mundial Integrado, a produção de subjetividade capitalística (Guattari & Rolnik, 1996; Guattari, 1986, 1990; Deleuze & Guattari, 2010). Nessa perspectiva, a subjetividade é diferente de indivíduo, já que esse é resultante de uma produção em massa, moldada, fabricada por um tipo específico de produção de subjetividade, a capitalística.

Para realização desta pesquisa, nos valem dos pressupostos da análise foucaultiana do discurso, para, através do objeto de estudo (a revista *HSM Management*), identificar, nas formações discursivas, enunciados que traziam características exigidas e produziam modelos de profissionais.

Os dados apontaram em direção aos aspectos que hoje se evidenciam no trabalho flexibilizado e precário e que, nas primeiras edições de nosso objeto de estudo, já apareceram como imperativos de resultados corporativos para seus leitores. Enumero três aspectos fundamentais apresentados:

- A revista apresenta instruções para ceder tecnologia aos funcionários no sentido de ampliar o tempo dedicado ao trabalho;
- Substitui em vários artigos a importância do emprego para empregabilidade;

- Os profissionais devem ser responsáveis por sua carreira, seja na manutenção do emprego ou no mercado de trabalho.

Embora as edições não tratem diretamente do tema terceirização, ele está presente como um não dito. Tanto o discurso pró *downsizing* como o *pró empowerment*, edificam formas de gestão que direcionam à flexibilização e precarização do trabalho.

A meritocracia foi outra forma de gestão edificada pelas formações discursivas presentes na revista ao apontarem para ferramentas voltadas às análises de competência, desenvolvimento da própria carreira, gestão por metas e resultados. Aliás, segundo a análise discursiva, os profissionais de alto desempenho querem mesmo trabalhar em uma organização que tenha implantado uma avaliação por competência.

Relacionando a flexibilização do trabalho com alto desempenho, a formação discursiva trabalhou a ideia de que os profissionais mais requisitados são aqueles que não querem fazer uma carreira de longo prazo dentro de uma organização, nem almeja chegar ao topo de uma empresa. Esse profissional, que é o modelo que o mercado demanda atualmente é um acumulador de experiências, principalmente horizontais, dentro de uma organização ou de várias, sendo difícil a permanência em uma “zona de conforto”, ou seja, em uma organização ou determinada função.

Concomitantemente a este ponto, somada a meritocracia elencada anteriormente, torna-se do profissional a responsabilidade por gerir a própria carreira, investir em seu desenvolvimento e avaliar o seu próprio desempenho. Cabe ressaltar que quando implantada a gestão por equipe, essa é responsável pela solução de problemas, no entanto a responsabilidade pelo resultado é de cada membro.

O trabalho imaterial, também, se fez presente nas formações discursivas, diante das novas ferramentas de gestão, pautadas nos indicadores de competências comportamentais, acúmulo da experiência e utilizando-se destas para solução de problemas e atingimento dos resultados.

Tais aspectos observados evidenciam uma investida produtiva relacionada com a criação de uma massa de profissionais, indivíduos, que naturalizam as relações de curto prazo e atuam de forma a se desenvolver para o mercado, assumindo a responsabilidade por sua empregabilidade, trabalhando horas excedentes por resultados e garantindo resultados por desempenho.

Esse aspecto se relaciona com uma das perguntas colocadas no Capítulo 1: “o que faz com que os trabalhadores respondam, por escolha própria, a exacerbação de horas dedicadas ao trabalho?”. Percebeu-se, a partir da pesquisa, que no período de abertura neoliberal, tais

modelos de profissionais e as formas de se operar a gestão deles, ou seja, um modelo de trabalho por resultados utilizando-se para tanto de toda experiência, tempo e competência diversificada do trabalhador, aparecem como reflexo da produção de subjetividade capitalística.

Quanto às ferramentas de gestão, que igualmente aparecem ao longo dos artigos encontrados, nas edições investigadas elas compõem com o dispositivo da produção desta subjetividade, que se caracteriza como capitalística e que propõem ações a serem reproduzidas por diretores de organização, público-alvo e leitor da revista.

Embora tenha sido utilizada apenas uma dentre seis das revistas de circulação nacional com abordagem sobre o tema, a verificação pelo aumento progressivo de editoras publicando revistas com conteúdo relacionado às pessoas no mercado de trabalho ocorrido na mesma década, demonstra uma formação de dispositivo produtor de subjetividade (Foucault, 2013).

Assim, a partir dos enunciados da revista, edifica-se um “modelo” de profissional para atuação no mercado de trabalho do Capitalismo Mundial Integrado, e a formação discursiva analisada aponta para pontos relacionados ao ritmo intenso de dedicação ao trabalho que vemos nos dias atuais. Entendemos que a busca por resultados, em detrimento de outras áreas da vida do sujeito que vemos nos dias atuais, foi sendo forjado, pelo menos, desde o início da abertura neoliberal do nosso país.

Uma segunda pergunta realizada no Capítulo 1: “Que formas de subjetivação “qualificam” trabalhadores para responderem metas a qualquer custo, muitas vezes, em detrimento de momentos pessoais, familiares, de lazer e prazer para alcançá-las?”. Compreende-se, a partir dos resultados, que faz parte das exigências do capitalismo atual, a “entrega” ou os resultados para organização, sejam realizados ao preço de não ser classificado como um profissional de alto desempenho.

Nesse ponto se faz importante retomar que até mesmo o perfil do “sobrevivente” transmitido pela revista, faz referência ao profissional que é responsável por sua carreira e atua por resultados. Isso nos traz uma reflexão importante: os que divergem desse perfil não seriam nem sobreviventes nesse mercado de trabalho? Partimos do pressuposto de que essa camada compõe a extremidade do trabalho precário, mas isso constitui uma problematização relevante para uma nova pesquisa.

