

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**CIBELE VARGAS MACHADO MORO**

**Ofício de gestão em tempos de poder gerencialista: a potência da atividade  
para fazer crítica**

Porto Alegre

2015

**CIBELE VARGAS MACHADO MORO**

**Ofício de gestão em tempos de poder gerencialista: a potência da atividade  
para fazer crítica**

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção  
do título de Mestre em Psicologia Social e Institucional.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Spanier Amador

Porto Alegre

2015

### CIP - Catalogação na Publicação

Vargas Machado Moro, Cibele  
Ofício de gestão em tempos de poder gerencialista:  
a potência da atividade para fazer crítica / Cibele  
Vargas Machado Moro. -- 2015.  
223 f.

Orientador: Fernanda Spanier Amador.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Instituto de Psicologia, Programa  
de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional,  
Porto Alegre, BR-RS, 2015.

1. gestão. 2. trabalho. 3. atividade. 4.  
subjetivação. I. Spanier Amador, Fernanda, orient.  
II. Título.

CIBELE VARGAS MACHADO MORO

**OFÍCIO DE GESTÃO EM TEMPOS DE PODER GERENCIALISTA: A POTÊNCIA  
DA ATIVIDADE PARA FAZER CRÍTICA**

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social e Institucional.

Aprovado em 13 de maio de 2015.

Banca Examinadora

---

Profa. Dra. Maria Elizabeth Barros de Barros  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

Profa. Dra. Mayte Raya Amazarray  
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

---

Profa. Dra. Jaqueline Tittoni  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ao Juliano  
Até os passinhos curtos

## AGRADECIMENTOS

O percurso desta dissertação foi acompanhado por pessoas que me são muito caras. Pessoas que vibraram com minha alegria, compartilharam minhas angústias e me lembraram, muitas vezes, que a vida pode e deve ser leve. Pessoas que me instigaram, acolheram minhas inquietações de pesquisadora, tornando mais potentes minhas questões. A vocês, meus agradecimentos:

À minha querida orientadora, Fernanda Spanier Amador, por elevar à mais alta potência o “estar junto”.

Às professoras Tânia Mara Galli Fonseca, Jaqueline Tittoni, Maria Elizabeth Barros de Barros e Mayte Raya Amazarray por aceitarem se lançar conosco nessa incursão pelo campo da gestão.

Aos trabalhadores-gestores participantes desta pesquisa, por me permitirem conhecer e acompanhar sua atividade.

Aos colegas de pesquisa do grupo N-PISTAs, mestrandos e bolsistas, pelas trocas, pelos aprendizados e pelos bons momentos desses últimos dois anos.

À Ana Luisa, minha querida Nita, por mais essa parceria.

À Valéria pela inspiração à coragem.

Ao Tiago e ao Luciano pelo aprendizado, pela paciência e pela bela parceria de trabalho nos anos de ECT.

Ao Téo pela amizade e pelo importante suporte logístico e informacional à pesquisa.

Às “ecetistas” Michelle, Sarah e Susi, pelos encontros alegres e ensolarados.

À Fabiana e à Bethânia, amigas queridas, pela disponibilidade de escutar e de contribuir tantas vezes com minhas questões.

Ao Norton pela escuta que ajudou a sustentar esse percurso.

Aos meus irmãos, Cinara e Cesar, e meus sobrinhos, Lucas e Bernardo, por toda a alegria que trazem à minha vida.

À minha mãe, Maria Iracema, por estar incondicionalmente ao meu lado, pelo exemplo de dedicação a tudo que faz e pelo incentivo a dar vida a minhas aspirações.

E ao Juliano, meu companheiro de aventuras e desventuras, sonhos e divagações, pelo amor, apoio e confiança que me fortalecem, por estar comigo seja onde for e para o que for, compartilhando uma vida. A ti, meu amor e gratidão.

Quando se trabalha, a solidão é, inevitavelmente, absoluta. Não se pode fazer escola, nem fazer parte de uma escola. Só há trabalho clandestino. Só que é uma solidão extremamente povoada. Não povoada de sonhos, fantasias ou projetos, mas de encontros. Um encontro é talvez a mesma coisa que um devir ou núpcias. É do fundo dessa solidão que se pode fazer qualquer encontro. Encontram-se pessoas (e às vezes sem as conhecer nem jamais tê-las visto), mas também movimentos, ideias, acontecimentos, entidades.

**Gilles Deleuze**

## RESUMO

Esta dissertação toma como foco o trabalho de gestores de uma grande empresa pública brasileira da área de logística pela perspectiva da Clínica da Atividade e da Ergologia – ambas abordagens do escopo das Clínicas do Trabalho –, notadamente através da noção de atividade. Em interlocução com conceitos foucaultianos e da Esquizoanálise, consideramos os processos moleculares de singularização da/na atividade e sua potência de produção de desvio e resistência, pela problematização aos modos instituídos de trabalhar. Tomamos, ainda, a noção de poder gerencialista proposta por Vincent de Gaulejac enquanto ideologia que convoca subjetivamente os sujeitos em direção a um ideal que atenda às exigências do mundo econômico, prescrevendo modos de viver e trabalhar. Desse modo, buscamos acompanhar os movimentos da atividade dos gestores que lidam com o paradoxo de gerir a atividade dos subordinados, a qual escapa permanentemente às suas pretensões, investigando também as possibilidades de produção de crítica e resistência presentes nesse ofício, bem como sua relação com a expansão do poder de agir dos próprios gestores e dos coletivos de trabalho. Do ponto de vista metodológico, orientamo-nos pelas pistas da cartografia e da dialogia e propomos a formação de coletivos de análise da atividade de gestão junto a gestores operacionais, a realização de visitas às unidades de trabalho e a análise de documentos relativos às normativas gerenciais. A análise dos materiais produzidos aponta para três eixos referentes à atividade dos gestores: os constantes esforços de renormatização empreendidos pelos gestores diante dos imprevistos e restrições do dia a dia; o encontro da atividade do gestor com a atividade de seus subordinados, produzindo-se por entre práticas de governo e a construção da confiança; e a dimensão política da construção do gênero profissional da gestão. Propomos, a partir desses aspectos, a discussão acerca de uma “gestão menor”, em sintonia com o devir do trabalho, aliando efeitos de crítica e clínica.

**Palavras-chave:** trabalho, gestão, atividade, subjetivação.

## ABSTRACT

This dissertation takes focus on the work of managers of a large Brazilian public company from logistics field through the perspective of Clinic Activity and Ergology- both approaches the scope of the Clinics of Work - especially through the notion of activity. In dialogue with Foucault's and Schizoanalysis concepts, we consider the molecular processes of singularization of / in activity and its power of production of deviation and endurance, by questioning the established ways of working. We also consider the notion of management power proposed by Vincent Gaulejac as an ideology that summons subjectively the subjects toward an ideal that meets the requirements of the economic world, prescribing ways of living and working. Thus, we seek to follow the movements of the activity of managers, who deal with the paradox of managing the activity of subordinates, which permanently escapes of their pretensions. We also investigate the production possibilities of critics and resistance present in this craft, as well as their relationship with the expansion of the power of acting of the managers and work collectives. From a methodological point of view, we take for guidance the ways of cartography and dialogy and propose the formation of collective of analysis for the management activity along with the operational managers, conducting visits to work units and the analysis of documents relating to the management regulations. The analysis of the produced materials points to three key axis regarding the activity of managers: the constant standardization efforts by managers facing the unexpected and restrictions of everyday life; the meeting of the managers activity with the activity of their subordinates, producing among governance practices and building trust; and the political dimension of the construction of professional management gender. We propose from these aspects, the discussion about a "smaller management", in tune with the becoming work, combining effects of criticism and clinic.

**Keywords:** work, management, activity, subjectivation.

## SUMÁRIO

<b>1 QUANDO O TRABALHO FAZ QUESTÃO OU A EMERGÊNCIA DE UM PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>11</b>
<b>2 INCURSÕES PELO TRABALHO, SUBJETIVAÇÃO E GESTÃO: PRODUÇÃO DE VIDA/TRABALHO EM TEMPOS DE PODER GERENCIALISTA.....</b>	<b>22</b>
2.1 TRABALHO, SUBJETIVAÇÃO E ATIVIDADE .....	23
2.2 O TRABALHO DA GESTÃO .....	44
<b>3 DO TRABALHO POSTAL.....</b>	<b>66</b>
3.1 CORREIOS: DO BRASIL-COLÔNIA A EMPRESA DE CLASSE MUNDIAL.....	67
3.2 O TRABALHO DA GESTÃO OPERACIONAL: POR ENTRE FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE E PRODUÇÕES SUBJETIVAS .....	75
<b>4 DESAFIOS DE UMA PESQUISA EM CLÍNICAS DO TRABALHO.....</b>	<b>92</b>
4.1 PRODUZINDO MODOS DE PESQUISAR POR ENTRE AS CLÍNICAS DO TRABALHO E O PARADIGMA ÉTICO-ESTÉTICO-POLÍTICO .....	93
4.2 ANÁLISES DA ATIVIDADE DO PESQUISADOR E A CONSTRUÇÃO DE UM PERCURSO METODOLÓGICO .....	109
<b>5 ATIVIDADE DE GESTÃO: UMA ANÁLISE PELO REAL DO TRABALHO.....</b>	<b>133</b>
5.1 USOS DE SI POR SI POR ENTRE NORMATIVAS, RESTRIÇÕES E IMPREVISTOS: A CORAGEM DE RENORMATIZAR .....	134
5.2 O ENCONTRO COM A ATIVIDADE DO OUTRO: ENTRE PRÁTICAS DE GOVERNO E A PRODUÇÃO DA CONFIANÇA.....	150
5.3 A CONSTRUÇÃO DE UM GÊNERO DA GESTÃO: O POLÍTICO COMO RESISTÊNCIA.....	186
<b>6 POR UMA GESTÃO MENOR: A APOSTA NA ABERTURA AO DEVIR.....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>215</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>216</b>

## 1 QUANDO O TRABALHO FAZ QUESTÃO OU A EMERGÊNCIA DE UM PROBLEMA DE PESQUISA

Quando uma pesquisa tem início? Quando começa uma dissertação<sup>1</sup>? Será com o início de um curso de Mestrado ou com as primeiras imersões no “campo empírico”? Ou será em outro espaço, outro tempo? Com essas questões, muito aquém de perseguirmos a origem, espécie de “marco zero” de uma pesquisa, suscitamos provocações ao nosso próprio pensamento, levando-nos a considerar nossa implicação com a temática que aqui será discutida. A partir desses questionamentos, pensamos que a gênese de uma pesquisa poderia ser buscada nas condições que possibilitaram a emergência de seu problema, daquilo que ganha vida como nó problemático que nos força a pensar e a produzir sentidos. Dito de outro modo, parece-nos fundamental colocar em análise os arranjos em meio aos quais emergem as questões que conduzem (a) uma pesquisa, na medida em que a consideração dos elementos aí em questão diz, em última análise, de um *ethos*, do modo como vivenciamos e damos sentido ao que nos acontece, bem como das escolhas epistemológicas que fazemos. Desse modo, nossa opção por tratar aqui da noção de gênese, e não de origem, já remete a uma certa concepção da vida que visa problematizá-la, colocando em questão as diversas configurações que assume em diferentes momentos, de modo indissociado às forças que a produzem.

Com esses assinalamentos, falamos de nossa escolha ética na construção da pesquisa e do mundo, em um posicionamento que não se pretende minimamente neutro ou imparcial, uma vez que nos lançamos a este empreendimento partindo de e produzindo compreensões acerca do trabalhar, gerir, produzir a si e ao mundo no contemporâneo. Remontar às condições de emergência de um problema de pesquisa nos parece, assim, fundamental ao nosso intento de desnaturalizar nosso “objeto” – ou as configurações que ele assume em certos momentos e que, muitas vezes, tendem a ser tomadas como naturais e espontâneas.

Assim, na impossibilidade de definir um instante ou fato como o disparador das questões que conduzem esta dissertação – e lembrando que sempre se começa

---

<sup>1</sup> Esta dissertação foi desenvolvida junto ao Núcleo de Pesquisas Instituições, Subjetivação e Trabalho em Análise(s) - (N-PISTAS) do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), estando vinculada ao projeto de pesquisa Trabalho, Subjetivação e Clínica: Análises dos Setores da Assistência Social, Justiça e Comunicações, o qual foi financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

pelo meio, já que estamos sempre entre as coisas (DELEUZE; GUATTARI, 2012) – elegemos o recorte de uma situação como um primeiro analisador do que, para nós, acabou por se produzir como um problema de pesquisa. Tal situação remete a nossa prática profissional como psicóloga organizacional na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, onde, por quatro anos, atuamos no acompanhamento de trabalhadores, desde seu ingresso na organização. Nesse trabalho – muitas vezes marcado por demandas de cunho mais organizacional por parte da empresa, como a realização de avaliações de perfil para processos seletivos internos em detrimento dos trabalhos de acompanhamento e formulação de políticas de saúde na empresa –, abriam-se, por vezes, brechas para algumas intervenções que possibilitavam movimentos de problematização<sup>2</sup> dos modos de se trabalhar e gerir naquela organização. Uma dessas oportunidades se traduziu no pedido do gerente<sup>3</sup> de um centro de entrega de cartas para um trabalho de acompanhamento pela equipe de Psicologia junto àquela unidade.

É importante dizer que tanto a unidade em que atuava era considerada pela administração da empresa como uma unidade “problemática”, com resultados operacionais considerados ruins (grande volume de objetos que retornavam à unidade e atrasos na entrega, por exemplo), alto índice de absenteísmo, conflitos internos e dificuldades nas áreas de entrega (como numeração irregular, muitas ruas em aclave, ataques de cães e assaltos frequentes). Também muitas reclamações por parte dos carteiros em relação às condições de trabalho, como a grande carga de objetos a entregar diariamente e a inadequada estrutura da unidade (como o espaço apertado e a falta de ventilação).

Iniciando o trabalho a nós demandado, passamos a nos encontrar periodicamente com o gestor, os supervisores e com o grupo de carteiros. O gestor nos contava das dificuldades que vinha enfrentando desde que fora aprovado em um processo seletivo interno para a função de gestão, primeiro por ter sido designado inicialmente, e sem experiência de gerenciamento, para trabalhar na Serra, distante da família, em uma unidade considerada, na época, a mais complicada do estado.

---

<sup>2</sup> Por problematização compreendemos a formulação de questões aos modos instituídos de viver, às formas já conhecidas, às verdades constituídas desde jogos de saberes e poderes. Como referem Lemos e Cardoso Júnior (2012), na acepção deleuziana, problematizar está associado não à busca de soluções definitivas aos problemas, mas à abertura à complexidade, às multiplicidades que os compõem.

<sup>3</sup> “Gerente” é o modo como, na empresa em questão, se denomina aquele que desempenha a função de coordenação de unidades operacionais, tendo como subordinados um grupo de carteiros. Tal gerente desempenha a função de gestão, o que nos leva a denominá-lo de “gestor” nesta dissertação.

Depois, desde que retornara para sua cidade de origem, enfrentava dificuldades diversas naquela unidade, especialmente em termos de infraestrutura, chegando a trabalhar com o pé fraturado e, depois, enfrentando a suspeita do diagnóstico de uma grave doença.

Certo dia, quando chegávamos à unidade para mais um acompanhamento, fomos surpreendidas com a ausência do gestor e com a presença de representantes da gestão operacional estratégica, responsáveis pelo acompanhamento produtivo da unidade. Antes de iniciarmos nossa reunião agendada com os trabalhadores, comunicaram aos carteiros que, a partir daquele dia, o gerente não seria mais o gestor daquela unidade e que, em breve, seria designada outra pessoa em seu lugar. Para nós, que realizávamos o trabalho de acompanhamento à unidade, revelaram que a saída do gestor fora motivada pelos “injustificáveis” resultados operacionais insatisfatórios da unidade. No pequeno grupo de carteiros que realizamos logo depois desse anúncio, os trabalhadores manifestaram sua contrariedade com aquela situação. Apesar de críticas à gestão local, não estavam de acordo com o modo como as coisas haviam sido conduzidas e que culminaram no desligamento do gestor. Desconfiavam que ele não sabia de nada, pois, no dia anterior, não esboçou qualquer reação diferente, que pudesse denunciar que algo de novo estava por vir. Depois, o grupo soube e nos relatou – não sem tristeza – que o gestor fora impedido de se despedir de seus subordinados e de retornar àquela unidade.

Esse breve relato conta de uma situação que nos suscitou inquietações, as quais seguiram reverberando e acabaram por nos conduzir até aqui. Além das questões relativas ao nosso trabalho como psicóloga daquela organização e do que nos propúnhamos a fazer (Perguntamo-nos: qual era o alcance de nossa atuação se uma medida tão drástica havia sido tomada sem considerar nenhum dos sujeitos diretamente envolvidos no trabalho daquela unidade?), aquela situação deu visibilidade a um modo de se compreender a gestão do trabalho que, em nossa leitura, parecia desconectada do fazer cotidiano naquela unidade, do que lá se produzia como problema e também como estratégias de enfrentamento por parte de seus trabalhadores. De fato, a troca ou o desligamento dos gestores da função desempenhada, operada por seus superiores hierárquicos e baseada em indicadores quantitativos de produtividade considerados insuficientes, vinha sendo adotada com relativa frequência também em outras unidades, sem que se considerasse o plano

processual do trabalho, ou seja, os esforços empregados sistematicamente pelos sujeitos para a realização do que deveria ser feito.