Retomando a subjetividade capitalística, fruto da abertura do mercado internacional, o Capitalismo Mundial Integrado (Guattari, 1990), a pesquisa realizada trouxe indicativos de que há um discurso sendo desenvolvido para produção de subjetividade que traz, em sua formação, um profissional consciente de um mercado de trabalho instável, responsável por

seu sucesso ou fracasso, através do desenvolvimento das competências e desempenho nos resultados que ele deve forjar por si mesmo. Tal profissional sabe lidar com indicadores e operar equipamentos tecnológicos. Isso lhe permite trabalhar fora do horário de trabalho. A flexibilidade, no período observado, estava mais diretamente vinculada aos horários de trabalho e à diversificação de funções. A responsabilização do trabalhador aparece em todas as matérias analisadas.

Essas características nos remetem à seção introdutória do trabalho, quando nos referimos às 12 horas de trabalho na *Google* e às 14 horas relativas aos executivos brasileiros. Quanto a esse último, se apresentaram em alto percentual como infelizes apesar de terem atingido um alto degrau na carreira. Que impactos, então, se tem na vida, dita pessoal, com ritmos tão intensos de trabalho?

Um dos limitadores desta pesquisa foi justamente relacionar as características identificadas com indicadores relativos ao adoecimento e acidentes resultantes do trabalho. Sabe-se que tais indicadores aumentam a números alarmantes e um dos desdobramentos do trabalho realizado, que entendemos como muito relevante, está na investigação da relação das doenças no trabalho ocasionadas por esse perfil, fruto do Capitalismo Mundial Integrado. Para tanto, seria necessário avançarmos no tema, propósito que não era desta pesquisa, qual, também, não foi possível rastrear no tempo.

Também cabe enfatizar que foram utilizadas oito dentre as primeiras edições da revista na década de 1990, fator que também limitou a pesquisa, uma vez que as edições mostraram, em cada uma delas, acréscimos na formação discursiva, relevantes para identificação desse trabalhador. Assim, a partir da evidência de que o modelo identificado está muito relacionado com o que se exige hoje no mercado de trabalho, seria muito interessante analisar as edições atuais e verificar se estão nos levando para outro lugar e, caso positivo, quais as suas características.

Trouxemos, no Capítulo II, alguns exemplos de formações discursivas atuais, uma formação discursiva acerca da chamada “geração flux”. Tais discursos podem estar formando verdades a serem operadas em um tempo futuro. Quais seriam os impactos na saúde do trabalhador da geração flux, por exemplo? O que realmente está sendo exigido desse profissional? São questões que excederam o limite deste trabalho, que não foi possível investigar aqui e constituem-se em uma importante problematização a ser analisada hoje, para que seja possível quebrar verdades naturalizadas em tais discursos.

Buscamos, através desta pesquisa, tratar dos discursos vinculados a um determinado tempo histórico: a abertura neoliberal no país, procurando contingências que produziram

indivíduos moldados para atuação no Capitalismo Mundial Integrado. Essa contingência também nos possibilita buscar formas de romper com o que somos, fazemos e pensamos (Veiga-Netto, 2014). Ao fazer tal investigação, pode-se desnaturalizar os discursos, causar estranheza, criticar e destruí-los como evidência da verdade em qualquer tempo.

Retomando os limites da pesquisa, talvez, o mais impactante pela teorização realizada foi a impossibilidade de analisar as manifestações singulares da subjetividade. Conforme se tratou no Capítulo I, o fato de apontarmos uma produção de subjetividade não significa atingir a maioria dos trabalhadores. Contrariamente, cada sujeito tem possibilidade de escape da produção de subjetividade, tanto na tradicional como na capitalística, através de conexões que os liguem a uma expressão subjetiva totalmente nova, à parte do Capitalismo Mundial Integrado e outros grupos produtores de subjetividade.

Talvez, por não termos realizado uma pesquisa junto aos trabalhadores não foi possível evidenciar esta dimensão. As revistas, enquanto nosso objeto de estudo e dispositivo da produção de subjetividade capitalística, não nos apontou para essa direção. Uma pesquisa acerca da singularização e as formas de resistência do trabalhador se mostraria muito interessante, e um importante desdobramento da presente investigação.

Portanto, é importante deixar claro que, quando falamos dessa produção de subjetividade capitalística, não estamos tratando de uma totalização a que todos estamos submetidos. Cada sujeito, apesar de exposto ao dispositivo de subjetividade, não se caracteriza como determinante, uma vez que a subjetividade, rizomática, através de suas linhas de fuga, permite criar constantemente o novo.

Sendo assim, embora não tenha sido possível realizar a investigação deste ponto, podemos compreender em relação a terceira pergunta realizada no Capítulo 1, que compôs também a introdução e que se relaciona a possibilidade de rompimento com o modelo produzido, entendemos que essa é uma possibilidade. O ritmo intenso de trabalho, vinculado ao atingimento de metas e resultados da organização, fruto de uma subjetividade de natureza maquínica, pode ser rompido a partir das conexões que desterritorializam. Afinal, novas conexões rizomáticas conduzem a desordem e potencializa o desenvolvimento de novas linhas e possibilidades de ser, devir sujeito também no contexto do trabalho.

Referências

- Alves, G. (2009) Trabalho e reestruturação produtiva no Brasil neoliberal – Precarização do Trabalho e redundância salarial. Revista Katál. Florianópolis v. 12 n. 2 p. 188-197 jul./dez.
- Almeida, M. T. C. (2013). A imagem dos adolescentes na Web: a busca pela corporeidade espetacular. Tese de doutorado, PUC-SP. Disponível em: http://www.sapientia.pucsp.br/tde_arquivos/1/TDE-2013-06-20T05:10:27Z-13716/Publico/Mariane%20Tojeira%20Cara%20Almeida.pdf
- Antunes, R. L. C. O (2005) caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. L. C. (2011) Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e mundo do trabalho. São Paulo: Cortez.
- Batista, P. N. (1994). O Consenso de Washington. A visão neoliberal dos problemas latino-americanos. In: Sobrinho, P. L. et al. Em defesa do interesse nacional: Desinformação e Alienação do Patrimônio Público, São Paulo: Paz e Terra.
- Bauman, Z. (2001). Modernidade Líquida. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bauman, Z. (2007). Tempos Líquidos. Rio de Janeiro: Zahar.
- Benevides, P. S. (2013). Verdade e Ideologia no pensamento de Michel Foucault. Ecos – Estudos Contemporâneos da Subjetividade. Volume 3 – Ano 01.
- Bernardo, M. H. (2006). Discurso flexível, trabalho duro: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência dos trabalhadores. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-15102006-195023/>
- Borges, L. O.; Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho In: Zanelli, J. C.; Borge-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O. & Mourão, L. (Orgs.). (2013). O trabalho e as organizações. Atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Brianezi, K. (2012). Jusbrasil.com.br. Consultado em agosto, 12 de 2015. Disponível em: <http://katybrianezi.jusbrasil.com.br/artigos/121934275/pejotizacao-voce-sabe-o-que-significa>
- Carnal, L. (2013) A teologia do empreendedorismo. Palestra proferida em “café filosófico”. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=CDkrkhvOvY> acessado em: 28/06/2014.
- Carvalho, P. R. (2012). Mídia e Controle: implicações para uma subjetividade contemporânea. Revista espaço acadêmico, nº 136, setembro.
- Ceccon, E. M. (2014) Flexibilização da jornada de trabalho: banco de horas. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/27902/flexibilizacao-da-jornada-de-trabalho-banco-de-horas>. Acessado em: 18/04/2015.

- Coimbra, C.M.B; Leitão, M.B.S. (2003). Das essências as multiplicidades: Especialismo Psi e Produções de Subjetividades. *Psicologia & Sociedade*. 15(2). Jul.Dez. 6-17.
- Costa, A. M., Barros, D.F. & Martins, P.E.M. (2012) A alavanca que move o mundo: o discurso da mídia de negócios sobre o capitalismo empreendedor. *Cad. EBAPE.BR*, 10 (2), p.357–375.
- Deleuze, G. (1990). O que é um dispositivo? Disponível em: <http://escolanomade.org/pensadores-textos-e-videos/deleuze-gilles/o-que-e-um-dispositivo>. Acessado em: 10/10/2015.
- Deleuze, G. (1997). *Crítica e Clínica*. São Paulo: Editora 34.
- Deleuze, G. (2002). *Espinosa, filosofia e prática*. São Paulo: Editora escuta.
- Deleuze, G. (2008) *Conversações 1972-1990*. (7ª edição). São Paulo: Editora 34.
- Deleuze, G.; Guattari, F. (1995) *Mil Platôs - capitalismo e esquizofrenia*, Vol. 1 tradução de Aurélio Guerra Neto e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro : Ed. 34.
- Deleuze, G.; Guattari, F. (1996) *Mil Platôs - capitalismo e esquizofrenia*, Vol. 3 tradução de Aurélio Guerra Neto et alii. — Rio de Janeiro : Ed. 34.
- Deleuze, G.; Guattari, F. (2010) *O anti-édipo: capitalismo e esquizofrenia*. São Paulo: Editora 34.
- Deleuze, G.; Parnet, C. (1998). *Diálogos*. Tradução: Eloisa Araújo Ribeiro, São Paulo: Escuta.
- Diniz, F. P. S.; Costa, A. C. L.; e Diniz, R. E. S. (2011) Territórios, rizomas e o currículo na escola. *Ver educação*, v. 12, n.2, p. 313-328, jul./dez.
- Druck, M. G.; Franco, T. (2008) A Precarização do trabalho no Brasil: um estudo da evolução da terceirização no Brasil e na indústria da Bahia na última década. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. V. 13, p. 97-120.
- Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G. & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *RAC*, V.3, n. 2, Mai./Ago. 167-186.
- Faust, M. (2010, janeiro 14). *Administradores.com*. Consultado em agosto, 13 de 2015. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/perfil-de-sucesso/37633/>.
- Fernandes, C.A. (2011). *Foucault.ileel.ufu.br*. Consultado em agosto, fevereiro, 2 de 2015. Disponível em: <http://www.foucault.ileel.ufu.br/ledif/publicacoes/discurso-e-producao-de-subjetividade-em-michel-foucault>
- Ferreira, M.S.; Traversini, C. S. (2013). A análise foucaultiana do discurso como ferramenta metodológica de pesquisa. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v. 38, n.1, p. 207-226.
- Fischer, R. M. B. (2001). Foucault e a análise do Discurso em educação. *Cadernos de Pesquisa*, nº 114, p. 197-223, novembro.
- Foucault, M. (1987) *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Editora Vozes.