Desse modo, a partir dessas inquietações, nosso interesse foi se dirigindo aos modos como o trabalho dos gestores vem se produzindo no contemporâneo, em meio às diferentes demandas a eles dirigidas pelas organizações e diante daquilo que enfrentam no trabalho enquanto variações, surpresas e imprevistos do dia a dia, os quais são impossíveis de serem antecipados ou controlados. A respeito dessa temática, percebemos que poucos estudos do campo da Psicologia vêm abordando o trabalho da gestão, sendo que, na revisão bibliográfica<sup>4</sup> por nós realizada, algumas referências remetem às especificidades desse lugar peculiar assumido pelos gestores nas organizações. O trabalho de Almeida e Merlo (2008), por exemplo, focando as vivências de prazer e de sofrimento em cargos de gerência, apontam a percepção dos gestores quanto à dificuldade de intermediar as relações entre os níveis superiores e inferiores a eles, sentindo-se como “pára-choques” de reclamações e exigências desses diferentes níveis. Além disso, os participantes da pesquisa mencionaram o grande nível de exigência em relação a eles, o forte engessamento da organização do trabalho, a ênfase sobre as questões técnicas em detrimento dos fatores humanos e a dificuldade em lidar com a diversidade no trabalho, entre outros aspectos. Por fim, partindo de um olhar desde a Psicodinâmica do Trabalho, os autores concluíram que é muito sutil a fronteira entre as vivências de prazer e sofrimento nas funções de chefia. Na mesma linha, a pesquisa realizada por Weber e Grisci (2010) com chefias intermediárias em contexto hospitalar apontou questões tais como a forte incerteza no cotidiano de trabalho, a ausência de reconhecimento pela sua atuação, a hipersolicitação, a maior vulnerabilidade em relação ao discurso da empresa e a percepção de estar em uma posição de maior isolamento, restringindo-se, assim, as possibilidades de formação de vínculos e redes de solidariedade.

Os resultados desses estudos, bem como a situação aqui apresentada referente à nossa experiência, parecem ir ao encontro do que Vincent de Gaulejac

---

<sup>4</sup> A referida pesquisa bibliográfica foi realizada no decorrer do segundo semestre de 2013 e consultou bases de dados nacionais (periódicos.capes.gov.br, scielo.br) e internacionais (regional.bvsalud.org). Os termos utilizados na pesquisa foram “gestão”, “gestor”, “gerente”, “subjetividade” e “subjetivação”. A maioria dos estudos encontrados eram referentes a modos ou métodos de gestão em geral, sendo que um número significativo se referia à gestão de políticas públicas (especialmente na área da saúde). Poucos estudos se referiam especificamente ao trabalho da gestão e, desses, nenhum abordava a análise do trabalho de gestores do ponto de vista da atividade. Esse fato nos aponta o quanto esta dissertação pode contribuir aos estudos do campo do trabalho, gestão e subjetividade, ao trazer novas perspectivas ao que já vem sendo problematizado.

(2007) define como poder gerencialista, o qual se constitui como modo de subjetivação predominante no contemporâneo, baseado na noção de cada sujeito deve gerir a si mesmo, mobilizando sua energia psíquica em direção à produção de capital. Tomando a si próprio tal como uma empresa a ser gerida e rentabilizada, caberia a cada sujeito constituir-se como empreendedor, ativando seu desejo para o alcance de resultados organizacionais, em uma indissociação entre o próprio sucesso e o sucesso da empresa.

A dimensão gerencialista faz-se presente em todos os aspectos do viver em nosso tempo e, especialmente no campo do trabalho, vem ganhando força através de produções discursivas que enaltecem noções como as de liderança, desenvolvimento interpessoal e autoconhecimento, ganhando centralidade, por exemplo, nas políticas empresariais de desenvolvimento de trabalhadores e, entre esses, especialmente de gestores<sup>5</sup>. Essa produção de subjetivação ganha sustentação também desde uma ampla gama literária voltada ao tema, bem como de espaços de formação vinculados notadamente aos campos da Psicologia e da Administração<sup>6</sup>. Nessa direção, em relação aos imperativos colocados à constituição subjetiva dos trabalhadores, a pesquisa de Wood Junior e Paula (2002) junto a revistas populares de gestão no Brasil aponta que esse tipo de literatura, ao propagar a caracterização do mundo da gestão, tem um papel importante na disseminação de ideias, discursos e práticas gerenciais, contribuindo à legitimação do que os autores denominam a “cultura do *management*”.

Chama a atenção que essa dimensão que toma o trabalhador como recurso a ser mobilizado, em uma dupla produção de si e de capital, parece direcionar-se com intensidade àqueles que desempenham atribuições de gestão. Pensamos que o trabalho dos gestores se constitui, em especial, desde a demanda capitalística de se produzir empreendedor e motivado para, então, produzir o outro (seu subordinado) na mesma direção, trabalhando ambos com iniciativa e criatividade e mostrando-se dispostos a mudar continuamente e a buscar novas vivências. Esse aspecto, aliás,

---

<sup>5</sup> Voltaremos ao tema da formação de gestores no capítulo dedicado à análise da atividade de gestão, no qual serão apresentadas e discutidas estratégias de formação de gestores em meio aos desafios do trabalho cotidiano, desenvolvidas por eles próprios.

<sup>6</sup> Essas duas áreas do conhecimento contam com forte aparato teórico e instrumental para o fomento da produção subjetiva à qual nos referimos aqui. Diversas formações (como as de Programação Neurolinguística ou Gestão de Pessoas/Recursos Humanos) e serviços (como o de *Coaching*) vinculados a esses dois campos têm encontrado grande procura por parte de trabalhadores (muitas vezes, gestores ou candidatos à função de gestão), esperançosos de corresponderem às demandas que lhes são colocadas e ávidos por uma formação que lhes proporcione, finalmente, as habilidades e conhecimentos que os tornarão supostamente aptos a uma carreira bem sucedida.

voltado à produção de líderes/empreendedores para a obtenção do incremento produtivo associa-se à intensa preocupação das organizações com indicadores e ferramentas de produtividade, mensuração de resultados e avaliações do desempenho de cada trabalhador, em uma concepção privatizante do trabalho (calcada, por exemplo, na ideia de “times”, onde, na contramão da cooperação, se produz a competição e a rivalidade entre os trabalhadores), limitando-se as possibilidades de construções coletivas no/pelo trabalho. Nesse sentido, as diversas ferramentas de produtividade amplamente adotadas no campo empresarial, e cada vez mais em voga também entre as organizações públicas, parecem se referir a uma pura dimensão quantitativa do trabalho, sendo esse tomado estritamente pelos resultados do que é realizado, pelo que é passível de ser avaliado numericamente.

Assim, essa prática de priorizar os resultados quantitativos na avaliação do trabalho, produzindo sujeitos capazes de mobilizarem a si mesmos para a superação desses resultados, nos parece, muitas vezes, distante do que se enfrenta, se busca resolver, dos sucessos e fracassos do trabalho cotidiano, operado pelos trabalhadores (sejam os gestores ou os seus subordinados). Em relação especificamente ao trabalho de distribuição de cartas e encomendas nos Correios, já havíamos mencionado, em estudo anterior (MORO; AMADOR, 2012), o quanto o trabalho realizado por carteiros é pleno de esforços de rearranjos – apesar de fortemente atravessado por prescrições organizacionais –, no sentido de, diante dos imprevistos do dia a dia, viabilizar o atingimento dos objetivos do trabalho postal<sup>7</sup>. Ocorre, entretanto, que tais rearranjos, ainda que tenham o intuito de alcançar o que a organização espera em termos produtivos, muitas vezes, paradoxalmente, colocam os protocolos normativos em questão, atuando, inclusive, na sua contramão, o que faz com que as ações dos trabalhadores sejam avaliadas meramente como infrações às regras da empresa. Nesse sentido, acreditamos haver uma importante questão em relação ao trabalho dos gestores, no sentido de buscar compreender como fazem diante dessa encruzilhada entre as normativas que organizam previamente e avaliam o trabalho e as estratégias que o meio em que vivemos, em permanente variação, convoca os trabalhadores a colocarem em ação – ainda que contrariamente às regulamentações organizacionais.

---

<sup>7</sup> Trabalho postal: aquele relativo ao que se realiza nos Correios.

Desse modo, nossas interrogações foram se produzindo no sentido de buscar compreender o trabalho da gestão a partir do que se passa no processo de trabalho, o qual implica para os trabalhadores um real. Por real nos referimos àquilo “que resiste a simbolização, o que ‘ultrapassa’ o pensamento que dele se pode ter ou fazer previamente” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011, p. 13). Jaques Duraffourg (2007) nos ajuda nessas indagações ao referir:

O ponto de vista do trabalho é o grande ausente do governo da empresa, enquanto que o trabalho está no fundamento de seu funcionamento. O pessoal é intimado a se adaptar às consequências e quando ele se adapta mal, primeiro há a constatação, em seguida deplora-se as consequências nefastas sobre a saúde, a qualidade, a eficácia, etc. (...) A desconexão da realização das funções de gestão, de organização... conduz ao fato de que cada vez mais as decisões são tomadas longe da realidade do terreno. Construir um ponto de vista do trabalho quer dizer construir, no âmago da empresa, os meios de fazer prevalecer as questões do trabalho concreto na governança da empresa. (p. 64-65)

Considerando o que autor define acima como o “ponto de vista do trabalho”, remetendo à sua dimensão processual, enquanto emprego de esforços variados para se realizar o que é necessário – constituindo-se o trabalho como encontro<sup>8</sup>, para mencionar o texto da epígrafe –, encontramos-nos com a noção de atividade, desde duas abordagens clínicas do trabalho: a Clínica da Atividade (CLOT, 2007; 2010) e a Ergologia (SCHWARTZ, 2007a; 2011). Essas abordagens contribuem às análises do trabalho, pois, ao tomá-lo enquanto atividade, sintonizam-se com a dimensão do vir a ser do/pelo trabalho, do que se constitui como possibilidade de recriação de um meio de vida (AMADOR; FONSECA, 2011). Compreendendo que o trabalho extrapola em muito o que se apresenta como seu resultado, a noção de atividade interroga o plano prescrito do trabalho, na medida em que as normas previamente formuladas, as metas definidas, os instrumentos de avaliação do trabalho não dão conta do que se passa efetivamente no encontro do trabalhador com seu fazer. Há algo que aí acontece impossível de ser antecipado, imposto ou mensurado, uma vez que trabalhar – assim como viver – implica estar em um mundo cuja marca é a constante variação.

---

<sup>8</sup> A expressão “encontro”, que será encontrada outras vezes ao longo do texto, segue o sentido anunciado já na epígrafe desta dissertação. Conforme Deleuze e Parnet (1998), um encontro é da ordem de um devir, onde os elementos em questão afetam uns aos outros, como um curto-circuito, levando-os em sua linha de fuga, em um movimento de desterritorialização conjugada.

Falamos, então de um trabalho que, no encontro com o real, ganha vida por entre o pulsante e o inconstante do mundo, colocando questões ao trabalhador e convocando constantemente seu esforço para buscar gerir essas variações, em um movimento em que a modificação do mundo e do próprio trabalhador não se dissociam. Nessa direção, a atividade contribui ao desenvolvimento do poder de agir dos sujeitos na produção de um mundo para viver, estabelecendo novas relações com os objetos, com os outros e com eles mesmos (CLOT, 2010) em conexão com o coletivo de trabalho e com a história de determinado fazer profissional. Se o trabalho assim tomado indaga sua organização formal, como mencionamos acima, também nos leva a formular questões em relação ao lugar dos gestores hierárquicos nos modos de se pensar e gerir o trabalho no contemporâneo. Por um lado, o trabalho dos gestores ganha forma como lugar demandado prioritariamente a atender as normativas colocadas pelas organizações, no sentido do alcance dos resultados produtivos esperados e na consecução (ou, ainda melhor, na superação) das metas definidas pela administração. Por outro, ao serem solicitados a coordenar o trabalho dos outros (seus subordinados), os gestores deparam-se constantemente com o caráter vivo do trabalho, com o que insiste em variar e que os leva (tanto os subordinados quanto os próprios gestores) a se engajarem em uma produção que não corresponde ao estritamente prescrito. Desse modo, compreendemos que o trabalho da gestão estaria situado entre essa dupla “obrigação”: cumprir e fazer cumprir o que se coloca antecipadamente como objetivo ao seu trabalho e de seus subordinados, para isso, porém, fazendo frente ao vivo do trabalho, às variações e imprevistos que o compõem, às inconstâncias que o viver juntos pressupõe. Considerando, ainda, que, com vistas ao atingimento dos resultados produtivos, o trabalho dos gestores se dá também na direção da produção subjetiva de si e do outro como empreendedor, chamamos a atenção para a interface com o trabalho de seus subordinados, em relação aos quais são demandados a exercer um governo – no sentido de conduzi-los ao que a organização deseja –, embora a atividade comporte a possibilidade de que algo permanentemente escape a qualquer tentativa de dominação.

Interessa-nos também colocar em análise o que, na atividade da gestão, produz-se na direção de uma problematização aos modos assujeitadores de trabalhar, que visam à dominação dos sujeitos seja pela via da imposição de um estrito cumprimento às normativas ou pela via dos apelos a um ideal de trabalhador-empreendedor que se submete voluntariamente aos interesses do capital.

Interessando-nos, assim, pela dimensão da criação e da problematização na/pela atividade da gestão, e situando-nos no campo dos estudos dedicados a pensar as conexões trabalho-subjetivação, propomos um diálogo da Clínica da Atividade e da Ergologia com contribuições foucaultianas – tais como a relação poder-saber-verdade e a noção de crítica – e da Esquizoanálise – como os conceitos de subjetivação, criação e micropolítica, de Gilles Deleuze e Félix Guattari. Inflexionando as clínicas do trabalho na direção do paradigma ético-estético-político – esforço já empreendido por outros pesquisadores aos quais nos associamos, como Barros, Louzada e Vasconcellos (2008), Amador (2013; 2009) e Neves (2013), entre outros – busca-se uma concepção da existência no/pelo trabalho em sua potência de criação e diferenciação, reconhecendo a alteridade e os modos de existência coletivos, sendo o coletivo<sup>9</sup> aqui entendido como dimensão pautada pela singularidade, na produção de um plano comum pela abertura às forças criadoras da/na vida.

Acompanhando a atividade dos gestores, interessamo-nos pelos possíveis quanto à problematização dos modos instituídos de trabalhar e sua relação com a expansão do poder de agir dos próprios gestores e de seus subordinados, no movimento de uma gestão que visa gerir a vida em direção a uma gestão que *gera* vida ou, em outras palavras, de uma gestão que se produz por estratégias de dominação em direção a uma gestão que dá passagem aos esforços de criação no encontro com o real. Falar, aqui, em “possíveis” remete a uma importante noção deleuziana, que, ao ser adotada nesta dissertação, diz de como compreendemos a existência. Trata-se da ideia de virtual, que, enquanto plano de singularidades, do múltiplo, se atualiza pela diferença pura como criação – e não pelo princípio da semelhança como as possibilidades que, preexistentes, se realizariam (LEVY, 2011). Assim, a noção de virtual compreende que trabalhar comporta a potência de criação da própria vida.

Desse modo, esta dissertação não pretende estabelecer relações de causa-consequência, buscando prever resultados; da mesma maneira, não procura estimular comportamentos ou apontar deficiências no campo, dentro de um viés de funcionalidade, atendendo a demandas de adaptação ou incremento de produtividade, por exemplo. De outro modo, esta dissertação se produz desde a compreensão de

---

<sup>9</sup> No mesmo sentido de coletivo explicitado aqui, distanciando-se da noção de coletivo enquanto grupo, Deleuze e Guattari (2012) referem que “há sempre um coletivo, mesmo se se está sozinho” (p. 15).

que um problema (tal como uma problemática de pesquisa) não requer necessariamente soluções definitivas, como verdades a serem fixadas. Pensamos que o problema enquanto algo que comporta uma complexidade e que nos leva a pensar implica “soluções” sempre “temporárias”, já que essas, como o próprio problema, se produzem na variação do mundo, animando novas problemáticas e novas soluções provisórias. Tal concepção não se separa da aposta ético-política que a conduz, qual seja a de, por entre análises acerca dos modos de trabalhar, buscar contribuir para a produção de uma existência menos inscrita sob a égide de prescrições assujeitadoras, limitando a vitalidade subjetiva, a potência ética que a vida comporta de permanentemente diferir. Nessa direção, propomos a realização de coletivos de análise da atividade da gestão com a participação de gestores operacionais, tomando os Correios como campo empírico, de modo a acessar os possíveis em termos de criação, crítica e resistência nesse ofício, bem como aproximações à cena de trabalho cotidiano dos gestores, a partir de visitas às suas unidades, e acesso ao plano organizativo formal do trabalho operacional através das normativas e ferramentas operacionais.

Esta dissertação está dividida em cinco partes. Em um primeiro momento, propomos uma análise da produção de vida/trabalho no contemporâneo, desde uma conversa com os referenciais teórico-metodológicos por nós escolhidos. Por entre a análise das conexões trabalho-subjetivação-atividade e dos modos de subjetivação que constituem o ofício de gestão – entre estratégias gestionárias normalizantes que operam desde uma rede de prescrições –, vamos dando contorno às questões que conduzem esta dissertação. Logo após, empreendemos uma discussão acerca da produção dos serviços postais no Brasil, cujas transformações vão conformando certos modos de gerir o trabalho nos Correios, os quais, por sua vez, dizem de como o ofício de gestão é pensado e operado hoje nessa organização. A terceira parte da dissertação consiste em uma produção que visa colocar em análise o próprio percurso metodológico de uma pesquisa em clínica do trabalho, conduzida pelas orientações da cartografia e da dialogia, discutindo suas contribuições à potencialização do desenvolvimento do poder de agir e dos movimentos de crítica, resistência e criação. A quarta parte é dedicada à análise da atividade da gestão produzida com os gestores participantes da pesquisa, às problematizações colocadas pelo real de seu trabalho em relação às prescrições dirigidas a eles e a seus subordinados, bem como à discussão quanto aos possíveis em termos de produção de crítica e expansão do poder

de agir nesse ofício. Finalmente, o último capítulo propõe uma discussão a respeito dos possíveis de uma “gestão menor”, em abertura ao devir do trabalho. A partir das análises de nossa pesquisa, propomos pensar o trabalho da gestão na direção de uma composição com o outro, dando passagem aos esforços de ressingularização produzidos coletivamente e contribuindo à expansão de agir dos sujeitos pela permanente abertura do trabalho à transformação.