- Foucault, M. (2008) A arqueologia do Saber. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2013) A ordem do discurso. Aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 23ª edição. São Paulo: Edições Loyola.
- Fonseca, T. M. G.; Barros, M. E. B. (2010) Entre Prescrições e Singularizações: O trabalho em vias da criação. *Fractal: Revista de Psicologia*. V. 22 – n. 1, p.101-114, Jan./Abr.
- Gizzi, J. S. B; Mendonça, R. N. (2014) Terceirização Instrumento de Exclusão Social e de precarização do trabalho. Curitiba: Revista eletrônica Tribunal Regional do Trabalho 9ª região. Volume 4, Nº 35, novembro. Disponível em: <https://indicadoresdeemprego.files.wordpress.com/2013/12/revista-do-trt-da-9-regiao-terceirizac3a7c3a3o.pdf> . Acessado em: 15/04/2015.
- Godinho Filho, M.; Fernandes, F. C. F. (2004). Manufatura enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de Pesquisas futuras. *Gestão & Produção*, v.11, n.1, p.1-19, jan.-abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n1/a02v11n1>
- Gondim, S. M. G., & Queiroga, F. (2013). Seleção de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 293-313). Porto Alegre: Artmed.
- Gorz, A. (2005) O Imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablurne.
- Gregolin, M. R. (2007). Comunicação, mídia e consumo. São Paulo, Vol. 4, nº 11, pag. 11 – 25.
- Grisci, C. L. I. (1999a). Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva e o papel da Psicologia nas organizações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 19(1), 2-13. Recuperado em 11 de outubro de 2015, de <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v19n1/02.pdf>
- Grisci, C. L. I (1999b) Trabalho, tempo e subjetividade e a constituição do sujeito contemporâneo. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, Edição Especial Temática, p.87-106..
- Grisci, C. L. I. (2008). Trabalho Imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. *RAE-Eletrônica*, v.7, n.1, Art 4, Jan-Jun. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a05v7n1.pdf>. Acessado em: 19/07/2015.
- Guattari, F. (1986). *Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*. Tradução de Suely Rolnik. 3ª ed. São Paulo: Brasiliense.
- Guattari, F. (1990). *As três ecologias*. Tradução Maria Cristina F. Bittencourt. Campinas, SP: Papirus.
- Guattari, F. (2006). *Caosmose: um novo paradigma estético*. 1ª edição. 4ª reimpressão. São Paulo: Editora 34.
- Guattari, F.; Rolnik, S. (1996). *Cartografias do desejo*. Petrópolis/RJ: Vozes.
- Hardt, M.; NEGRI, A. (2006) *Império*. 8ª edição. Rio de Janeiro: Record.
- HSM Management. (1997). *Preparando 1998*. São Paulo: Editora Savana.

- Krein, J. D. (2007a) Tendências recentes nas relações de emprego no Brasil: 1990-2005. 2007. 329f. Tese (Doutorado em Economia Social e do Trabalho) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Krein, J.D. (2007b) A Tendência de Flexibilização do Tempo de Trabalho. Revista ABET vol. VI — n. 2.
- KREIN, J. D. (2013) As relações de trabalho na era do neoliberalismo no Brasil. São Paulo: LTR.
- Kroef, A. (2010). Identidade(s) e Cultura(s): Territórios da subjetividade capitalística. In: Artefactum – Revista de estudos em linguagem e tecnologia. Ano III – Nº 2.
- Lazzarato, M; Negri, A. (2013) Trabalho Imaterial: Formas de vida e produção de subjetividade. 2ª edição. Rio de Janeiro: Lamparina.
- Mansano, S.R.V. (2009a) Sujeito, subjetividade e modos de subjetivação na contemporaneidade. Revista de Psicologia da UNESP. 8(2).
- Mansano, S.R.V (2009b) Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. Estudos e Pesquisas em Psicologia, UERJ, RJ, Ano 9, N.2, P 512-524, 2º semestre.
- Mansano, S.R.V. (2009c) Sorria, você está sendo controlado: Resistência e poder na sociedade do controle, São Paulo: Summus.
- Marochi, M. L. G. (2002). Considerações sobre modelo de produção e psicologia do trabalho. Revista FAE. Curitiba, v.5, n.1, p.15-28, jan./abr.
- Marx, K. (2008). Contribuição à crítica da economia política. Tradução e introdução de Florestan Fernandes. 2ª edição. São Paulo: Expressão Popular.
- Moreira, J.O. (2010). Mídia e Psicologia: considerações sobre a influência da internet na subjetividade. Psicologia para América Latina. (20). Disponível em: <http://www.psicolatina.org/20/midia.html>
- Mourão, L., Borges, L. O. (2013). O trabalho e as organizações: Atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed.
- Neves, C. A. B. (1997) Sociedade de Controle, o neoliberalismo e os efeitos de subjetivação. In: SILVA, André do et al. (Org.). Subjetividade: questões contemporâneas. São Paulo: Hucitec, p. 84-91.
- Neves, C. A. B. (2008). Saúde: a cartografia do trabalho vivo. *Cadernos de Saúde Pública*, 24(8), 1953-1955.
- Oltramari, A.P., Friderichs, P. & Grzybovski, D. (2014). Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. Caderno EBAPE.BR, 12(1), Artigo 6.
- Parpinelli, R.S.; Fernandes, S.L. (2011). Subjetivação e Psicologia Social: dualidades em questão. Fractal: Revista de Psicologia, v. 23 – n. 1, p. 191-204, Jan./Abr.
- Pellosso, R. G., Ferraz, M. G. C. F. (2005). Ética e Moral como modos de produção da subjetividade. Trans/Form/Ação Revista de Filosofia, São Paulo: UNESP, 28(2): 117-128.

Prado Filho, K.; Teti, M. M. (2013) A cartografia como método para as ciências humanas e sociais. Barbarói, Santa Cruz do Sul, n. 38, jan./jun.

Revista Gestão & Negócios. Disponível em: <http://assine.ibanca.com.br/vitrine/corporativo/gestao-e-negocios-18.html>. Acessado em: 26 de abril de 2015.

Revista Gestão RH. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/site/revista-gestao-e-rh/>. Acessado em: 26 de abril de 2015.

Revista HSM Management. Disponível em: <http://hsmeducacaoexecutiva.com.br/hsm-management/>. Acessada em: 26 de abril de 2015.

Revista Melhor – Gestão de pessoas. Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/>. Acessado em: 26 de abril de 2015.

Revista Você RH. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/>. Acessado em: 26 de abril de 2015.

Revista Você S/A. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/>. Acessado em: 26/04/2015

Romagnole, R. C. (2009). A Cartografia e a relação pesquisa e vida. Psicologia e Sociedade. 21 (2): 166-173.

Romagnole, R. C. (2013, 28 de maio). Panorama geral da Obra de Deleuze e Guattari. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-JnazrUAZqY>

Savazzoni, C. A. (2012). Subjetividade e Devir a luz da filosofia de Deleuze e Guattari: contribuições para uma psicologia. Dissertação de Mestrado, Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto – SP. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59137/tde-04062012-102459/>

Segalla, A. (2007). A angústia da vida executiva. Época negócios: maio. Acessado em: 15/01/2015. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR77246-8374,00.html>

Sennet, R. (2012) A Corrosão do Caráter. 1ª edição – Rio de Janeiro: BestBolso.

Silva, M.A.C. (2014). Trabalhador sob medida? Uma análise crítica do discurso de uma revista de negócios sobre competências. Dissertação de mestrado, Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/23606/23606.PDF>

Spector, P. E. (2010) Psicologia nas Organizações. 3ª edição – São Paulo: Saraiva.

Teixeira, S. (2012, 20 de julho). O que é Geração Flux? Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-que-e-geracao-flux>

Tonon, L. & Grisci, C.L.I. (2015). Gestão gerencialista e estilos de vida de executivos. Revista de Administração Mackenzie, 16(1), 15-39.

Veiga-Neto, A. (2014). Foucault & a Educação. 3ª edição – 1ª reimpressão. Belo Horizonte: Autêntica.

Vieira, A.L. (2015). Normalizando as formas de viver: uma política de gestão do capital humano. Revista Maracanan. Edição nº 12, Julho, p. 77-86.

Zourabichvili, F. (2004). O vocabulário de Deleuze. Tradução: André Teles. Rio de Janeiro: Ifch-unicamp. Acessado em: 08/10/2015. Disponível em: <http://claudioulpiano.org.br.s87743.gridserver.com/wp-content/uploads/2010/05/deleuze-vocabulario-francois-zourabichvili1.pdf>.

Anexo 1 - Artigo das Revistas

Bates, T. & Bloch, S. (1997). O impacto do fim do emprego. *HSM Management*. Ano (1) número (5). 48-52.

Ettore, B. (1998). Por favor, não se vão. *HSM Management*. Ano (2) número (7). 20-24.

Kidder, P.J. & Ryan, B. (1998). Como escapar do desemprego. *HSM Management*. Ano (2) número (9). 142-146.

Kochanski, J. (1998). Mais e melhores competências. *HSM Management*. Ano (2) número (11). 24-28.

Lawer III, E. (1998). Estratégia versus funcionários. *HSM Management*. Ano (2) número (10). 12-15.

Mornell, P. (1999). O candidato Perfeito. *HSM Management*. Ano (2) número (12). 26-34.

Mussnug, K.J. & Hughey, A.W. A verdade sobre as equipes. *HSM Management*. Ano (2) número (8). 140-146.

Riehl, H. (1998). Gestão baseada nas capacidades. *HSM Management*. Ano (2) número (8). 104-108.

Swinburne, P. (1997). *Management* com um toque de pessoal. *HSM Management*. Ano (1) número (5). 142-146.

Thornhill, A. & Gibbons, A. (1997). Como tratar os sobreviventes. *HSM Management*. Ano (1) número (2). 44-49.

Anexo 2 – Os enunciados selecionados.

Revista HSM Management – Ano 1 – Número 2 – Maio-Junho 1997.

Artigo: “**Como tratar os sobreviventes**” – Por Adrian Thornhill e Andrew Gibbons.

“...a manutenção do emprego no futuro dependerá do desempenho e espera-se que os funcionários se adaptem a isso para poder “sobreviver” na empresa. (p. 49)”

“... sobreviventes ao corte de pessoal precisam adaptar seu comportamento àquilo que deles se exige agora, para poder permanecer na nova empresa” (p. 49).

“...Assim, quem quiser sobreviver nesse ambiente precisará se adaptar às novas práticas de trabalho, à maior delegação de responsabilidades (*empowerment*) e à necessidade de atingir metas de desempenho” (p. 48).

“... gerenciamento deve ser baseado em desempenho (p.48)”

“... os esforços destinados a envolver os “sobreviventes” pela promoção de uma cultura de desempenho e do destaque ao trabalho em equipe. Essas iniciativas foram associadas, por exemplo, a escolha de metas, desenvolvimento pessoal ou planejamento de carreiras, formação de equipes e transferência de poder para os empregados” (p.49).

“... As empresas precisam reconhecer e administrar as incertezas criadas na mente de todos os empregados durante esse período” (p. 49).

“... mais treinamentos para alcançar sucesso” (p. 48).

“...treinamento para lideranças e gerenciamento de mudanças” (p. 49).

“...Alguns "sobreviventes" podem estar insatisfeitos, invejando aqueles que deixaram a empresa” (p. 49).