## 2 INCURSÕES PELO TRABALHO, SUBJETIVAÇÃO E GESTÃO: PRODUÇÃO DE VIDA/TRABALHO EM TEMPOS DE PODER GERENCIALISTA

Ao nos propormos, nesta dissertação, tomar o trabalho da gestão sob o ponto de vista da atividade em interlocução com contribuições foucaultianas e da Esquizoanálise, partimos de concepções que, ainda que comportando cada qual suas especificidades, convergem na medida em que consideram a potência de diferenciação e transformação da vida em meios às forças que tentam a todo momento assujeitá-la. Compreendendo que vida e trabalho são, em última análise, uma mesma dimensão, compondo um mesmo processo – os sujeitos produzem-se no/pelo trabalho, ao mesmo tempo em que produzem o mundo –, afirmamos, de início, o posicionamento ético desta escrita na afirmação das potências que viver/trabalhar/gerir comporta. Com isso, não se pretende afirmar que o trabalho seja sempre, a todo instante, vivido como exercício de problematização e transformação (aqui, sua dimensão também estética), pois sabemos que trabalhar comporta também algo de certa reprodução e, muitas vezes, de dominação e assujeitamento. Contudo, a problematização às formas já conhecidas, a transformação do próprio trabalhador e do mundo, estão sempre presentes como potência, à espera de ganhar vida no ato de trabalho. Como se trata sempre de relações de força em disputa, e de uma conexão permanente ao plano virtual, não há estabilidade nem permanência possível – como também não há garantia *a priori* de nada: o que aí se produz ganha vida em meio às coisas acontecendo, no próprio processo de viver, por arranjos diversos e sempre provisórios das diferentes forças em jogo, na produção mesma da história.

Com esses apontamentos, indicamos desde onde posicionamos nosso olhar em relação aos aspectos centrais da análise a que nos propomos nesta dissertação: trabalho, subjetivação e gestão. Compreendendo que esses elementos não se constituem de modo “natural” – antes, como referimos, se produzem em meio às forças sociais em jogo –, consideramos necessária uma análise que coloque em questão como vêm se produzindo modos de trabalhar, subjetivar e gerir no contemporâneo – tempo marcado pela ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007), que coloca a gestão no centro da vida. Desse modo, neste capítulo, nos dedicaremos a essa análise histórica, buscando dar visibilidade às condições que possibilitaram a emergência desses aspectos e sua contínua produção, articulados às redes de saber-poder vigentes em diferentes momentos. Por entre essa análise, associamo-nos,

especialmente, às contribuições de Michel Foucault, Gilles Deleuze e Félix Guattari em diálogo com a Clínica da Atividade e da Ergologia, compreendendo que, ao tomar o trabalho enquanto atividade, remetemo-nos à potência de diferenciação da história, à produção de novos pensares e saberes pelo exercício de problematização que estar em atividade pode comportar.

## **2.1 Trabalho, subjetivação e atividade**

Ao discutir as transformações suscitadas na passagem dos modos de trabalho taylorista-fordistas para a acumulação flexível do capital, apontamos a incidência dessas transformações sobre os modos de viver em nosso tempo. Nesse sentido, as questões colocadas dizem respeito à relação entre as diferentes configurações que o trabalho assume, objetivadas em distintas formas de gestão do trabalho cotidiano, e a produção subjetiva da existência. Para problematizar essa relação, conforme apontam Tittoni e Nardi (2011), é necessário buscar “compreender os modos como os sujeitos vivenciam e dão sentido às experiências de trabalho, assim como a forma que as relações e os contextos de trabalho produzem determinados modos de constituição dos sujeitos” (p. 375). Além disso, eles referem que as conexões entre subjetividade e trabalho implicam, ainda, considerar os modos de agir, pensar, sentir e trabalhar associados em momentos definidos, evocando a relação entre elementos, valores, necessidades e projetos diversos. De forma complementar, Nardi (2006) aponta que a indagação da relação subjetividade-trabalho “nos coloca frente à especificidade histórica assumida pela relação dos sujeitos com seu trabalho em cada contexto socioeconômico” (p. 21). Assim, retomamos a ideia de que o trabalho se produz a partir de diferentes práticas, desde onde trabalho e trabalhador se constituem historicamente de modo indissociado, por entre arranjos de saberes e poderes em jogo em cada tempo.

A respeito disso, Decca (1996) lembra que até o século XVI a palavra trabalho foi sinônimo de penalização, cansaço, dor e esforço extremo, sendo relacionado à miséria e à pobreza dos sujeitos. A partir do advento do Liberalismo, ao ser concebido como a fonte de toda a propriedade, o trabalho foi elevado à mais valorizada das atividades humanas, sendo estimulado e buscado como acesso aos bens e à riqueza. O autor destaca, ainda, que, em um terceiro momento, as ideias de Karl Marx foram fundamentais na compreensão do trabalho como “fonte de toda a produtividade e

expressão da própria humanidade do homem” (p. 8). Percebe-se, assim, uma profunda mudança no sentido atribuído ao trabalho, a qual implica uma interferência nos modos de produção da existência humana, já que remete, em última análise, à compreensão do próprio sujeito em sua relação com o mundo e aos modos como ele se reconhece nessa relação.

Nessa perspectiva, partindo das contribuições da Esquizoanálise – especialmente através de Gilles Deleuze e Félix Guattari – tomamos a subjetividade como uma produção incessante, sendo historicamente construída e em permanente processo de transformação, uma vez que inacabada. Compartilhando das concepções de Guattari e Rolnik (2011), compreendemos a subjetividade como uma produção que se dá essencialmente no registro do social, não sendo “passível de totalização ou de centralização no indivíduo” (p. 40). Para eles, a subjetividade deve ser pensada a partir de uma multiplicidade de agenciamentos que compõem o processo de subjetivação, constituindo-se a partir de elementos que podem tanto ser ligados a sistemas econômicos, sociais, tecnológicos e midiáticos quanto a sistemas de percepção, sensibilidade, afeto, desejo, corporais, orgânicos, biológicos, entre outros.

Assim, na conversa com Guattari e Rolnik (2011), entendemos que o modo como a subjetividade é vivida pode oscilar entre dois extremos, quais sejam o de “uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe, ou uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade” (p. 42), desde um processo de singularização através da constituição de tipos de referência próprios e não normatizados.

No âmbito do trabalho, essa consideração nos remete, em um primeiro momento, às produções subjetivas capitalísticas, abordadas anteriormente, estreitamente relacionadas a uma produção identitária do trabalhador contemporâneo. Tal produção, se por um lado, se desdobra em variações diversas (através de imperativos como o de ser empreendedor, pró-ativo, arrojado, dinâmico, gerenciador de crises, agente de mudanças, visionário, com capacidade para trabalhar em equipe, etc.), por outro, parece remeter a um mesmo ideal subjetivo, esse associado ao do trabalhador que investe em si mesmo como capital para, por fim, produzir mais capital. Nesse sentido, um dos paradoxos do capitalismo contemporâneo reside no fato de os quadros identitários, que fixam a subjetividade em modelos a serem reproduzidos, se alicerçarem justamente sobre a propagação de

um ideal de vida com mais liberdade e autonomia. Liberdade e autonomia passam, assim, a adquirir uma determinada concepção que, longe de se ligar à singularização, permitindo a invenção de novos modos de viver, são apreendidos como mercadorias, enquanto estilos de vida a consumir.

Se o trabalho comporta uma dimensão de submissão, também não podemos deixar de considerar, fazendo referência ao que Guattari e Rolnik (2011) mencionam acima quanto à vivência subjetiva, a potência do trabalho para criar e transformar, em um movimento de afirmação de singularidades. Nesse sentido, não se trata de uma pura reprodução do ideário capitalista: na concepção esquizoanalista, da qual compartilhamos, a possibilidade de desvio em relação às posições majoritárias está sempre colocada. Ao abordar o Capitalismo Mundial Integrado (CMI) e a produção subjetiva a ele atrelado, esses autores afirmam a possibilidade de vias de acesso a transformações em todos os níveis, mencionando a efetivação de processos de reapropriação da subjetividade:

Para que esses processos se efetivem, eles devem criar seus próprios modos de referência, suas próprias cartografias, devem inventar sua práxis de modo a fazer brechas no sistema de subjetividade dominante. É preciso que cada um se afirme na posição singular que ocupa, que a faça viver, que a articule com outros processos de singularização, e que resista a todos os empreendimentos de nivelação da subjetividade. (...) Em qualquer escala que essas lutas se expressem ou se agenciem, elas têm um alcance político, pois tendem a questionar esse sistema de produção de subjetividade. (GUATTARI; ROLNIK, 2011, p. 58-59)

Desse modo, podemos pensar que o trabalho assuma sua potência de singularização na medida em que permita ao sujeito a criação de diferentes modos de trabalhar, transformando o já dado, no qual se cristalizam certos arranjos de saber-poder referentes ao que é trabalhar/ser trabalhador. Considerando que o trabalho (enquanto produção do mundo) não se dissocia da própria produção do sujeito, compreendemos que a abertura à formulação de questões relativas ao trabalho em suas formas instituídas<sup>10</sup>, corresponde à possibilidade de acesso a novos modos de

---

<sup>10</sup> Referimo-nos aqui ao par instituinte-instituído, associado aos movimentos e formas que conformam a existência. Enquanto o instituinte se refere às forças produtivas, associado ao movimento de criação e transformação, o instituído diz respeito à imobilização dessas forças, que adquirem formas, as quais, ainda que provisórias, conferem à vida certa estabilidade e organização.

subjetivação, dissonantes do modo dominante de produção capitalística, desde que pautados por interferências nos arranjos entre o desejo e o capital (NEVES, 2004).

Deleuze e Guattari (2012) apontam que os indivíduos, como também as sociedades, são produzidos por duas segmentaridades ao mesmo tempo, uma molar e outra molecular. Embora procedam por processos diferentes, sendo de naturezas diversas, são inseparáveis, compondo um mesmo plano de processualidades. Associando o campo molar às representações (como segmentaridade dura) e o campo molecular, às crenças e desejos (enquanto segmentaridade flexível, micropolítica), os autores ressaltam não haver, aqui, qualquer dicotomia, na medida em que o molecular, ainda que opere no detalhe e passe por pequenos grupos, é tão coextensivo a todo campo social como as organizações molares, remanejando seus segmentos e distribuições binárias. No mesmo sentido, a dimensão molar é inseparável dos fluxos moleculares, nos quais mergulha incessantemente, agitando sem parar seus segmentos, fazendo com que toda política seja considerada “ao mesmo tempo macropolítica e micropolítica” (p. 99).

Seguindo o debate acerca da indissociação das diferentes segmentaridades, Deleuze e Guattari (2012) ainda referem que as representações definem de antemão segmentos determinados em uma *linha*, e os desejos são fluxos marcados por *quanta*, que se criam, se esgotam, se somam. Eles esclarecem que um campo social não pára de ser animado por ambos movimentos, sendo que os fluxos – relacionados à dimensão molecular, instituinte –, provocam movimentos de desterritorialização/descodificação, desmanchando formas e colocando em curso transformações, enquanto que, de outra parte, os segmentos molares – de organização binária – voltam a reterritorializar/sobrecodificar, reinstituindo formas, tornando a conformar modos estabelecidos e colocando-nos permanentemente diante da possibilidade de captura momentânea das forças criadoras. A respeito disso, os autores esclarecem que “o sistema duro não detém o outro: o fluxo continua sob a linha, perpetuamente mutante, enquanto a linha totaliza” (p. 101).

Desse modo, a subjetivação pode ser compreendida como um processo permanente, em que aspectos extensivos (molares) e intensivos (moleculares) coexistem em um mesmo movimento, no qual somos produzidos e produzimos o mundo (NEVES, 2004). Em relação a esse permanente movimento, Guattari e Rolnik (2011) chamam a atenção que as possibilidades de transformação no contexto do capitalismo contemporâneo se dão na esfera micropolítica, uma vez que aí reside a

possibilidade de resistir aos processos de serialização da subjetividade e de produzir modos de subjetivação singulares. Essa tentativa de resistência, denominada pelos autores de “revolução molecular”, corresponde ao movimento instituinte-desterritorializante, na medida em que os sujeitos, a partir do momento em que puderem fazer questão à sua situação e ao que se passa ao seu redor, terão as condições mínimas de criação e preservação de sua autonomia, “independentemente das escalas de valor que nos cercam e espreitam por todos os lados” (p. 56).

A partir daí, podemos pensar que a transformação dos modos de subjetivação vigentes, mais alinhados à submissão dos sujeitos, passe necessariamente pela esfera do desejo, enquanto força essencialmente produtiva e revolucionária, relacionada à criação de diferentes modos de estar no mundo em conexão com os diversos elementos e forças coletivas de seu entorno (NEVES, 2012). Daí entendemos que, no campo do trabalho, a potência criadora e transformadora está presente, então, enquanto possível<sup>11</sup>, desde o mais microscópico do fazer singular do trabalhador, na medida em que permita colocar em análise as instituições que o atravessam, as normativas que definem modos de ser e fazer no/pelo trabalho, problematizando os efeitos que produz em termos de subjetivação.

A partir dessa breve incursão nessas concepções esquizoanalíticas acerca da subjetividade, apontamos, junto com esses autores, a compreensão de que a produção dos sujeitos é uma obra inacabada, em permanente tensionamento entre os processos de territorialização-desterritorialização-reterritorialização, sempre comportando a potência de infinitas multiplicidades virtuais e singularidades, do que ainda pode vir a ser. Se, como referem Deleuze e Guattari (2012), somos constituídos, tanto por uma máquina abstrata de sobrecodificação (reproduzindo segmentos, espaços homogêneos e binarizantes) quanto por uma máquina abstrata de mutação descodificante (que libera os fluxos, desviando dos segmentos molares), temos, então, um tensionamento contínuo, relacionado ao que Doel (2001) refere sobre o sujeito como obra em andamento, como corpo a advir.

Partindo desse entendimento acerca da subjetivação e retomando a afirmação da dupla dimensão que o trabalho comporta – de subordinação, mas

---

<sup>11</sup> Como já referimos anteriormente, a noção de “possível” está relacionada aqui à ideia de virtual enquanto plano de singularidades. Desse modo, quando falamos do possível do trabalho, nos referimos à sua dimensão virtual, “ao estar em atividade” (AMADOR, 2009).

também de singularização –, chamamos a atenção para a infinita potência do trabalho na medida em que (e somente se) puder se constituir como meio de criação, desvio e desenvolvimento do sujeito (LHUILIER, 2013), em relação aos modos identitários de viver e trabalhar. Essa “saída” a outros modos de existência está associada à ideia de agenciamento, que, de acordo com Souza (2012), remete a um processo de criação no qual entram em ação múltiplos agentes, implicando a manutenção da diferença dos elementos envolvidos. O agenciamento está associado a um estranhamento em relação ao já conhecido, possibilitando a invenção de “maneiras outras de ser sujeito desbancando regimes cristalizados de subjetividades” (p. 31). Nesse sentido, podemos pensar que a potência do trabalho se dê justamente a partir de suas condições de agenciar práticas singulares de produção do sujeito e do mundo, possibilitando àquele que trabalha reconhecer-se em seu fazer. Portanto, concordamos com Doel (2001) a respeito da necessidade de ativação de multivariadas linhas de perturbação no sujeito a fim de afirmar sua capacidade de diferir, isto é, de romper com os modelos, com o fixo, constante e imutável – produtores de assujeitamentos –, através da ativação de desejos que se lancem em experimentações inéditas (PASSETTI, 2012).

Na discussão das relações trabalho-subjetivação, além dos autores já citados, situados no referencial esquizoanalítico, compreendemos que também Michel Foucault pode oferecer contribuições para a discussão que ora buscamos empreender. A partir do filósofo, a subjetividade deve ser compreendida em suas conexões com os jogos de saber, poder e verdade produzidos no social e que interferem nos modos como os sujeitos, em cada tempo, reconhecem a si próprios e experienciam a relação com o mundo. Nesse sentido, Foucault (1988) aponta que, por trás de todo conhecimento produzido, há uma luta de poder, de modo que a conformação de regimes ordenados de saber são fortemente atravessados por relações de poder. Compreendendo que a noção de poder adotada nesse referencial se diferencia da ideia de dominação, uma vez que a primeira pressupõe a possibilidade de resistência, o poder é tomado como múltiplas correlações de força, que atravessam todo o corpo social e que, por serem, por vezes, desiguais, podem constituir estados de poder, sempre localizados, instáveis e móveis.

Partindo da compreensão de que os saberes produzidos não são jamais neutros, mas, antes, estão atrelados a jogos de poder, Foucault (1988) destaca o papel do discurso (ou das estratégias discursivas) como dispositivo de propagação de

saberes e intensificação de relações de poder. Assim, os discursos enquanto conjunto de enunciados que obedecem a regras de funcionamento comuns e que possuem funções normativas e reguladoras ao estabelecer mecanismos de organização do real por meio da produção de saberes, de estratégias e de práticas (REVEL, 2011), se multiplicam dentro do poder, sendo um meio para seu exercício. Nesse jogo entre saber-poder, como apontam Nardi e Silva (2009), o sujeito se constitui a partir das técnicas de si, dos esquemas que lhe são propostos ou mesmo impostos pelo grupo social, em uma ligação direta com os jogos de verdade, ou seja, com “o conjunto de procedimentos que conduzem a uma verdade, que pode ser considerada, em função de seus princípios e de suas regras, como válida ou não” (p. 145). Esses autores destacam que é dessa maneira que se inauguram os regimes de verdade que, ao adquirirem legitimidade social, passam a sustentar formas de dominação e de identificação, remetendo aos modos como governamos uns aos outros – ou seja, buscamos conduzir a conduta dos outros –, bem como aos modos como o sujeito governa a si mesmo. Nesses termos, chegamos à confluência dos vetores saber-poder-verdade, fundamentais à compreensão da constituição subjetiva, na medida em que conformam práticas e essas, modos de existir a partir de ideais estabelecidos e das forças circulantes em cada tempo, em cada lugar.