Revista HSM Management – Ano 1 – Número 5 – Novembro-Dezembro 1997.

Artigo: “**O Impacto do fim do emprego**” – Por Terence Bates e Susan Bloch.

“Pesquisa revela que nem empresas nem profissionais estão preparados para o novo conceito dominante, a “empregabilidade”” (p. 48).

“Em teoria, todo mundo sabe que aquele emprego de 20 anos não existe mais. A eliminação de níveis hierárquicos, a terceirização e os adventos tecnológicos, entre outros fatores, modificaram as condições de trabalho e esse tipo de emprego – um conceito do século XIX – está em extinção. Na prática, entretanto, os profissionais ainda espera que a empresa cuide deles” (p. 48).

“O emprego é um conceito em mutação” (p. 48)

“...O fim do emprego para vida toda” (p. 48)

“...A passagem de uma relação paternalista (pai-filho) no ambiente de trabalho para uma relação baseada na realidade adulto-adulto” (p. 48-49).

“disposição para enfrentar as incertezas da carreira; as qualificações necessárias para gerenciar a carreira; o apoio que recebem da empresa para o gerenciamento da carreira; a flexibilidade e a abertura da empresa” (p. 49).

“... subestimam a dificuldade que as mudanças podem lhe trazer ou seu impacto pela carreira” (p.52).

“Enquanto os profissionais acreditam que a empresa cuidará deles, os representantes das empresas [altos executivos] admitem que podem não ser capazes de dar apoio aos profissionais quanto ao desenvolvimento da carreira” (p. 52).

“Há urgência em preparar os executivos para a nova realidade do mundo do trabalho. O salto do “mundo de emprego para a vida toda”, em uma ou duas empresas, para o conceito de “empregabilidade” ainda não é plenamente compreendido” (p. 52).

“quase 50% dos participantes da pesquisa reconhecem que seu cargo, tal como é hoje, provavelmente não existirá dentro de três anos” (p. 52).

“18% dos entrevistados esperam trabalhar no mínimo em quatro empresas durante a vida profissional” (p. 51)

“Mesmo assim, a passagem do ‘mundo do emprego’ para o ‘mundo da empregabilidade’ ainda não é totalmente compreendida pela maioria dos gerentes pesquisados [...]” (Bates & Bloch, 1997, p. 52).

“menos de 30%, por exemplo, afirmam que estão prontos para enfrentar uma mudança de emprego” (p. 52).

Revista HSM Management – Ano 1 – Número 5 – Novembro-Dezembro 1997.

Artigo: “**Management com um toque de pessoal**” – Por Penny Swinburne.

“As empresas mais enxutas e menos hierárquicas de hoje enfatizam a capacidade de seus executivos de lidar com as pessoas e a maior responsabilidade pessoal – *empowerment* – como fatores fundamentais para o sucesso competitivo” (p. 142).

“À medida que os funcionários se tornaram mais responsáveis por seu desempenho, os gerentes ficaram mais responsáveis por desenvolvê-los e dar-lhes apoio, em um cenário de mudança contínua” (p.142).

“Achava que escutar alguém por dois minutos era tempo demais. Convenceu-se que ao ouvir por, digamos, cinco minutos, ele poderia ajudar seus funcionários a resolver sozinhos os problemas e assim ganhar mais tempo” (p. 143).

“Um gerente sênior de uma empresa de serviços públicos, por exemplo, ficou “impressionado” ao constatar que se pode prestar atenção tanto nos fatos quanto nos sentimentos... “surpreso” ao ver que prestar atenção nos sentimentos das pessoas pode ajudar a resolver mais rapidamente discussões a respeito de baixo desempenho” (p. 143).

“... a natureza essencial do relacionamento gerente-funcionário. Se você perguntar a qualquer grupo de gerentes como eles gostariam de ser tratados pelo gerente sênior, é provável que

dêem respostas semelhantes. Usarão palavras como “respeito”, “compreensão”, “justiça”, “igualdade” – e não os termos tradicionalmente associados ao gerenciamento” (p. 144).

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 7 – Março-Abril 1998.

Artigo: “**Reportagem: Por favor, não se vão**” – Por Barbara Ettore.

“... só agora estão se dando conta de que, junto com os funcionários desimportantes, perderam também os indispensáveis” (p. 20).

“... começam a se preocupar com a formação e preservação de equipes estratégicas. Lutam para manter o que os especialistas chamam de “profissionais de alto potencial” e tentam contratar profissionais críticos e capazes que não se desliguem rapidamente de seus quadros. A própria formação desta equipe vem se tornando um sinal de competência” (p.20).

“... as empresas se perguntam o que fazer para segurar os melhores profissionais, que estão na mira do resto do mundo” (p. 20).

““Atualmente, as pessoas têm de cinco a sete empregos”, diz Pat Byrnes, presidente da Actuarial Consultants, firma de consultoria especializada em salários e benefícios. “Logo estaremos indo para a terceira onda”, completa: “alguns acham que os futuros profissionais vão ter de sete a dez empregos”” (p.20).

“Uma rotatividade de funcionários que estão há 15 anos ou mais na empresa é rara, observa Hanigan. “é preciso se esforçar para manter aqueles que estão na empresa há dois anos ou menos. Eles são o futuro da organização”” (p. 22).

“facilidade para os gerentes terem computadores laptop e linhas telefônicas preferenciais em casa para trabalhar depois do expediente” (p. 22).

“são parte de uma família e tem bons incentivos” (p. 24).

“... as pessoas são facilmente convencidas a mudar de emprego” (p 24).

“... empresa propagandeia sua habilidade em preparar os gerentes para passar de uma operação a outra sem dificuldades. Essa capacidade é um atrativo de recrutamento e retenção, principalmente para profissionais a procura de experiências abrangentes” (p. 23).

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 8 – Maio-Junho 1998.

Artigo: “**Gestão baseada nas capacidades**” – Por Hank Riehl.

“Ao funcionário, esse método dá maior responsabilidade por desenvolver capacidades valorizadas; aos gerentes e supervisores, maior responsabilidade pelos conjuntos de capacidades agregadas de seus subordinados; à alta gerência, informações em que se basear para tomar decisões relativas a desenvolvimento de pessoal, terceirização, e contratação; e à empresa, maior capacidade de adaptação a mudanças, entre outros benefícios” (p. 104).

“... os gerentes não sabem de fato de que seus funcionários são capazes – a maioria das pessoas consegue fazer mais do que lhes é pedido e, quando adequadamente motivadas, estão dispostas a dar ainda mais” (p. 104).

“A maioria das pessoas consegue fazer muito mais do que lhes é pedido e, quando adequadamente motivadas, estão dispostas a dar ainda mais” (p.104)

“Os relatórios sobre as lacunas de capacidade e planos de desenvolvimento voltados para o funcionários mostram às pessoas em que elas precisam melhorar e o que devem fazer” (p. 108).

“Os melhores funcionários querem trabalhar onde haja um sistema institucionalizado de avaliação de competência. Querem trabalhar em equipes de projeto escolhidas pelo mérito, e não por favor pessoal. Querem trabalhar em empresas que lhes dêem condições de se desenvolver nas áreas certas” (p. 108).

“o perfil modelo de capacidades” uma espécie de “*benchmark*” de competência, que espelham “em que medidas suas aptidões atendem tais necessidades” (p.108)

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 8 – Maio-Junho 1998.

Artigo: “**A verdade sobre as equipes**” – Por Kenneth J. Mussnug e Aaron W. Hughey.

“Uma análise de necessidades bem-feita permite que os funcionários exponham claramente as dificuldades que estão enfrentando no trabalho e ajudar os executivos a determinar se a mudança para o trabalho em equipe pode ajuda-los a resolver os problemas” (p. 140).

“eleger responsáveis mostrou ser absolutamente essencial para o sucesso desse conceito” (p. 141).

“... as pessoas se responsabilizarem por seu trabalho é tão importante para as equipes autogeridas como para as formas mais convencionais de gestão” (p. 141).

“Os integrantes precisam ter sempre alguém para que prestar contas sobre a qualidade do seu trabalho” (p. 141).

“os líderes de equipe devem ser capazes de diferenciar seu papel daquele do restante do grupo e estar disposto a assumir certo grau de responsabilidade pelo progresso da equipe” (p. 141).

“... parâmetros segundo os quais a equipe funciona... e o processo de tomada de decisão” (p. 141).

“Os líderes de equipe devem possuir uma série de atributos e capacidades interpessoais altamente desenvolvidas para obter sucesso em sua função. A responsabilidade básica de um líder de equipe é coordenar as atividades diárias de todo o grupo. A palavra-chave aqui é “coordenar”; as decisões são realmente tomadas em conjunto. O líder de equipe não é um gerente no sentido tradicional” (p. 142).

“A flexibilidade é imperativa quando trabalhamos em uma arquitetura de equipe, e a flexibilidade implica executivos mudando mais do que seus subordinados” (p. 145).

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 9 – Julho-Agosto 1998.

Artigo: “**Como escapar do desemprego**” – Por Pamela J. Kidder e Bobbie Ryan.

“as estruturas internas estão se tornando cada vez mais achatadas, e o poder é distribuído de novas maneiras pela criação de equipes autodirigidas. O poder e a tomada de decisão estão sendo empurradas para baixo” (p. 142).

“Os empregadores estão dando preferência a funcionários que tenham iniciativa, sejam autodidatas e possam cuidar de si mesmos” (p. 144).

“As melhores pessoas sabem quando resolver o problema sozinhas ou quando pedir ajuda ao chefe” (p. 144).

“importa a capacidade de trabalhar com outras pessoas” (p. 144);

“Os funcionários tolerantes, que conseguem prosperar em situação de risco e ambiguidade, têm uma vantagem real. Aliás, ao buscar emprego não se devem evitar as empresas em dificuldade” (p. 44);

“As empresas também andam atrás de pessoas que possam resolver problemas de forma clara e agir rapidamente” (p. 144);

“Os especialistas buscam pessoas otimistas que saibam aproveitar oportunidades” (p. 144);

“... a capacidade de lidar com computadores e de navegar na internet é requisito essencial”;

“Planos são úteis, pois nos dão direção e foco. Porém há mudanças [...]. É preciso ter vontade de mudar, mesmo que a inclinação natural seja ficar no mesmo lugar” (p. 144);

“Um plano de carreira rígido pode se tornar uma armadilha” (p. 145);

“... precisa ter capacidade em mais de uma área para sobreviver a um *downsizing*” (p. 145);

“A experiência interdepartamental também é muito valorizada, principalmente nas gerências de qualidade, financeira e de linha” (p. 145);

“... formar redes de informações com pessoas conhecidas para que seus desejos sejam divulgados” (p. 146);

“... o recurso econômico básico do futuro não será mais a mão-de-obra, nem o capital, nem os recursos naturais – será o conhecimento. As pessoas que o tiverem serão os trabalhadores de amanhã;

“... saber usar e interpretar dados” (p. 146);

“... saber elaborar planos estratégicos, modelos de solução de problemas e orçamentos usando as novas tecnologias” (p. 146).