Tomando o trabalho em suas relações com os modos de subjetivação a partir dessas contribuições oriundas da obra foucaultiana, compreendemos que os modos de trabalhar se configuram necessariamente nas redes de saberes, poderes e verdades específicos de cada contexto, os quais ajudam a definir o que é trabalhar e o que é ser trabalhador em cada momento. Os imperativos relacionados à construção do trabalhador polivalente e flexível são exemplos do que se produz a partir de saberes colocados em movimento através de estratégias discursivas que definem o “verdadeiro” acerca do que é existir/trabalhar hoje.

Considerando o que apontamos acima a respeito do poder como instância formada por diferentes correlações de força, reiteramos a importância, tal como no referencial esquizoanalítico, de se considerar que o permanente tensionamento de forças corresponde a uma constante possibilidade de desequilíbrio das formas, dos estados. Assim, se a dominação é uma possibilidade nesse jogo, a resistência também o é. Judith Revel (2011), comentadora da obra de Foucault, aponta que a resistência, enquanto possibilidade de abertura de espaços de lutas e de transformação, é inseparável das relações de poder: a resistência lhe seria

coextensiva, apresentando as mesmas características de mobilidade, inventividade e produtividade do poder. Para essa autora, a resistência pode, inclusive, estabelecer novas relações de poder, bem como novas relações de poder podem, em contraposição, mobilizar a invenção de novas formas de resistência. A respeito de uma possível e equivocada concepção binária a respeito do par poder-resistência, ela esclarece:

Portanto, não é fundamentalmente contra o poder que nascem as lutas, mas contra alguns efeitos de poder, contra alguns estados de dominação, num espaço que foi, paradoxalmente, aberto pelas relações de poder. E inversamente: se não houvesse resistência, não haveria efeitos de poder, mas simplesmente problemas de obediência. (REVEL, 2011, p. 129)

A dimensão da resistência associa-se, assim, em nossa leitura, à possibilidade de desvio em relação às formas constituídas e criação de novos modos de viver, a partir da problematização do que acontece com o sujeito, conforme apontamos desde as contribuições da Esquizoanálise. Associamo-nos, assim, nesta pesquisa, na interlocução com esses autores, a uma perspectiva ética, estética e política dos processos de subjetivação: ética porque relacionada à problematização dos modos de existência e da verdade, abarcando tanto as relações com os outros quanto a relação consigo (NARDI; SILVA, 2009), a partir de uma ruptura com os modos de significar já estabelecidos; estética pois remete à produção inventiva de si (REVEL, 2011), à ordem da criação de si e do mundo; e política uma vez que, ultrapassando as práticas individualizantes, toma a singularização a partir de um plano coletivo de forças, da possibilidade de um fazer e viver coletivo calcado na diferença. Consideramos necessário apontar aqui que a noção de diferença, desde os referenciais com os quais nos associamos, não está sustentada naquilo que faz referência (ainda que por oposição) à semelhança, como o que diverge ou é diverso em relação à identidade<sup>12</sup>. A partir, especialmente, das contribuições de Gilles Deleuze, a diferença é aqui compreendida como “produto” do processo de atualização do virtual, arelada à criação, sendo que:

---

<sup>12</sup> O termo diferença mantém a mesma acepção utilizada mais acima, na definição de Passetti (2012). Trata-se de uma diferença que se associa mais ao comum (a partir do estatuto da heterogeneidade e da pluralidade) do que ao diferente (como individualidade e identidade), não se confundindo, portanto, com a ideia de homogeneização.

Essa atualização não se norteia por nenhuma analogia, mas, ao contrário, pela diferença pura, divergência ou diferenciação. Passar do virtual ao atual, ou seja, atualizar-se, é criar linhas diferenciais 'que correspondam, sem semelhança, à multiplicidade virtual'. (...) Ao se atualizar, o virtual não se identifica a nada, mas se diferencia. (LEVY, 2011, p. 113)

Retomando o foco desta dissertação, interessa-nos tomar o trabalho como produção que se dá no bojo de relações de poder, as quais podem agenciar tanto a dominação como as possibilidades de invenção e de criação (TITTONI; NARDI, 2011). A liberdade – como exercício e não estado a ser alcançado – longe de ser pensada fora das relações de poder, é tomada como a possibilidade de o sujeito avaliar constantemente as relações nas quais se insere e colocar em análise os discursos que produzem práticas e determinados modos de subjetivação. É no interior das relações de poder, ao invertê-las e reapropriar-se delas, segundo Revel (2011), que se afirma a liberdade, uma liberdade nascida da relação ética – enquanto criadora e constituinte – com o si.

No compromisso que assumimos, só nos resta tomar o trabalho não como um fim em si, mas em suas possibilidades de se constituir como passagem para a singularização, através da resistência, da criação e do reconhecimento da/na diferença. Nesse ponto, encontramos-nos com as abordagens clínicas do trabalho da Clínica da Atividade e da Ergologia, que, ao tomarem o trabalho desde sua dimensão micropolítica, pensamos, apontam-nos a potência conceitual e metodológica da noção de atividade, convergente às premissas das quais partimos nesta dissertação.

Tomar o trabalho a partir da dimensão da atividade está associado a uma escolha teórico-metodológica que se afasta de algumas abordagens nesse campo, as quais tradicionalmente privilegiam a dimensão do sofrimento atribuído ao trabalho. A partir do que vimos discutindo, afirmamos o trabalho, enquanto produção de si e do mundo, também como espaço de autoria, reconhecimento e transformação – em última análise, tomamo-lo em sua potência de criação e afirmação da vida. Não se trata de negar que os trabalhadores possam sofrer ou que o trabalho também possa ser, muitas vezes, repetitivo, enfadonho, se situando muito mais no contrafluxo das potências inventivas dos sujeitos do que propriamente potencializando-as. Nossa escolha é por demarcar o que, no quadro do trabalho contemporâneo, atravessado por tantas questões que tentam aprisionar as subjetividades, modelando modos de

existir, é capaz de produzir brechas a outras existências, menos dominadas, menos dominadoras.

Considerando que trabalhar é necessariamente criar novas normas, ultrapassando o já dado ou previamente estabelecido – no enfrentamento com aquilo que força o trabalhador a pensar e a fazer diferentemente seu trabalho – a Clínica da Atividade (CLOT, 2007; 2010) e a Ergologia (SCHWARTZ, 2000; 2004; 2011) têm em seu cerne a noção de atividade, remetendo para a instauração de novos modos de trabalhar, possível ainda que no nível mais microscópico do que o trabalhador realiza. Ambas abordagens partem da compreensão de que o trabalho prescrito – aquele previamente determinado, estipulado por regras, envolvendo a previsão de resultados a serem alcançados – jamais corresponde ao trabalho real – aquele efetivamente realizado –, uma vez que a variabilidade do meio, bem como os imprevistos que surgem no decorrer do desenvolvimento do trabalho, nunca podem ser antecipados por completo. Nesse espaço deixado entre as prescrições e o que o meio impõe, o trabalhador se vê confrontado com o real<sup>13</sup> e convocado a entrar em atividade, empreendendo um intenso esforço para dar conta dessa distância e sendo mobilizado por inteiro, através de sua afetividade, inteligência, de seu corpo biológico, de sua história de vida e relação com os outros. Trata-se, de fato, de um esforço de gestão, na medida em que cabe ao trabalhador (e somente a ele) gerir os diversos elementos colocados em cena – as prescrições insuficientes, mas ainda presentes, as exigências organizacionais, a dimensão dos pares, as limitações impostas pelo meio, seus próprios desejos, valores, habilidades, etc. Desse modo, essa concepção de gestão, relacionada à atividade enquanto dimensão micropolítica do trabalho, se afasta da gestão da qual nos fala Gaulejac (2007), tomada como cerne de uma ideologia que visa ao controle da vida. Se, nessa última abordagem, a gestão é tomada como modo de dirigir a vida para a produção de mais capital, na gestão micropolítica da atividade, o que está em pauta é um esforço de gerar vida, fazendo proliferar a potência inventiva dos sujeitos, resistindo, no encontro com o real, às tentativas de dominação do/pelo trabalho. Nesse sentido é que Schwartz (2004) aponta que trabalhar é gerir e que cada trabalhador é, em última instância, gestor de seu próprio trabalho.

---

<sup>13</sup> Como já referido anteriormente, nas análises do trabalho, o real remete à dimensão do que escapa a qualquer tentativa de antecipação que se pode fazer a seu respeito (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2011). Nesse sentido, no contexto da Clínica da Atividade e da Ergologia, há que se reconhecer a diferença entre esse real e o trabalho real, enquanto trabalho efetivamente realizado. Embora associados, esses dois termos comportam, cada um, suas especificidades.

Tendo em mente que o trabalho jamais corresponde, assim, à mera execução, e que sempre haverá um esforço de gerir o que as normas não dão conta de antecipar e o que meio insiste em variar, Schwartz (2011) fala que trabalhar comporta sempre a exigência de um esforço de renormatização. Para ele, trabalhar é necessariamente renormatizar, fazer novos arranjos, criar novas normas – estas sempre transitórias – onde as prescrições falharam. Nesse esforço de renormatização empreendido ao deparar-se com o “vazio de normas”, o sujeito recorre a recursos pessoais e coletivos, os quais são fortemente atravessados por um conjunto de valores do momento, contribuindo para a fabricação de “novas jurisprudências que fazem história, desestabilizam o protocolo, obrigando-o a se colocar em manutenção” (p. 139). A gestão do trabalho, operada através da atividade, ocorre, como aponta o autor, em tempo real, em uma interface parcialmente ressingularizada entre meios e objetos técnicos e humanos no trabalho, em uma combinatória infinita de variabilidades.

Schwartz (2007a; 2007b) ainda nos oferece outra relevante pista para pensarmos a importância da dimensão da atividade no campo do trabalho ao apontar que, enquanto recriação permanente, ela acontece por entre debates sistemáticos de normas e valores, no bojo dos quais negociações se instauram. Tais negociações são perpassadas pela tentativa de recomposição – ao menos em parte – do meio de trabalho em razão do que ele é e do que os trabalhadores gostariam que ele fosse. Ainda que mínima, o autor afirma que essa recomposição comporta uma positividade na medida em que traz uma contribuição nova à história de determinado trabalho, potencializando a transformação. Ainda nesse sentido, ele aponta o alcance da atividade, que, ao operar pelo plano micro, comporta um alcance político mais amplo, uma vez que as escolhas realizadas nesse plano são uma maneira de gerir e afetar a história das transformações de um meio e do próprio trabalho, num permanente tensionamento, sob nosso ponto de vista, das dimensões molar e molecular. Dessa maneira, ao considerar o imbricamento dessas dimensões na/pela atividade, ele refere o fato de que “dentro do infinitamente pequeno do trabalho, encontram-se os maiores problemas do político” (SCHWARTZ, 2007a, p. 33). A esse respeito, Schwartz (2007a) refere que tanto as técnicas quanto suas reformulações comportam valores sociais e políticos que dizem do viver juntos, ainda que na menor das situações de trabalho. Fazendo referência ao permanente movimento micro/macropolítica no/do trabalho, ele ainda menciona:

Tudo aquilo que se arrisca, se diz e se faz no plano da gestão dos homens e das coisas (seja da gestão global das atividades econômicas ou da gestão no campo do político) produz efeitos importantes num campo bem mais íntimo, frequentemente microscópico: o das atividades de trabalho e o dos meios de trabalho. Entretanto, inversamente, como um caldeirão de dinâmica, de dramática, o meio do trabalho reprocessa esses debates e esses valores e os remete ao campo do político. (SCHWARTZ, 2007c, p. 151)

Também Barros e Fonseca (2004) chamam a atenção para essa indissociabilidade. Elas afirmam que se faz história em toda a atividade de trabalho, na medida em que, ao trabalhar, produzimos existência, realimentamos e transformamos as configurações culturais e sociais.

O trabalho como espaço que envolve uma permanente negociação e debates de valores, convocando o trabalhador a constantemente fazer escolhas, implica, assim, um movimento do sujeito sobre si mesmo, na medida em que a tarefa cotidiana requer recursos e capacidades infinitamente mais vastos do que aquilo que é inicialmente explicitado (SCHWARTZ, 2000). No ultrapassamento da mera execução, Schwartz (2000; 2007b; 2011) compreende que o trabalho envolve um “uso de si”, na medida em que provoca uma mobilização subjetiva do trabalhador desde a exigência de arbitragens na gestão das variabilidades. Para o autor, a palavra “uso”, neste contexto, remete necessariamente a uma forma de manifestação de um sujeito e pode tanto ser compreendido como um uso de si por si – na medida em que o recentramento do meio passa pela singularidade de cada um, sendo as microescolhas atravessadas pela sua história de vida, experiências e valores – bem como um uso de si pelos outros – já que nunca se trabalha inteiramente só, os outros estão presentes seja na construção das normas, dos valores ou das experiências de determinado trabalho.

Schwartz (2007b) compreende que o uso de si, auto ou heterodeterminado, remete a uma dramática, individual ou coletiva, a qual tem lugar quando ocorrem situações que quebram os ritmos das sequências habituais ou antecipáveis da vida, ou seja, quando há a necessidade de renormatização. Essas situações convocam os sujeitos a fazerem uso de si, transformando as relações com o meio e entre as pessoas. Para esse autor, tais situações se configuram como matrizes de variabilidade e de história, uma vez que engendram outros possíveis em razão das escolhas a serem feitas. Nesse sentido, a atividade é pensada, necessariamente, como uma dramática, situada desde um tensionamento.

A partir do que vimos apresentando a partir das contribuições da Ergologia, é importante destacar que, nessa abordagem, as renormatizações não são tomadas apenas como “obrigação” para dar conta do que as normas antecedentes não podem antecipar. Para Schwartz (2011), as renormatizações são pensadas como um fato universal, do qual não se pode fugir, na medida em que a variação é a regra da existência. A partir disso, podemos pensar que a produção de novos arranjos e de esboços de mudanças são tendências humanas e que a repetição é estranha ao esforço de vida desde o qual nos movemos. Assim, como afirma o autor, renormatizar também remete à possibilidade de viver em saúde, essa compreendida como a esforço de “recentrar o meio de vida e suas normas antecedentes em torno das normas próprias do vivente humano” (p. 165). A atividade está, então, associada a um permanente reposicionamento, a uma contínua captação e confrontação de saberes, problematização de valores e de usos de si, produzindo-se diferentes conexões na relação com o social e com o trabalho. Estar em atividade, implicando todas essas dimensões, se refere, em última instância, à busca pela criação de espaços de vida em uma história que é perpetuamente recriada.

Também a Clínica da Atividade nos oferece preciosas contribuições que, não se contrapondo nem se afastando do que a Ergologia nos apresenta, antes nos aponta outros prismas que enriquecem nossa abordagem do trabalho pelo viés da atividade. Uma noção bastante potente à escolha teórico-metodológica que empreendemos nesta pesquisa diz respeito ao conceito filosófico de poder de agir, resgatado por Yves Clot a partir de Benedict de Spinoza. Para Clot (2010), o poder de agir está associado à potência inventiva e singular do sujeito, que o faz capaz de intervir ao mesmo tempo sobre o mundo e sobre si mesmo, estando estreitamente relacionado à atividade em sua dimensão de criação e ultrapassamento da tarefa. A expansão da capacidade de agir dos trabalhadores sobre as situações vivenciadas, interesse central para a Clínica da Atividade (CLOT, 2006, 2010), liga-se, assim, à possibilidade de atribuição de novos sentidos à ação empreendida pelo sujeito, deslocando a noção de eficácia do atendimento aos objetivos previamente estabelecidos para a descoberta de novas metas, em um movimento de inventividade. A partir dessa relação estreita entre poder de agir e atividade é que Clot (2010) defende a ideia de que a possibilidade de “transformação aumenta o sentido da irradiação da atividade e a vitalidade do sujeito” (p. 17). Dessa forma, a ampliação do poder de agir dos sujeitos no trabalho é indissociável da possibilidade de que possam vislumbrar não apenas outros modos

de desenvolver sua ação, mas, inclusive, novos sentidos para seu fazer, na abertura a novos objetivos.

Clot (2010) estabelece uma estreita relação entre a expansão do poder de agir e a noção de “trabalho bem feito”. Para ele, ambos convergem na medida em que é possível – ao sujeito e ao coletivo – reconhecer-se, de maneira sintonizada com a história profissional que se persegue e pela qual cada um se sente responsável. Isso implica, como mencionamos acima, a abertura para novos sentidos do trabalho e outras concepções de eficácia, mais relacionadas à dimensão processual do trabalhar e da atividade. Nesse sentido, ao participar de um colóquio a respeito da Clínica da Atividade no Brasil, Yves Clot<sup>14</sup> afirmou compreender o trabalho bem feito como sendo aquele que permanece acessível à transformação, e que só pode ser reiventado porque está aberto à discussão, à sua problematização e à produção de outros modos de realizá-lo.

Nesse ponto, coloca-se em questão, inevitavelmente, os modos como o trabalho vem sendo produzido no contemporâneo, prioritariamente dentro de uma lógica individualizante, que toma cada trabalhador como responsável por seus êxitos e fracassos e pelo sucesso (ou maus resultados) da organização. Assim parecem funcionar os procedimentos de padronização e avaliação do trabalho, que, ao definir o quê e como deve ser feito e considerar o trabalho estritamente do ponto de vista de seus resultados, também acabam por priorizar o fazer individualizado através de seus instrumentos normativos<sup>15</sup>. Além dessa dimensão e de modo a ela associado, as estratégias de individualização no trabalho contemporâneo também se fazem bastante presentes naquilo que chamávamos a atenção como produção discursiva do sujeito empreendedor, que, devendo ser também competitivo, acaba por perceber seus pares como concorrentes na busca constante pelo sucesso. Esses modos de trabalhar colocam-nos questões quanto ao compartilhamento da experiência do trabalho pela atividade, sendo o trabalhador deixado sozinho com seus próprios recursos no enfrentamento ao real.

Esses modos individualizantes que marcam o trabalho, capturando a subjetividade dos trabalhadores na direção dos interesses do capital, em nossa leitura,

---

<sup>14</sup> Conferência proferida por Yves Clot no II Colóquio Internacional de Clínica da Atividade, em Natal, de 22 a 25 de outubro de 2013.

<sup>15</sup> Exemplos disso são as ferramentas de avaliação de desempenho que, em geral, se centram nos resultados do trabalho de cada indivíduo, desconsiderando tanto a processualidade do trabalhar quanto a dimensão do que é compartilhado com outros (sejam colegas, chefias, clientes) naquele fazer.

se localizam na contramão da noção de trabalho bem feito, na medida em que não favorecem o plano coletivo do trabalho. Entendendo o coletivo aqui como o plano de forças que produz o mundo, como dimensão instituinte do viver – que só existe pela afecção que viver juntos torna possível –, nem o trabalho tomado como esforço puramente individual nem o trabalho concebido estritamente como prescrições a cumprir contribuem para a problematização, transformação e produção de novos sentidos para o trabalho. Nesse sentido, tomando as regras como o que *deve ser* e a atividade como o *vir a ser* do trabalho, em seu caráter inantecipável (AMADOR; FONSECA, 2011), parece-nos que o trabalho bem feito deve ser pensado de modo indissociado à produção de um comum, que, conectado ao plano coletivo de forças, possibilita a criação e ganha o estatuto de heterogeneidade, impessoalidade e pluralidade (ESCÓSSIA, 2012). Como afirma Clot (2010), o trabalho bem feito remete, afinal de contas, àquele “em que é possível reconhecer-se *individual e coletivamente*, sintonizado com uma *história profissional* que se persegue e pela qual cada um se sente responsável<sup>16</sup>” (p. 15).

Escapando da noção de trabalho como apenas aquilo que é realizado e sujeito a observação, outro importante aspecto a ser considerado é aquilo que Yves Clot define como o real da atividade. Demarcando o ultrapassamento em relação ao prescrito e ao realizado, Clot (2010) aponta:

O real da atividade é igualmente o que não se faz, o que se tenta fazer sem ser bem-sucedido – o drama dos fracassos –, o que se desejaria ou poderia ter feito e o que se pensa ser capaz de fazer noutro lugar. E convém acrescentar – paradoxo constante – o que se faz para evitar fazer o que deve ser feito; o que deve ser refeito, assim como o que se tinha feito a contragosto. (...) As atividades suspensas, contrariadas ou impedidas – até mesmo as contra-atividades – devem ser incluídas na análise. (p. 103-104)

Ao apontar a dimensão do real da atividade, o autor se aproxima, em nossa leitura, do plano do devir do trabalho, esse compreendido como aquilo que é potente de mudar, de se tornar diferente de si (FUGANTI, 2012), nesse caso, das formas conhecidas de produzir a si próprio e ao mundo no/pelo trabalho. A dimensão do devir remete, como aponta Amador (2009), às esferas virtuais que aguardam para se atualizar em modos de trabalhar, ou seja, às forças em vias de atualização, não

---

<sup>16</sup> Grifos nossos.

observáveis, ligadas diretamente ao “estar em atividade”. A atividade, nesse sentido, está associada à dimensão inventiva e não representável da cognição, problematizando as formas constituídas (AMADOR; FONSECA, 2011). Assim, o real da atividade remete às dramáticas – para falar como Schwartz – e aos dilemas da atividade, atravessando o pensamento que se opera na situação de trabalho.

Um segundo aspecto relacionado ao que Yves Clot apresenta a respeito da atividade e do poder de agir se refere à dimensão do reconhecimento, aspecto bastante debatido nos campos da Psicologia do Trabalho e da Administração e usualmente relacionado aos pares e/ou chefia, sendo considerado fundamental para que o trabalhador obtenha prazer ou satisfação naquilo que faz. Clot (2010), entretanto, desloca o reconhecimento da dimensão interpessoal e, assinalando a função psicológica do trabalho como fonte de alteridade e criação desde que permita ao sujeito colocar ali algo de si, aponta que o reconhecimento está associado ao poder de agir, à possibilidade do sujeito reconhecer-se naquilo que faz – tanto em relação à utilidade social do “produto” de seu trabalho e à sua qualidade quanto no uso que faz de si na sua própria atividade –, mesmo sem contar com o reconhecimento da chefia ou de parcela dos colegas de trabalho. Trata-se, assim, de uma concepção na qual o reconhecimento não se dá por uma associação identitária, mas pela via da potência do sujeito de diferir de si mesmo.

Ao assinalar a relevância de um reconhecimento que parte do próprio sujeito, Clot não pretende atribuir um caráter individualizante ou mesmo negar a importância do outro no trabalho. Ao contrário, adotando como foco de interesse não o indivíduo, mas sim a ação empreendida por um sujeito eminentemente social, ele demarca o interesse nesse encontro entre a história pessoal, valores, desejos e expectativas de um sujeito, com uma outra história “maior”, não apenas sua, mas de todos aqueles que ajudam a construir determinado ofício. Por ofício<sup>17</sup>, compreende-se o modo como um fazer profissional é recriado, a partir de uma dimensão encarnada, reorganizando o trabalho oficial desde as contribuições dos sujeitos, as quais são estocadas em um memória coletiva (AMADOR; FONSECA, 2011).

Nesse sentido, e já tocando em um outro aspecto que consideramos fundamental entre as contribuições da Clínica da Atividade, chamamos a atenção para

---

<sup>17</sup> O termo ofício, nas produções da Clínica da Atividade, também é tratado, por vezes, como *métier*, sinônimo de ofício em língua francesa.

a compreensão do trabalho como uma esfera eminentemente coletiva nessa perspectiva. Tal aspecto se evidencia nas quatro instâncias do *métier* descritas por Clot (2010). Para ele, o coletivo pode remeter tanto ao grupo de trabalho<sup>18</sup>, às relações interpessoais imediatas e espaço de referência ao outro no que diz respeito ao repensar a tarefa conjuntamente na atividade – dimensão *interpessoal* do ofício –, quanto o coletivo “internalizado”, que, enquanto memória coletiva do ofício, se oferece como recurso de sustentação para a atividade de cada sujeito e de todos – dimensão *transpessoal*. Desse modo, no que diz respeito ao reconhecimento, por exemplo, nos parece que a importância do coletivo está localizada muito mais no que ele oferece como recurso à ação de cada sujeito no enfrentamento ao real (contribuindo a que o sujeito reconheça a própria potência de agir), do que propriamente nas relações interpessoais imediatas (e nas manifestações diretas de (des)aprovação acerca do feito) estabelecidas no trabalho, embora essas também façam parte do uso de si que faz o sujeito na atividade.

Além das dimensões interpessoal e transpessoal do ofício, Clot (2010) assinala que o ofício possui outras “vidas simultâneas”: também o nível *impessoal* – a dimensão formal do ofício, com suas normativas e prescrições –, e o nível *pessoal* – referente aos modos como o ofício é cultivado em relação à história pessoal de cada sujeito. Para o autor, o ofício apenas pode ser desenvolvido na medida em que todas as suas dimensões sejam acionadas e relacionadas e que cada uma delas esteja aberta à revitalização; o impedimento desse movimento constituiria um risco à saúde. No sentido da revitalização do ofício, parece-nos que a dimensão transpessoal possui um papel primordial ao oferecer as condições necessárias para a manutenção de um protocolo básico que sustente a ação pessoal de cada trabalhador – na medida em que não se inventa o trabalho por inteiro a cada vez que se empreende uma ação. A noção de gênero profissional surge, então, vinculada a essa dimensão, remetendo aos saberes informais gerados na experiência e compartilhados pelos trabalhadores, formando uma memória coletiva do ofício, na qual se inclui “a integralidade dos equívocos do trabalho coletivo, a memória dos fracassos, das perguntas sem resposta e das proezas realizadas, mas também das ‘pequenezas’ em que insistem o não

---

<sup>18</sup> Optamos pela adoção do termo “grupos de trabalho”, ao invés de “equipes” e “coletivos”, ao nos referirmos ao conjunto de trabalhadores que atuam juntos em um mesmo espaço-tempo, tendo em vista a discussão que já empreendemos a respeito desses diferentes termos. Considerando a menção aos grupos de trabalho de maneira geral, sem especificar necessariamente seus funcionamentos, adotaremos doravante o termo “grupo(s) de trabalho” ao nos referirmos a conjuntos de trabalhadores que atuam juntos.

realizado e o realizável em gestação” (p. 286). Esses saberes, não pertencentes especificamente a nenhum trabalhador, contribuem para que se enfrente situações generalizadas, servindo como uma espécie de recurso para a ação individual. Nesse sentido é que se afirma a importância da atividade coletiva, na medida em que, na ausência de instrumentos genéricos, a atividade individual tende a desregular-se ao não encontrar uma diretriz mínima de orientação.

Se, por um lado, o gênero pode ser pensado como recurso à atividade e suporte ao desenvolvimento do poder de agir, por outro, a atividade de cada trabalhador é o que garante a contínua vitalização do gênero, indicando sua estabilidade sempre provisória. A partir da ideia de estilo profissional, Clot (2010) remete às contribuições pessoais que cada trabalhador imprime no desenvolvimento da atividade, de certo modo, desvincilhando-se em parte do trabalho dos outros para, desde sua singularidade, fazer outra coisa, contribuindo, assim, para a permanente potência de transformação do ofício. Nesse sentido, o autor propõe tomar o estilo como o esforço de desenvolvimento do gênero desde o encontro com o real, ultrapassando o conformismo e a repetição dos procedimentos e apontando o caráter inacabado do trabalho. A impossibilidade de estilizar corresponderia à necrose do gênero – não mais tomado como processo, mas como um estado de coisas – e, conseqüentemente, do próprio ofício, determinando o trabalho meramente como um ato de passividade e subordinação. Dessa maneira, se o gênero momentaneamente estabilizado pode ser um meio de apropriação do trabalho, pertencimento a um grupo e orientação à ação, o estilo, em contrapartida, permite a reformulação do gênero e sua permanência como recurso à ação (CLOT, 2007; TEIXEIRA; BARROS, 2009).

A partir do que vimos discutindo, fica clara a dimensão eminentemente coletiva da atividade, pois mesmo a estilização não pode ser pensada como algo individual, mas que se produz necessariamente no encontro com o outro, e o poder de agir remete diretamente ao poder de ser afetado, tocado por um plano de forças que nos arremessa, por instantes, a uma zona de estranhamento, colocando-nos distante das formas conhecidas ou mesmo suspeitadas. Essa dimensão sobre a qual insistimos, coletiva, associando-se ao paradigma ético-estético-político com o qual dialogamos desde a Esquizoanálise, aponta a ligação permanente entre subjetividade e social, não como dois pólos, mas como instâncias que se coengendram e que só podem ser pensadas separadamente sob uma justificativa “didática”.

Do ponto de vista da atividade, não é possível pensar o trabalho de modo desconectado do coletivo. A atividade como meio, conforme aponta Clot (2010), sendo mediatizada pelo gênero e mediatizante desse através da estilização, vai além da importância do coletivo para a atividade individual: diz respeito, em última análise, à construção de um meio de vida para o outro, de uma história que, afinal de contas, diz respeito a todos. Neste ponto, retomamos a compreensão, de influência institucionalista, do coletivo enquanto plano coletivo de forças, contribuindo para a constituição de um plano comum, impessoal<sup>19</sup> (ESCÓSSIA, 2012). Assim, ultrapassamos qualquer noção de trabalho como uma mera execução de algo previamente definido, de cunho individual, realizado por um sujeito autocentrado e soberano em suas vontades.

É justamente pela vitalidade do ofício, possibilitada pelo tensionamento entre contribuições pessoais e coletivas, que podemos pensar a relação entre trabalho, no viés da atividade, e saúde. Na perspectiva que vimos discutindo, atividade e saúde estão intimamente associadas, sendo essa relação atravessada pelo desenvolvimento do poder de agir dos sujeitos. Partindo das contribuições de Georges Canguilhem (1966, apud CLOT, 2006), Yves Clot considera que ter saúde ultrapassa a ideia de equilíbrio ou adaptação a um meio; antes, saúde se relaciona com a possibilidade de, no encontro com o real, inventar novas normas de vida, criar um meio para viver, na potência da contribuição a uma história coletiva e da variação de si próprio. Assim, estar em atividade e ter saúde não se dissocia da dimensão de recriação permanente do viver, de modo autoral, na tentativa de desvio das prescrições assujeitadoras acerca da produção da existência. Nessa leitura, se, por um lado, a obtenção de saúde não se dissocia da expansão do poder de agir dos sujeitos, por outro lado, o necrosamento do gênero profissional, desde a impossibilidade de intercâmbio coletivo, reduz os recursos dos sujeitos e limita o seu poder de agir sobre aquilo que vivenciam e sobre si próprios. Nesse sentido é que Clot (2010) aponta o quanto o trabalho pode tornar-se um risco para a saúde na medida em que impedir ou contrariar o movimento do ofício.

---

<sup>19</sup> Importante apontar que o impessoal aqui referido por Escóssia (2012), desde as contribuições institucionalistas não se confunde com o impessoal referido por Clot (2010) como uma das instâncias do ofício, remetendo à dimensão formal das normas e prescrições. O plano impessoal referido nessa passagem do texto, associado à dimensão impessoal do coletivo, aproxima-se, por outro lado, daquilo que o clínico da atividade define como plano transpessoal do ofício, como força coletiva, não pessoalizada, disponível a todos os integrantes de certo ofício.

Gostaríamos de ratificar, ainda, nossa aposta na atividade como uma potente ferramenta para as análises do trabalho que se pretendam comprometidas com um paradigma ético, estético e político da produção dos modos de existência no contemporâneo – pretensão que perseguimos nesta dissertação. A atividade, tomando o trabalho como prova de vida e possibilidade de ultrapassamento de si (LHUILIER, 2013), nos parece fortemente atrelada à concepção desde a qual partimos na interlocução com a Esquizoanálise e com Michel Foucault, apresentando-se para nós como recurso à problematização às formas assujeitadoras de trabalhar e viver. Falamos, então, do alcance clínico e político das contribuições da Ergologia e da Clínica da Atividade, compreendendo que a clínica remete à criação de novos territórios existenciais, em conexão com o plano do devir, em uma postura problematizadora da existência (FONSECA; FARINA, 2012) e a política está ligada aos modos de existência coletivos, na diferença. Se, como afirma Schwartz (2007a) “não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação” (p. 35), pensamos na atividade, enquanto um sempre fazer de outra forma, como possibilidade de resistência política ao permitir a criação pela diferença, enfrentando as estratégias de dominação no/pelo trabalho. Como apontam Ferigato e Carvalho (2009), a abertura de brechas nas verdades consolidadas permite que as lógicas de produção e os processos instituídos sejam abalados, possibilitando a transformação dos modelos de gestão do trabalho vigentes.

Nesse sentido, tomamos a atividade em sua potência de conexão com a noção de crítica em Michel Foucault (1978), enquanto problematização do feixe de relações que amarram o poder, a verdade e o sujeito. Nas palavras do autor,

(...) a crítica é o movimento pelo qual o sujeito se dá o direito de interrogar a verdade sobre seus efeitos de poder e o poder sobre seus discursos de verdade; pois bem, a crítica será a arte da inservidão voluntária, aquela da indocilidade refletida. A crítica teria essencialmente por função o desassujeitamento no jogo do que se poderia chamar, em uma palavra, a política da verdade. (p. 5)

Assim, em nossa concepção, ao permitir a instauração sempre renovada de novos modos de trabalhar, pelo desvio às formas instituídas e pela abertura ao devir, a atividade carrega a potência de problematizar, pelo debate de valores aí suscitado (SCHWARTZ, 2007b), a rede de saberes e poderes desde onde se constroem

verdades acerca do que é trabalhar/ser trabalhador no contemporâneo. Dessa forma, também do ponto de vista estético, a atividade pode ser pensada como resistência, pois, remetendo à singularização e à criação a partir de forças em circulação, carrega a potência de colocar em questão as prescrições, as palavras de ordem, abrindo-se a novos objetos e conexões, afirmando o trabalho por vir. Assim, há que se criar dispositivos que ativem a conexão entre atividade e crítica.

É nesse mesmo sentido que se afirma, ainda, a potência clínica da atividade. Por clínica compreendemos, com Passos e Barros (2001), a produção de novos territórios existenciais pela experiência do desvio, em conexão com o plano coletivo de forças. Associada aos movimentos de resistência e criação, a clínica, nessa abordagem, não se dissocia dos procedimentos de crítica, implicando um desassujeitamento pelo exercício de desnaturalização do instituído e desestabilização do presente enquanto conjunto de verdades constituídas, conforme os autores apontam. No campo do trabalho, a atividade, como movimento que envolve um constante debate de normas e valores, comporta a possibilidade da problematização e da transformação dos modos assujeitadores de trabalhar/viver, podendo produzir-se como resistência nos jogos de saber-poder em meio aos quais nos constituímos. Temos, assim, uma composição que articula atividade, crítica, criação e resistência na abordagem clínica do trabalho que aqui adotamos e que também pode ser pensada em associação à dimensão da experiência do trabalho. Ou seja, considera-se o modo como o sujeito faz a experiência de si no trabalho, pela atividade, em meio à aplicação de protocolos anteriores, obrigações a cumprir, e a ressingularização permanente do meio, sendo convocado a debates e escolhas, em uma dramática do uso de si (SCHWARTZ, 2010).