“... fazer movimentos laterais, em vez de ir para frente, para ganhar o tipo de experiência certa. É um sistema que vale a pena ser estudado, na medida em que as organizações buscam percursos alternativos de carreira para seus funcionários” (p. 144)

“A capacidade de sobrevivência requer do profissional uma mentalidade de agente livre. Em última análise, você é seu empregador, e se as coisas ficarem duras, você precisará de uma estratégia de saída” (p. 144).

“No passado, mudar de emprego criava uma imagem de instabilidade. Hoje não mudar de emprego limita as escolhas futuras” (p. 145).

Somando com o discurso de mudanças de emprego ao longo da vida e a disposição para lidar com o novo. Ainda relacionado a este ponto, a matéria traz que “Se as melhores oportunidades em sua empresa estiverem em um país distante, peça para ser mandado para lá. Se a empresa não pagar a viagem, pague você mesmo” (p. 145).

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 10 – Setembro-Outubro de 1998.

Artigo: “**Estratégia versus funcionários**” – Por Andrea Cajaraville e Mercedes Reincke.

“... toda força de trabalho deve participar do negócio.... todos os funcionários devem agregar valor às operações realizadas pela empresa.... a liderança deve ser compartilhada em todos os níveis da empresa” (p. 13).

“... apoiar a transformação é muito menos perigoso do que se opor a ela” (p. 14).

“Cada funcionário é obrigado a ter uma espécie de marketing pessoal. Ele deve conhecer o mercado de empregos, saber onde estão as oportunidades, quais as suas habilidades e quais as que são exigidas pelos empregadores” (p. 14).

“O desafio é desenvolver novas aptidões e, ao mesmo tempo, aprofundar as que já possuímos. Na opinião de muitos, a capacidade principal é a de aprender mais continuamente e poder prever o que será necessário em seguida” (p. 14)

“A capacidade de aprender continuamente permite que algumas pessoas continuem empregadas durante muito tempo. Estamos atravessando, em escala mundial, um período em que existe escassez de habilidades e aqueles que as possuem terão grande poder no mercado de trabalho” (p. 14).

“[...] aprender mais continuamente e poder prever o que será necessário em seguida”
(Cajaraville & Mercedes, 1998, p.14)

“... convencer os executivos de que a mudança é necessária para a sobrevivência e recompensar aqueles que aceitarem liderar as mudanças” (p. 13).

“... para os clientes se sentirem valorizados e compreendidos pelas organizações, é fundamental que as pessoas que lidam com eles compreendam a empresa que estão representando, saibam como tratá-los e tenham poder de tomar decisões” (p. 15)

“Os diretores de todas as áreas devem analisar a situação dos funcionários (preparo, atitudes e grau de motivação) e examinar o que é possível fazer para melhorá-la” (p. 14).

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 11 – Novembro-Dezembro de 1998.

Artigo: “**Mais e melhores competências**” – Por Jim Kochanski.

“... Competência, na definição utilizada neste texto, são as habilidades (ou capacidades), os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função” (p. 24).

“... focalizando as competências essenciais da complexa teia de funções, responsabilidades, metas, habilidades e conhecimentos dos funcionários, aquelas que são determinantes da eficácia profissional” (p. 24).

“formam a base para seleção, o aprendizado e as recompensas dos funcionários... também dá força para outras questões imperativas para a empresa, como velocidade de comercialização de produto no mercado, a satisfação dos clientes, a flexibilidade e o controle dos funcionários sobre sua carreira e vida pessoal” (p. 24).

“formam a base para seleção, o aprendizado e as recompensas dos funcionários... também dá força para outras questões imperativas para a empresa, como velocidade de comercialização de produto no mercado, a satisfação dos clientes, a flexibilidade e o controle dos funcionários sobre sua carreira e vida pessoal” (p. 24).

“... o gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Além disso, é uma maneira simples de melhorar o desempenho, sob o controle dos funcionários” (p. 25).

“definições de cargo muito rígidas também vão contra a nova realidade de mudanças constantes nas empresas e contra a necessidade de mais flexibilidade e menos hierarquia” (p. 26).

“[...] tentativa e erro ou até por boatos ou lendas” (Kochanski, 1998, p.27).

Revista HSM Management – Ano 2 – Número 12 – Janeiro-Fevereiro de 1999.

Artigo: “**O candidato perfeito**” – Por Pierre Mornell

“Se um candidato já tiver visitado um dos restaurantes antes da entrevista e puder fazer sugestões sobre a comida, a decoração, a localização, a atendimento e a higiene, eu diria que é um ponto a seu favor” (p. 27).

“Se o candidato jamais tiver ido a seus estabelecimentos, independente de alguma tarefa ter sido designada, esse fato já é considerado um ponto negativo para a contratação” (p. 28).

“... sempre pontual. Bem humorado. Resolvendo problemas. O candidato conquistou a vaga no final da viagem” (p. 34),

“... carros dizem muito sobre seus donos” (p. 32).

“Se ficar de olhos abertos e os ouvidos atentos durante a fase decisiva do processo de seleção, que vem logo após a entrevista, saberá de mais detalhes sobre o comportamento e o histórico do candidato do que achava ser possível saber” (p. 33-34).

“Um bom "artista" é sempre capaz de enganar. Como psiquiatra, já fui enganado por advogados alcoólatras e viciados em drogas que eram tão convincentes a ponto de eles mesmos não saberem quando estavam mentindo. Tais "artistas" também são abundantes no mundo do trabalho” (p. 29).

“nem sempre é o candidato com mais qualificações que fica no emprego. Muitas vezes é a pessoa que tem o melhor desempenho na entrevista quem recebe a proposta” (p. 29).