Considerando os aspectos aqui explicitados referentes às relações entre trabalho, subjetivação e atividade, colocamos as seguintes questões: como se dão as possibilidades de produção de crítica e resistência em relação aos imperativos assujeitadores do trabalho contemporâneo, considerando a dimensão inventiva da atividade? Como se dão as possibilidades de os trabalhadores (e, em especial, os trabalhadores-gestores, foco desta dissertação) colocarem em questão os saberes, poderes e verdades que constituem o seu fazer, contribuindo, assim, à expansão de seu poder de agir?

A partir dessa perspectiva, dedicamo-nos agora ao debate acerca da gestão, buscando, em uma perspectiva genealógica das condições de possibilidade de

emergência das práticas de gestão, pistas à compreensão desse ofício hoje, em sua intersecção com a gestão de si e do outro. Seguindo esse traçado, perseguimos a proposta de visibilizar também os possíveis em termos de resistência e de afirmação, ainda que no ínfimo e em meio a tantas prescrições normatizadoras<sup>20</sup>, de diferentes modos de existência no/pelo trabalho da gestão.

## **2.2 O trabalho da gestão**

O termo gestão admite muitas acepções. Podemos compreender a gestão como área do conhecimento, atrelada ao campo da Administração; como posição hierárquica nas organizações ligada, geralmente, aos níveis de direção ou de definições estratégicas de uma organização e como ato de gerir processos, com a coordenação, manutenção e transformação de elementos – e aí, como vimos desde as abordagens centradas na atividade, compreendendo que viver e trabalhar exigem renormatizações constantes, todo o trabalhador seria considerado gestor de sua vida e de seu trabalho. Podemos pensar, ainda, a gestão ligada a uma concepção de governo, de uso ou condução de si ou do outro, com vistas ao alcance de determinados objetivos. Todas essas definições encontram-se relacionadas ao que esta dissertação adota como foco, já que tomamos como objeto o trabalho da gestão, ou seja, aquele realizado por pessoas em posição hierárquica de gerenciamento, às quais se atribui responsabilidades ligadas à coordenação do trabalho dos outros (seus subordinados) com vistas a garantir o alcance de resultados satisfatórios para a organização. Compreendendo que o alcance desses resultados passa por uma convocação dos trabalhadores a uma permanente mobilização de si para o trabalho, levando-os a fazer o que a organização espera, o trabalho da gestão comportaria uma importante dimensão de governo do outro, empregando esforços para conduzi-lo em direção ao incremento do capital. Desse modo, esta dissertação busca analisar o

---

<sup>20</sup> Embora nas traduções dos textos de Yves Schwartz para o português se observe tanto a adoção da expressão “(re)normalização” quanto “(re)normatização”, compreendidas, no campo da Ergologia, como sinônimos, optamos pela utilização da segunda expressão. Se ambas fazem referência à dimensão das normas do viver/trabalhar, enquanto o que deve ser (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008), ou ainda de um trabalho sobre essas normas operado pela atividade, pensamos que o termo “(re)normalização” pode levar a pensar, equivocadamente, que se trate de um trabalho de reconfiguração do meio para torná-lo normal, regular, em comparação com uma média ou um padrão. De outro modo, especialmente a partir das formulações conceituais que propormos nesta dissertação, o trabalho tomado enquanto atividade, em conexão com uma virtualidade, produzindo-se como diferença, não pode ser pensado como realização que se assemelha a algo que existe previamente. Por isso, preferimos falar em (re)normatização.

trabalho da gestão (ou seja, aquele operado por gestores), considerando a dimensão micropolítica do trabalho, a qual, enquanto atividade, envolve um esforço de gestão do real empreendida pelos trabalhadores.

Buscando empreender uma análise do trabalho da gestão, é necessário ter em mente que os arranjos que o compõem são configurados em conjuntos heterogêneos (incluindo, por exemplo, dimensões econômicas, políticas, culturais, sociais e simbólicas), sendo produzidos pela experiência<sup>21</sup> e efetuando agenciamentos múltiplos, isto é, permanentemente criando novas realidades.

Como sugere Neves (2013), é fundamental tomar o trabalho como objeto histórico, no sentido de se “mapear as diferentes práticas que configuraram as atividades de produção e reprodução da existência humana, produzindo diferentes conceitos para essa prática” (p. 19). Prática, em uma leitura foucaultiana, pode ser compreendida como regularidade que organiza o que se faz, com caráter sistemático – em termos de saber, poder e ética, ou seja das práticas discursivas, das relações com os outros e das relações do sujeito consigo mesmo – e recorrente, constituindo uma experiência (CASTRO, 2009). Desse modo, prática e experiência se aproximam no sentido de que é por entre jogos de verdade, relações de poder e modos de relação do sujeito consigo e com os outros que ele faz a experiência de si, reconhecendo-se como sujeito. Nesse sentido, Neves (2013), aponta que as múltiplas formas de produção e reprodução da existência são atravessadas por práticas particulares e pelos modos particulares dos sujeitos se produzirem em cada tempo. Dessa maneira, conforme ele aponta, o trabalho tal como o concebemos na atualidade é produto de um tempo de consagração ao capital, sendo “a forma particular e historicamente determinada de produção e reprodução da existência que foi inventada no capitalismo” (p. 23). A noção contemporânea de trabalho seria, então, uma produção de base moderna constituída sobre a produção de mercadorias no bojo do capitalismo.

A partir da proposta de Neves (2013), portanto, compreendemos que as diferentes práticas que configuram determinados modos de existência não são estanques nem se dão de maneira sucessiva: não se trata, por exemplo, de uma série

---

<sup>21</sup> Desde a leitura de Michel Foucault, a experiência é aqui compreendida como a constituição histórica do sujeito em meio à trama de saberes e poderes nos quais se situa. Longe de uma compreensão passiva do sujeito nessa produção de si, para Bondía (2002), a experiência se refere ao nos passa, ao que nos toca, fazendo de nós “um território de passagem, algo como uma superfície sensível que aquilo que acontece nos afeta de algum modo, produz alguns afetos, inscreve algumas marcas, deixa alguns vestígios, alguns efeitos” (p. 19).

de acontecimentos que seguem uns aos outros, substituindo as práticas e modos de existência anteriores. Em nossa compreensão, a análise histórica de um objeto deve comportar a consideração pelos múltiplos aspectos que o compõem, buscando-os não somente no presente, nas relações imediatas que estabelece com o que está visível a um primeiro olhar, mas, também, naquilo que permanece – ainda que de maneira contraditória ou paradoxal – em relação a outras configurações e que contribui para a constituição do objeto como o conhecemos hoje. Por isso, para pensar o trabalho da gestão no contemporâneo, propomos colocar em análise as metamorfoses do capitalismo ocorridas especialmente no último século, período cujas transformações foram conformando certas formas de trabalhar e viver além da esfera produtiva, cujos efeitos seguem bastante presentes nos modos de existência atuais.

Assim como o trabalho tal como o conhecemos hoje, o ofício de gestão não existiu desde sempre; ao contrário, seu advento parece estar no bojo de uma constituição estritamente capitalista acerca dos modos de produção e reprodução da existência. Dessa maneira, optando por localizar seu advento a partir do surgimento das primeiras fábricas, atrelamos as transformações do ofício de gestão às mudanças ocorridas nos próprios modos de trabalhar ao longo do tempo e às redes de saberes, poderes e verdades a eles relacionados.

Embora a instituição das fábricas tenha significado um importante movimento no que diz respeito ao controle e disciplinamento da produção, não é possível afirmar que a gestão hierárquica do trabalho (realizada por pessoas responsáveis pelo gerenciamento do trabalho do outro) somente tenha surgido nesse momento. Antes disso, a produção realizada individualmente pelos pequenos artesãos e, mais tarde, nas corporações de ofício através do trabalho cooperativo, já envolvia uma coordenação dos processos de trabalho, a qual poderíamos pensar como uma gerência de forma rudimentar (BRAVERMAN, 1987). Contudo, nessas situações, bem como mais tarde, nos sistemas de empreitada ou subcontratação, nas primeiras fábricas, ainda era bastante presente a apropriação do saber e a perícia do artesão sobre seu ofício, o que fazia com que coubesse a ele próprio, em grande parte, a decisão sobre *como* realizar seu trabalho. Além disso, mesmo tendo perdido a propriedade dos instrumentos de produção, o trabalhador ainda conservava, em parte, a independência e a autonomia características do sistema de ofícios, resistindo à autoridade racional e burocrática que ameaçava o controle que detinha sobre o processo de produção (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Na medida em que o capitalista assume a função de direção do capitalismo industrial e o controle sobre o processo produtivo e que ocorre o incremento da racionalização técnica e das relações de trabalho assalariadas (necessariamente livres, não escravas), voltadas à produção de excedentes e acumulação do capital, a figura da gerência surge atrelada à necessidade de maior controle sobre a produção e sobre os trabalhadores, agora reunidos em número muito maior. Para Braverman (1987), esse cenário ensejou o advento de uma “arte” inteiramente nova de administrar, “muito mais completa, autoconsciente, esmerada e calculista do que qualquer coisa anterior” (p. 66). Para ele, tratava-se de formas essencialmente rígidas e despóticas, que utilizavam métodos coercitivos para habituar os trabalhadores às tarefas e mantê-los trabalhando por muitos anos. Seja através do oferecimento de recompensa monetária ou, mais comumente, da força e do medo traduzidos na possibilidade da aplicação de castigos, a gestão hierárquica do trabalho em sua forma primitiva estava estreitamente associada a um modo de controle baseado na “total dominação econômica, espiritual, moral e física” (p. 67).

Não devemos esquecer que esses primeiros movimentos em direção à constituição da gerência se dão no momento em que as proposições tayloristas começam a ganhar espaço, demarcando com força a divisão das relações sociais que estruturam o processo produtivo, indicando o antagonismo entre aqueles que concebem o trabalho e os que o executam; entre aqueles que gerenciam e os que “apenas” empregam sua força de trabalho. Com a consolidação do processo de trabalho taylorista, a gerência passa a ser foco de formulações teóricas mais aprofundadas, as quais, ao adotar como centralidade o interesse na organização e no controle dos processos de trabalho, apontam a necessidade de um “gerenciamento científico”<sup>22</sup>, voltado à análise do trabalho em seus elementos mais simples e à melhoria sistemática, a partir desses elementos, do desempenho do trabalhador. Aqui, fica claro o lugar em que a gerência é colocada, já em seus primórdios, devendo atender à expectativa das organizações quanto à adaptação do trabalho às necessidades do capital.

---

<sup>22</sup> O caráter científico da organização do trabalho, definido por Frederick Taylor como objetivo a ser perseguido pelos administradores, é apresentado no livro “Princípios de Administração Científica”. Nessa obra, o autor relaciona a pretendida cientificidade a uma rígida padronização do processo produtivo, a partir da mensuração e da avaliação dos tempos e movimentos dos trabalhadores, com vistas ao alcance de um ideal de eficiência.

Considerando o forte controle sobre o trabalho através da fixação e monitoramento dos espaços, dos tempos e dos movimentos, buscando a simplificação do processo e incremento dos resultados, o gerente “cientista” deve ser aquele capaz de selecionar os melhores gestos, ensiná-los aos demais trabalhadores e, por fim, supervisionar sua execução. Desse modo, nesse período, a figura do gerente confunde-se, de certo modo, com a do instrutor, que, além de controlar o trabalho a ser desenvolvido, também deve ser capaz de executá-lo, ensinando o único modo correto de realizar determinada tarefa. Assim, como aponta Taylor (1990), a seleção de pessoal “científica” desempenha um papel fundamental, na medida em que o gerente, como o trabalhador, deve ser escolhido a partir de suas habilidades pessoais, as quais o diferenciam dos demais. Contudo, se há semelhança quanto à importância do processo seletivo para gerentes e operários, os critérios aqui se afastam sobremaneira: enquanto o gerente deve ser alguém capaz de, além de executar, propor melhorias e supervisionar o processo produtivo, o operário aproxima-se mais da imagem do “homem tipo bovino” (TAYLOR, 1990, p. 55), centrado nas ordens recebidas, capaz de seguir estritamente os tempos e movimentos normatizados sem elaborar qualquer questionamento.

Tendo em vista o papel de destaque dos gerentes a partir da necessidade de planejar exaustivamente e controlar a execução das tarefas, o sistema taylorista implementou o aumento significativo dos postos de gerenciamento, com o intuito de não deixar aos trabalhadores nenhuma margem de iniciativa. Aqui, percebemos a dimensão do poder que atravessa as concepções tayloristas no sentido de que reconhecer o saber dos trabalhadores acerca de seu ofício significaria, por um lado, aumentar sua autonomia diante de seu fazer e, por outro, reduzir o controle sobre eles e arriscar desequilibrar, pela diminuição da obediência, as forças entre os trabalhadores e o capital.

Desse modo, parece-nos que as estratégias aqui adotadas, ao fomentarem um modo de trabalho alienante, negando a possibilidade de criação e apropriação do trabalhador sobre o seu fazer – e utilizando a figura do gerente como instrumento –, inaugura a produção de uma certa relação entre saberes, poderes e verdades, a qual, baseada em uma rede discursiva racional, dita científica, busca definir quem sabe (ou pode saber) sobre o trabalho, quem pode trabalhar e de que maneira e quem é capacitado a definir como se trabalha. Instaura-se, assim, uma certa forma de

governo<sup>23</sup> – operada também pelo trabalho, mas não apenas – intimamente associada à modalidade de aplicação do poder surgida entre o final do século XIX e início do século XX, denominada por Michel Foucault (2013) de regime disciplinar.

Por regime ou sociedade disciplinar, compreende-se “o conjunto de técnicas de coerção que se exercem segundo um esquadramento sistemático do tempo, do espaço e do movimento dos indivíduos” (REVEL, 2011, p. 36), centrando-se nos corpos individuais e no imperativo de cumprimento às normas, essas tomadas como naturais. Ao contrário do que se pode pensar, a disciplina não visa, em última análise, apenas à repressão, à extinção de comportamentos: antes, busca o incremento das aptidões, a multiplicação das capacidades dos corpos, tornando íntima a associação entre utilidade e obediência. A apreensão do corpo como força a domesticar para melhor aproveitamento (em termos de utilidade e produtividade) se dá no bojo de uma relação de estrita sujeição, na qual se produzem indivíduos treinados, exercitados, submissos e, por fim, dóceis. Como aponta Foucault (2013), “a disciplina é uma anatomia política do detalhe” (p. 134), operando desde a organização de um espaço analítico atravessado por mensurações, cálculos, comparações, classificações, dentro de uma estratégia geral de controle que, se visa a cada um tomado individualmente, implica também o controle simultâneo de todos.

Em nossa análise, o regime taylorista de trabalho traduz com muita propriedade os preceitos da disciplina, especialmente no que diz respeito à produção do corpo disciplinado, tomado como base para o gesto considerado eficiente. Nesse sentido, a eficiência do gesto poderia ser tomada não apenas desde sua rapidez ou produtividade, mas a partir de seu alinhamento às estratégias de disciplina, se restringindo, nesse caso, ao meramente prescrito, padronizado, em suas minúcias. O gesto eficiente nos parece, então, aquele atado às normativas, à curva normal que define o padrão a ser seguido, aquele que se dá, pela coação e limitação, no prolongamento de uma autoridade extremamente verticalizada, com vistas à expansão do controle.

O gerenciamento, nesse contexto, parece-nos configurar-se como instrumento do poder disciplinar no campo do trabalho, especialmente, em um primeiro momento, nas grandes fábricas, com efetivos numerosos. Poderíamos

---

<sup>23</sup> O termo governo associa-se aqui, conforme leituras foucaultianas, ao intento de condução da conduta dos demais, atravessado pelos jogos de poder e saber, remetendo também, em última análise, ao governo de si mesmo.

pensar, assim, no gerente taylorista como aquele demandado a efetivar os principais pressupostos da disciplina: vigilância acirrada sobre os trabalhadores e o processo de trabalho, controle dos tempos e movimentos, organização do espaço, aplicação de penalidades, apropriação do conhecimento dos trabalhadores acerca da melhor maneira de desenvolver uma tarefa, padronização do trabalho (juntamente com os administradores e engenheiros). A vigilância hierarquizada, vinculada ao papel gerencial, parece central aqui, pois, como o próprio Foucault (2013) aponta, ela, a vigilância, “se torna um operador econômico decisivo, na medida em que é ao mesmo tempo uma peça interna no aparelho de produção e uma engrenagem específica do poder disciplinar” (p. 169).

Contudo, se é possível tomarmos o gestor como instrumento disciplinar nas formas de trabalho tayloristas, pensamos ser imprescindível fazer uma análise de seu lugar também como objeto – assim como os demais trabalhadores – daquilo que ajuda a operar. Assim, se ele contribui para a dissociação entre a prática do trabalhador e seus conhecimentos antecedentes, oriundos da experiência (ou se o gestor tenta impedir que seus subordinados façam uso de si por si mesmos), ele próprio acaba restrito, em seu fazer, a uma rede de prescrições a cumprir, limitando suas próprias possibilidades de invenção. Não devemos esquecer que ele também está sujeito a políticas gerenciais mais amplas, estabelecidas desde os imperativos do mercado e do capital. A esse respeito, Braverman (1987), lembrando o que Taylor aponta, em sua obra intitulada *Shop Management*, acerca da necessidade de que mesmo os trabalhadores “cerebrais” sejam mantidos suficientemente ocupados, refere que jamais devemos nos esquecer de que nenhuma forma de trabalho capitalista está isenta dos métodos aplicados primeiro aos trabalhadores de base (aqueles que ocupam os lugares mais inferiores na cadeia hierárquica).

Considerando tais aspectos do trabalho taylorizado, de viés disciplinar, perguntamo-nos sobre o impacto de uma organização do trabalho que nega a inventividade dos sujeitos, concebendo-os como mero executores (ou viabilizadores da execução) e negando o caráter vivo do trabalho e da atividade. Partindo da afirmação da inviabilidade da almejada segregação entre concepção e execução (e do ideal de existência do “homem tipo bovino”), compreendemos que os modos de trabalho tayloristas, ainda vigentes, comportam maiores riscos à expansão do poder de agir dos sujeitos, inclusive dos gestores, que se veem constantemente remetidos aos modos prescritos de trabalhar, especialmente através das ferramentas de

padronização da produtividade. Do ponto de vista da atividade, talvez possamos pensar que a mobilização subjetiva se dê justamente no confronto com a disciplina, no esforço de buscar dar conta do trabalho apesar do que a norma tenta impor através de diferentes estratégias de controle, constituindo-se a atividade como resistência, portanto.

A produção discursiva acerca da importância do gerenciamento, vinculado ao controle e à vigilância, foi tomando outros contornos na medida em que a Administração enquanto campo teórico-prático foi reivindicando o status de ciência. Nesse movimento, os estudos de Henry Fayol ajudaram a reforçar as premissas já expressas por Taylor, focando-se, contudo, especialmente, no papel e nas atribuições do gerente. Para Fayol (1984), o gerenciamento deveria envolver necessariamente as funções de previsão, organização, comando, coordenação e controle – o que remete intimamente ao terreno disciplinar, no qual Taylor já havia consolidado seus pressupostos. Além disso, Fayol atribui grande importância às características pessoais do gerente para uma verdadeira “arte de comandar”, ou seja, para “tirar o melhor proveito dos agentes que compõem sua unidade” (p. 128). Em relação às atribuições de um chefe, ele refere, entre outros aspectos, a exclusão dos incapazes, o bom exemplo a ser dado pelo gerente aos demais trabalhadores, a reunião dos colaboradores<sup>24</sup> no sentido de sua preparação para a convergência de esforços e o incentivo aos grupos para a iniciativa e o devotamento ao trabalho. Assim, se permanecem em relação às proposições tayloristas o centramento no indivíduo pelo corpo, nos gestos a serem realizados, aqui se delineiam as primeiras nuances de um movimento que vai buscar cada vez mais a aproximação do ofício do gerente em direção à mobilização subjetiva de seus subordinados, instruindo-os não mais apenas sobre como agir, mas também sobre o que pensar e sentir. É assim que o trabalho da gestão se ocupa cada vez mais de estimular seus subordinados a tornarem-se colaboradores da organização, engajados na produtividade, a partir de discursos que buscam associar o sucesso dos trabalhadores ao da empresa.

Em certa medida, essa análise permite uma aproximação, conforme propõem Walter, Winkler e Crubellate (2013), entre a figura do gerente, nas proposições de Taylor e de Fayol, e a figura do pastor, apresentada por Michel Foucault, em uma

---

<sup>24</sup> Embora a noção de colaborador tenha se consolidado no contemporâneo – como apontamos em outra nota mais acima –, o termo não é novo, tendo sido adotado por Henri Fayol já em 1916, com conotação semelhante à atual.

espécie de acoplamento entre poder disciplinar e poder pastoral. Partindo da compreensão de que o poder pastoral remete a uma intervenção permanente sobre a vida dos indivíduos, implicando o sentido de uma renúncia ao eu em prol da obediência ao outro e sendo perpassado pela extração e produção de verdades sobre os indivíduos (FOUCAULT, 2008b), a figura do gerente-pastor contribui para a emergência de novos modos de produção subjetiva no trabalho, associados a uma proposta de mudança de mentalidade dos trabalhadores, os quais passariam a ser direcionados em suas ações, desejos, percepções pelos ideais do capital traduzidos pela chefia.

A noção de uma espécie de pastorado no campo do trabalho parece ter tomado fôlego suficiente para permanecer como plano de fundo a outros estudos e práticas posteriores a Taylor e Fayol, como aqueles desenvolvidos pelo grupo que ficou conhecido como Escola de Relações Humanas. Esses estudos deslocaram o interesse da padronização do processo produtivo e da determinação dos comportamentos, focando-se nos fatores intersubjetivos que conduziriam os trabalhadores a determinados comportamentos. Inaugurando os estudos sobre motivação e liderança, essa Escola apostou em estratégias que levassem o trabalhador a contribuir com o atingimento dos objetivos organizacionais e, para isso, apontou como fundamental o papel do gerente como motivador de seus subordinados, voltado ao atendimento de suas necessidades afetivas. Desse modo, a vigilância e o disciplinamento acirrados sobre o trabalhador e o processo produtivo gradualmente vão cedendo sua centralidade às novas diretrizes de gestão do trabalho<sup>25</sup> associadas à mobilização subjetiva das pessoas: no lugar do uso exacerbado da coerção e da vigilância, o convencimento à consecução de resultados; ao invés da concepção do homem bovino, a busca por melhores resultados organizacionais a partir da convocação do trabalhador à participação; no lugar da noção dos trabalhadores como peças de uma engrenagem, a proposta de tomá-los como recursos a gerir.

Como referem Motta e Vasconcelos (2006), esses novos pressupostos envolveram a concepção do gerente como alguém muito mais ligado à coordenação do processo produtivo do que propriamente ao comando ou à centralização do poder.

---

<sup>25</sup> É importante destacar que, ao nos referirmos às diretrizes de gestão do trabalho, ultrapassamos a esfera do ofício de gestão. Fazemos referência aos modos de gestão do trabalho, os quais remetem ao conjunto de práticas administrativas operadas pelas organizações e atravessadas por forças diversas – mas especialmente de ordem econômica –, com vistas ao alcance dos resultados por elas estipulados.

Sendo tomado a partir de agora e dessa noção como gestor – dentro de uma suposta autonomia que ultrapassava o mero controle que tradicionalmente lhe foi atribuído –, caberia a ele dar condições à realização e autodesenvolvimento dos indivíduos com vistas ao conseqüente atingimento dos objetivos organizacionais. A partir daí, o apelo ao desenvolvimento de características pessoais no gerente-gestor ganha cada vez mais ênfase, sendo que aspectos como saber ouvir seus subordinados, comunicar-se bem e ser habilidoso nas relações interpessoais passam a ser associados ao necessário esforço para constituir-se como um líder<sup>26</sup> para seus subordinados. A noção de liderança aparece, então, estreitamente relacionada à dimensão interpessoal, à capacidade de levar o outro a determinada ação a partir de sua mobilização afetiva. Nesse sentido, o líder é tomado como alguém diferenciado dos demais, detentor de certos conhecimentos, habilidades e atitudes que o credenciam a conduzir seus “liderados”. Pensamos tratar-se, desse modo, de um processo de homogeneização e individualização subjetiva que acaba por tomar como objeto não apenas os demais trabalhadores, mas também o próprio “gestor”, uma vez que esse se constrói como líder a partir de inúmeras prescrições sobre o que saber, o que fazer e, especialmente, o que ser<sup>27</sup>, para colocar em funcionamento junto aos coletivos de trabalho os mesmos mecanismos de controle pelos quais é subjetivado.

A partir do diálogo que vimos buscando manter com o pensamento de Michel Foucault, propomos pensar o trabalho taylorista, de viés disciplinar, bem como o trabalho tomado desde as abordagens motivacionais, de modo relacionado à tecnologia do biopoder. Foucault (1988) aponta o biopoder como poder centrado na vida e destinado muito mais a produzir e multiplicar forças do que a limitá-las, tendo se desenvolvido a partir do século XVII através de duas formas principais. Uma primeira forma centrava-se no corpo como máquina através dos ideais de adestramento e ampliação de suas aptidões, bem como no incremento de sua utilidade e docilidade, com vistas à garantia de sua eficácia produtiva – tal como

---

<sup>26</sup> Parece haver uma íntima associação entre liderança e motivação, sendo comum os dois termos aparecerem de forma indissociada nos textos que se ocupam dessa temática. A noção clássica acerca da liderança considera como papel primordial de um verdadeiro líder sua capacidade de dar *motivo à ação* do outro, suscitar seu movimento na direção desejada pela organização.

<sup>27</sup> Fazemos referência ao famoso CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), amplamente propagado pelas teorias organizacionais atuais como aspectos constituintes fundamentais das competências necessárias a qualquer trabalho. Essa noção de competência parte, então, de elementos com os quais o sujeito já deveria contar antes mesmo do início de seu trabalho e não dos recursos a serem mobilizados no desenvolvimento da atividade, no encontro com o real. Nesse contexto, a competência se associa à ideia de alcance de um objetivo final (eficácia) e não àquilo que se dá no processo, a partir do que se faz com os recursos disponíveis (eficiência).

caracterizamos os procedimentos de poder da disciplina mais acima. Uma segunda forma, surgida no século XVIII, centrava-se no corpo como espécie, havendo maior interesse nos processos biológicos, como os nascimentos e a mortalidade, tomados agora como objetos de intervenção e controle no nível da população (sendo essa forma denominada de biopolítica). Trata-se, assim, em ambos os casos, de um poder sobre a vida, que busca gestioná-la, organizá-la, torná-la mais produtiva, seja desde o nível do indivíduo ou da população.

No que diz respeito especificamente ao campo do trabalho, seja através da adoção de modos de gestão de cunho taylorista-disciplinar ou motivacionais, desenvolvem-se estratégias (ou pela docilização ou pela convocação subjetiva) centradas na garantia da existência de indivíduos hábeis, resistentes<sup>28</sup> e eficazes, em um movimento que visa, a um só tempo, maximizar as forças produtivas e controlá-las. A íntima associação entre essa modalidade de aplicação do poder e os processos econômicos fica clara na seguinte afirmação de Foucault (1988):

Este bio-poder foi um elemento indispensável ao desenvolvimento do capitalismo, que só pôde ser garantido à custa da inserção controlada dos corpos no aparelho de produção e por meio de um ajustamento dos fenômenos de população aos processos econômicos. (p. 153)

Considerando esses apontamentos, propomos pensar o ofício de gestão, nesse contexto, como uma importante tecnologia do biopoder, na medida em que a configuração assumida pelo trabalho, refletindo o que se passava também em outras esferas, o colocava como instrumento-chave para fazer operar o imperativo de adaptação, normatização e controle subjacente a essa tecnologia, seja determinando gestos e movimentos ou induzindo percepções e afetos.

As condições de emergência desse poder que toma a vida como objeto, buscando maximizar seus efeitos e baseando-se no modelo de produção industrial (REVEL, 2011), são discutidas em profundidade por Foucault (2008a) no livro “Nascimento da Biopolítica”. Nessa obra, ele situa o advento do Liberalismo como elemento essencial à biopolítica, na medida em que expõe uma incompatibilidade entre, de um lado, os sujeitos de interesse/ sujeitos econômicos e, de outro, a unidade

---

<sup>28</sup> Resistência, aqui, diz respeito à capacidade de suportar as condições e a organização do trabalho, vinculando-se à noção de assujeitamento. É importante não confundir essa acepção com a da resistência desde uma leitura foucautiana, ou seja, como espaço de luta, possibilidade de fazer frente às forças assujeitadoras (REVEL, 2011), conforme propusemos mais acima.

totalizante do poder soberano jurídico, em um movimento que conduziu ao questionamento radical da razão governamental. Colocando o *homo economicus* – ou seja, aquele que obedece prioritariamente a seus próprios interesses – como ponto de referência à política econômica, o Liberalismo propõe o deslocamento do interesse político e econômico sobre o bem coletivo em direção aos interesses individuais e compreende que o governo não deveria intervir sobre os processos econômicos. Como o autor aponta, as premissas liberais colocam a economia como uma ciência lateral ao governo, sendo necessário governar ao lado dos economistas, mas jamais sobre a economia.

Desse modo, a noção de governamentalidade, associada à dimensão econômica, surge ligada também à emergência da ideia de população, como conjunto a ser governado, em última análise, para a produção de efeitos econômicos específicos (FOUCAULT, 2010). Tendo como foco, então, o sujeito econômico, inaugura-se a “arte liberal de governar” (FOUCAULT, 2008a, p. 402), a partir da biopolítica, da gestão da população, no bojo do controle dos processos sociais, considerando, além dos aspectos econômicos, também os aspectos jurídicos. Contudo, Foucault (2010) ressalta: trata-se de uma gestão em profundidade, nos detalhes, e, nesse sentido, a disciplina nunca foi tão importante quanto no momento em que se procurou gerir a população. No lastro dessa mesma observação, Revel (2011), compreende que a biopolítica, como conjunto de biopoderes e buscando assegurar uma melhor gestão da força de trabalho, envolve também o controle no nível individual, a partir das estratégias que os indivíduos podem ter em relação a si mesmos, bem como uns em relação aos outros, o que remete a governamentalidade também ao governo de si e dos outros. O indivíduo biopolítico é, em última análise, aquele que vai se constituindo como mais “preparado” para bem produzir e mais consumir ou, no campo do trabalho, vai se constituir como produtor para voltar a investir em si como consumidor.

Todos esses aspectos compõem o cenário para pensarmos a constituição do ofício de gestão na passagem do trabalho moderno ao contemporâneo, no seio do qual a dimensão do controle acaba por assumir novos contornos. Se, como Foucault (2010) nos aponta, os novos modos de subjetivação não suprimem aqueles centrados nas estratégias disciplinares e de vigilância, por outro lado, é certo que as técnicas de controle se transmutam e constituem a produção da vida através de novos e diferenciados modos. Deleuze (1992), partindo de contribuições foucaultianas, propõe

tomarmos a sociedade contemporânea como uma sociedade de controle<sup>29</sup>, não mais centrada nos espaços de confinamento, mas operando por um controle contínuo e mais diluído, modulável, automodificando-se continuamente. No campo do trabalho, ele aponta que a empresa, ao substituir os modos de funcionamento da fábrica, se esforça por impor modulações constantes (seja dos salários, das exigências, dos desafios colocados aos trabalhadores), introduzindo o tempo todo uma rivalidade que contrapõe os indivíduos entre si ao mesmo tempo em que divide cada um em si mesmo. Nesse ponto, parece residir um aspecto central dos modos de trabalhar contemporâneos, já que trabalhar gerenciando (a si e aos outros) parece ser um imperativo colocado a todos os trabalhadores, uma vez que, como estratégia biopolítica, o controle é internalizado por cada um de nós.

Adotando como foco não mais apenas o corpo, o controle se exerce prioritariamente sobre a subjetividade, sendo que os discursos assumem uma importância fundamental na constituição das identidades – essas sempre múltiplas e mutáveis. Em um movimento perpassado pela comunicação instantânea e pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, a tônica discursiva é colocada como nunca sobre a capacidade de inovação (inclusive e especialmente de si próprio, reiventando-se continuamente), iniciativa e agilidade, atendendo às mudanças de um contexto cuja regra é a constante transformação. Assim, os discursos vigentes remetem a uma permanente “insuficiência” dos modos de ser e de trabalhar atrelada à exigência de flexibilidade e prontidão para conhecer, fazer e ser sempre outra coisa, de forma mais e mais alinhada às necessidades da empresa e do mercado, essas em constante mudança. Do mesmo modo, a dívida se configura como um operador fundamental, não apenas reportando ao seu sentido econômico relacionado aos imperativos do consumo desenfreado, mas especialmente à sensação de culpa por não darmos conta de tudo que nos é demandado.

A esse respeito, Gaulejac (2007) considera haver no mundo contemporâneo uma ideologia acerca da gestão que, em última análise, toma a vida humana como objeto a ser gerido para fins de rentabilização. Tal ideologia, também denominada de poder gerencialista (ou gerencialismo), associa-se a modos de subjetivação que se constituem pelo primado dos objetivos financeiros, sendo estimulada a mobilização

---

<sup>29</sup> As sociedades de controle também são denominadas por Gilles Deleuze (1992) de sociedades de comunicação.

psíquica dos sujeitos<sup>30</sup> para a adesão e esses objetivos. Para esse autor, o que está colocado para cada um é a necessidade de ser um gestor de si mesmo, tomando a vida como uma empresa a ser gerida, fixada em objetivos, tendo seus desempenhos constantemente avaliados e seu tempo rentabilizado. Para tornar-se útil e empregável em uma sociedade igualmente gestionária, é necessário, enfim, conforme o autor, tornar a vida produtiva. Também Alliez e Feher (1988) compreendem tratar-se de um processo de sujeição no qual os sujeitos veem a si próprios como capitais humanos a serem investidos e preocupam-se em adquirir comportamentos rentáveis através das informações que lhe são vendidas.

Tais imperativos, dirigidos às diversas instâncias da vida, parecem encontrar no trabalho um campo fértil para seu desenvolvimento através dos apelos à dedicação máxima, esta justificada como forma de “sobreviver” em um contexto econômico instável e de profunda competitividade: o sucesso da empresa é, enfim, vendido como o sucesso de cada um. A partir de estratégias discursivas variadas, geralmente assentadas sobre a liberdade individual e a importância da competitividade no mundo globalizado, a acumulação flexível tem convocado mais e mais o trabalho a produzir-se empreendedor, autônomo, capaz de tomar decisões e responsabilizar-se por elas. O trabalhador é convidado, assim, a sentir-se tão responsável pelo trabalho e por seus resultados como se fosse ele próprio proprietário do negócio. Nesse sentido, ao chamar a atenção para aspectos do capitalismo pós-industrial como a centralidade no tratamento da informação e o foco na comercialização e na financeirização mais do que na produção, Lazzarato e Negri (2001) apontam o caráter imaterial do trabalho contemporâneo, o qual está fundado prioritariamente na interface da nova relação entre produção e consumo, conforme já explicitamos anteriormente. Tal configuração do trabalho trouxe consigo o aumento da importância da dimensão comunicacional e relacional, colocando aos trabalhadores novos imperativos relacionados à adequada gestão desses aspectos. Na esteira das contribuições de Gaulejac (2007), podemos pensar que a gestão de si mencionada pelo autor remete também à necessidade de o trabalhador produzir-se subjetivamente alinhado às demandas contemporâneas do capital: não mais apenas aproveitar oportunidades, mas criá-las, arriscar-se, ser pró-ativo, motivado, entusiasmado, polivalente, capaz de gerir informações e interagir com

---

<sup>30</sup> A noção de afeto, que será outras vezes mencionada nesta dissertação, relaciona-se à dimensão do devir, da relação com o fora, com o plano de forças da existência.

diferentes níveis hierárquicos e áreas. Mesmo na esfera industrial, como Alliez e Feher (1988) chamam a atenção, o trabalhador não é mais visto como o operador da máquina, mas como aquele que deve supervisionar suas operações, havendo aí um deslocamento do manejo da matéria para a gestão das informações disponibilizadas pela máquina acerca de seu próprio trabalho.

É nesse cenário que vemos se constituir o gestor contemporâneo, exigido a dar conta de um campo fortemente prescritivo em termos de normativas operacionais, as quais se produzem por entre normativas sociais<sup>31</sup>. Por normativas operacionais nos referimos, por exemplo, ao controle de metas e resultados a serem alcançados e à utilização, para tanto, de ferramentas tecnológicas de qualidade e de produtividade, que servem como instrumentos para a mensuração, acompanhamento e avaliação do desempenho do grupo de trabalho e do próprio gestor. Já as normativas sociais dão conta de uma exigência sistemática, atualizada em discursos e práticas, em relação à produção do gestor como alguém que deve ser criativo<sup>32</sup>, inovador, polivalente, empreendedor, e que deve saber reconhecer e aproveitar oportunidades de incremento produtivo, entre tantas outras características que não apenas deve possuir ou desenvolver, mas ser capaz de mobilizar entre seus subordinados – esses agora chamados de colaboradores ou de equipe<sup>33</sup>.

Há, nesse ponto, um aspecto que consideramos fundamental quanto à produção atual do gestor e no qual gostaríamos de nos deter por instantes, pois consideramos que, em sua sutileza, demarca uma importante transformação que se opera sobre os modos de subjetivação atuais. A sutileza à qual nos referimos está atrelada a uma certa ultrapassagem em relação à noção tradicional de liderança

---

<sup>31</sup> Embora façamos alusão a dois tipos de normativas, compreendemos que elas não se dissociam, na medida em que traduzem arranjos de saber-poder vigentes no contemporâneo. Em outras palavras, as normativas, em geral, são constituídas por instituições que se materializam nos modos de trabalhar, gerando efeitos de saber, poder e verdade. Como veremos, seja por meio de prescrições que visam a disciplinar o trabalhador através de ferramentas de produtividade ou a convocá-lo para que se produza como empreendedor e colaborador da organização, o que está em jogo é que o trabalhador seja levado a produzir e contribuir ao incremento do capital.

<sup>32</sup> É fundamental destacar aqui a importante diferença entre os termos “criatividade” e “criação”. Enquanto a criação está em consonância com as forças em circulação, com a virtualidade do mundo e com a singularidade, a criatividade, tal como a abordamos, se refere à produção de um novo que se dá sempre dentro de certos limites, comprometido com uma ordem dominante. Tomando especificamente o campo do trabalho, podemos pensar que as exigências acerca da criatividade, amplamente difundidas na atualidade, se constituem mesmo como uma perversa estratégia de dominação, na medida em que capturam a subjetividade justamente através da promessa de uma maior autonomia e uso das potencialidades do sujeito.

<sup>33</sup> Mais acima, em notas anteriores, fizemos referência à adoção desses dois termos (colaboradores e equipes) no campo organizacional contemporâneo, relacionando-os a estratégias discursivas de captura subjetiva no trabalho, já que, ao sugerirem uma maior participação e autonomia dos trabalhadores, buscam assujeitá-los desde seu potencial inventivo para o atingimento do incremento produtivo.

vinculada ao trabalho do gestor. Se antes o líder era tomado como alguém portador de características especiais, sendo diferenciado dos demais e, por isso, colocando-se à frente dos subordinados, agora o gestor é tomado como um empreendedor, o qual se caracteriza essencialmente pela capacidade de suscitar o empreendedorismo também nos demais, mobilizando-se e mobilizando-os (ou mobilizando-se para mobilizá-los) para um incessante autoinvestimento. Assim, as relações aqui entre poder, saber e verdade, perpassadas por estratégias disciplinares, remetem necessariamente ao governo de si e do outro em uma associação direta com o poder gerencialista, ou seja, com aquilo que Gaulejac (2007) refere como a produção de um autogerenciamento para a busca de alto desempenho e competitividade, como uma certa produção subjetiva alinhada prioritariamente às necessidades econômicas do mundo globalizado.

Se, por um lado, essa demanda de produção subjetiva é dirigida hoje indiscriminadamente a todos os trabalhadores, por outro, parece encontrar um campo fecundo junto àqueles que ocupam formalmente o lugar de gestores. Em relação a esses, parece haver, no seio das empresas, fortes expectativas e mesmo grandes esforços no sentido de desenvolvê-los a partir de uma concepção de “homem de negócios” / “homem de sucesso”, flexíveis e motivados o bastante diante dos desafios e dificuldades que o trabalho lhes apresenta. A capacidade de mobilização psíquica constante (de si e dos outros) coloca-se como parte do trabalho do gestor, fazendo-se necessário o estabelecimento de estratégias de produção do empreendedor também entre seus “liderados”, o que, paradoxalmente, o coloca na posição de produtor de subjetividades-empendedoras, contribuindo para a geração de um processo de homogeneização e individualização subjetiva.

Lembrando o que Lazzarato e Negri (2001) apontam acerca do trabalho imaterial, centrado especialmente na produção da subjetividade a partir da íntima relação entre trabalho e consumo, percebe-se que, ao fim e ao cabo, o que está em jogo é a tentativa de captura das singularidades, muitas vezes, submetendo-as a uma determinada imagem-identidade a ser seguida (a do empreendedor) como condição não apenas para o sucesso, mas, minimamente, para inclusão e manutenção do emprego. Apesar de a flexibilidade à mudança ser a expressão de ordem no contemporâneo, fica claro que essa abertura – que, para além de incentivada, é exigida –, no viés das forças dominantes, só deve ocorrer dentro de certos limites, quais sejam aqueles demarcados pelos interesses do capital. Assim, se há uma

demanda pelo trabalhador criativo e pró-ativo, fica-nos claro que essa criatividade e iniciativa só podem ir até onde seja conveniente, ou seja, se manter enquanto ajudem a incrementar os resultados organizacionais, sem problematizar as estratégias de dominação vigentes.

Os modos de trabalho toyotistas, amplamente difundidos nas últimas décadas são um exemplo do que acabamos de apontar. Ao difundir como um de seus pressupostos a gestão participativa, através dos círculos de qualidade, percebe-se que a participação em questão aqui é voltada estritamente ao aprimoramento do processo produtivo e aumento da receita. Como referem Motta e Vasconcelos (2006), a participação do trabalhador na melhoria dos processos é uma forma de apropriação de seu saber e, além disso, de obter um maior envolvimento de sua parte, já que haveria uma tendência a se comprometer com o cumprimento e controle de algo que ele próprio ajudou a definir. Tratar-se-ia, assim, de uma participação restrita, uma estratégia de cooptação e subordinação que não permitiria qualquer crítica às relações ou à organização mais ampla do trabalho, mas, antes, serviria para docilizar e envolver os trabalhadores subjetivamente, convocando-os a produzir mais e a intensificar o controle de si e do outro. Nesse quadro, a proposição é de uma forma de gestão hierárquica “democrática”, que incite os trabalhadores à “participação” e que, além disso, esteja capacitada a ouvir diferentes opiniões, promover o debate e gerir conflitos e relações interpessoais, obtendo a coesão e soluções negociadas entre os grupos de trabalho e a administração da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), o que denota o papel político atribuído ao gestor contemporâneo.

Convém destacar mais uma vez que, nesse processo, as diversas prescrições que são dirigidas ao gestor, por fim, colocam em funcionamento junto aos grupos de trabalho os mesmos mecanismos pelos quais ele próprio é subjetivado. Com isso, afirmamos a concepção de que o gestor não se situa em um lugar necessariamente privilegiado em relação aos demais trabalhadores no que diz respeito a possuir maior autonomia ou estar mais imune às estratégias de dominação do/no trabalho. Compreendemos que todas as dimensões que ele ajuda a colocar em funcionamento, dado o lugar que ocupa, incidem também sobre ele, por vezes, de formas diferentes – por exemplo, ele está tão sujeito aos instrumentos de avaliação da produtividade, os quais deve operar, quanto seus subordinados. Assim, como referimos anteriormente, pensamos que o gestor, tomado na produção discursiva acerca dos modos de trabalhar/viver, se constitui como instrumento, mas também como objeto de

tais produções assujeitadoras, uma vez que está submetido às mesmas regras do jogo.

Em relação, especificamente, ao trabalho do gestor, Gaulejac (2007) refere que ele interioriza, mais do que qualquer outra pessoa, as contradições entre capital e trabalho, uma vez que, de um lado, é convocado a identificar-se com os interesses da empresa, interiorizar a lógica do lucro e aderir às normas e valores do sistema capitalista e, de outro, está submetido às imprevisibilidades da carreira, à pressão do trabalho e a uma forte competição. Poderíamos acrescentar a isso o paradoxo vivenciado pela posição de gerenciamento que, sendo demandada a exercer o controle sobre o trabalho e sobre os coletivos, tem como primeiro compromisso o autocontrole, a produção de si própria. Além de atender a todo um universo prescritivo do ponto de vista do domínio de procedimentos, tem de responder também a fortes prescrições relacionadas à construção de uma carreira de sucesso, reunindo as competências necessárias para o exercício da liderança e do empreendedorismo, motivando os grupos de trabalho em relação ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, a questão que se coloca diz respeito a quais os efeitos de uma estratégia de gestão que investe em uma produção subjetiva de controle de si e do outro, a partir de um universo de prescrições sociais e operacionais, no plano da subjetivação dos gestores e dos grupos de trabalho. O interesse por esses efeitos nos direcionam, por entre a análise da atividade da gestão (a qual implica um agir *com* e *sobre* o outro, esse também em atividade), aos modos de trabalhar que tem aí se produzido, considerando os possíveis em termos de formulação de crítica e de resistência no/pelo trabalho.

Do ponto de vista da atividade, tomando o ofício da gestão de modo atrelado aos imperativos do poder gerencialista, propomos pensar a relação da atividade do gestor com o trabalho do outro, no sentido de, a um só tempo, incitar a atividade do outro – para o incremento produtivo – e tentar controlá-la – de modo a que não se desvie dos objetivos organizacionais e dos padrões de produtividade. Por outro lado, a atividade do outro, enquanto potência de permanente desvio e impossível de ser capturada por inteiro, coloca-se como variante com a qual o gestor se confronta sistematicamente em seu ofício – esse atravessado pelo intuito de atender à grande normativa –, o que, por fim, o convoca novamente à atividade para dar conta da distância entre o prescrito à gestão e o real a ele colocado pela atividade do outro. Assim, diante do campo fortemente prescritivo no qual o gestor constitui-se como

instrumento-objeto, parece-nos clara a necessidade de que consiga mobilizar a si próprio para mobilizar seu subordinado, em uma mútua associação entre o governo de si e do outro. Considerando esses aspectos, perguntamo-nos que questões emergem do real do trabalho do gestor em relação a esse ideal prescritivo e como ele faz para governar a atividade do outro se essa remete à dimensão do devir, a um certo ingovernável? E ainda: quais os caminhos percorridos pela atividade do gestor, quais as dramáticas presentes nesse ofício diante das demandas paradoxais colocadas pelo poder gerencialista e pelos resquícios dos modos disciplinares de trabalhar?

A relação entre a atividade dos trabalhadores e a gestão do trabalho pelas instâncias hierárquicas é discutida por Schwartz (2004), que propõe pensar as noções de eficácia e eficiência de modo associado às dramáticas do uso de si. Compreendendo a eficácia como avaliação de um ato referente aos objetivos a que ele visa e a eficiência como avaliação do produto da atividade referente aos meios disponíveis para produzi-lo, suscitando modalidades singulares de dramáticas do uso de si, ele afirma que a forma como as instâncias gestonárias hierárquicas acabam por impor “a sua maneira de recusar e hierarquizar eficácias e eficiências pesa sobre as negociações imanentes aos protagonistas da atividade” (p. 31). Assim, o autor nos dá importantes indicativos a respeito da forte relação entre o trabalho da gestão e a atividade dos demais trabalhadores, “gestionados”, o que nos faz pensar na contribuição da atividade do gestor à restrição ou à expansão do poder de agir de seus subordinados e de si próprio, dependendo do modo como opera a gestão junto a eles. Como ele nos indica, as diferentes instâncias negociantes (os gestores e os subordinados), na atividade, “não estão nas mesmas posições para fazer valer sua negociação de eficácia. As relações de poder, as relações hierárquicas dão pesos desiguais às negociações de certas instâncias em relação a outras, e isso é fundamental nessas negociações” (p. 31). Para o autor, o modo como a gestão impõe a recusa ou a hierarquização de eficácias e eficiências da atividade pesa sobre as negociações dos protagonistas da ação. Assim, outra questão se coloca: como se dá a relação entre a atividade da gestão e a atividade dos subordinados? Em outras palavras, a atividade do gestor possibilita a abertura de espaço às renormatizações dos subordinados ou, de outro modo, restringe seus esforços de rearranjos? No caso de haver abertura às renormatizações dos subordinados, a atividade dos gestores também acolhe as formulações de crítica aos modos assujeitadores de trabalhar,

contribuindo, assim, tanto à expansão do poder de agir dos subordinados quanto de si próprios?

Considerando que, embora os discursos priorizem a noção do trabalho colaborativo, da cooperação entre os atores aí envolvidos, em uma busca de apropriação dos recursos do coletivo, percebe-se que, paradoxalmente, no cotidiano de trabalho, as contribuições individualizadas ganham centralidade – com efeito, impedindo o coletivo –, por exemplo, através do estímulo das organizações à competitividade entre os trabalhadores e das avaliações individualizantes acerca do trabalho realizado. Nesse sentido, pensamos que, sob a propagação pelas organizações de um trabalho dito coletivo que, de fato, se move em uma direção privatizante, há um esforço por parte das organizações no sentido de que as trocas entre os trabalhadores se limitem ao que convém à organização do trabalho, ficando mais restritas as possibilidades de transformações que, de fato, façam questão aos modos assujeitadores de trabalhar. Nessa leitura, a inventividade seguiria mais por uma linha de captura do que por um fluxo desterritorializante, sendo os gestores convocados à atividade nesse esforço de controlar as interações entre os subordinados, no sentido de que elas não produzam resistência aos imperativos do capital, os quais se expressam em modos de trabalhar que visam a obter o incremento produtivo, em geral, pela limitação da força problematizante de expansão da vida.

Retomando a discussão de Clot (2010) acerca do gênero e do estilo, poderíamos pensar que o enfraquecimento dos coletivos fragiliza o gênero profissional (também chamado pelo autor de coletivo de trabalho), na medida em que se estacam as estilizações (também denominadas trabalho coletivo) que o alimentam. Em contrapartida, o gênero enfraquecido desregula o movimento de estilização ao deixar de oferecer as referências para a atividade de cada trabalhador. Na ausência dos suportes genéricos e de obrigações compartilhadas entre os profissionais que os tornariam capazes de enfrentar as provações do real, o autor chama a atenção para dois possíveis riscos: o de cada trabalhador ver-se só diante do real do trabalho, sendo levado a errar sozinho e a assumir uma posição individual que o leva a transgressão, e, em segundo lugar, o de haver uma sacralização do regulamento, na medida em que, “sem meio coletivo para enfrentar o real, a atividade individual busca esconder-se, sem sucesso, por trás da tarefa prescrita” (p. 175).

Acerca do coletivo enquanto recurso fundamental ao desenvolvimento da subjetividade individual, Clot (2006) também aponta o paradoxo sobre o qual falamos,

afirmando que, na atualidade, o coletivo é solicitado ao mesmo tempo em que é interdito, o que, em sua leitura, estaria na base do sofrimento profissional. Mais do que defender o coletivo, o autor considera necessário reencontrá-lo, na medida em que “o real do trabalho impõe, cada vez mais, um trabalho coletivo” e que, “para fazerem face ao real, os trabalhadores têm que fazê-lo juntos” (p. 103).

Com essa discussão, interrogamos o ofício de gestão acerca dos possíveis em termos da produção de um trabalho coletivo mediatizado pelo coletivo de trabalho, considerando o paradoxo colocado pelos discursos que enaltecem o trabalho cooperativo e, ao mesmo tempo, os modos individualizantes de trabalhar. Lançamos essa questão à atividade dos gestores tanto em relação a seu próprio trabalho quanto ao de seus subordinados, buscando compreender se e como tem sido possível produzir trabalhos coletivos pelo fortalecimento dos gêneros profissionais no trabalho operacional, em um “fazer junto” que reporta também a um fazer dos gestores com seus subordinados.

Gostaríamos de finalizar esse tópico afirmando, mais uma vez, entre tantos apontamentos a respeito das estratégias de dominação no trabalho contemporâneo (muitas vezes se operando através do ofício de gestão), a permanente possibilidade de resistência – colocada, inclusive, para aqueles que, em tese, têm seu fazer conectado de modo mais direto aos interesses da organização. O que vimos discutindo aqui, acerca da dimensão coletiva do trabalho, na construção de um plano comum do viver juntos, nos parece uma importante pista nessa direção. A aposta na produção de um plano comum do trabalho, associado ao coletivo, remete ao que Barros e Pimentel (2012) referem como “composição de singularidades, acolhimento à multiplicidade, capacidade de diferir” (p. 12), em um funcionamento que resiste à captura às formas preestabelecidas.

Como Ferigato e Carvalho (2009) afirmam, as técnicas de gestão, ao mesmo tempo em que escancaram técnicas particulares de governo, “produzem e reconstróem regras e práticas particulares que podem promover a manutenção da lógica social instituída ou transformá-la” (p. 62). Eles afirmam a compreensão de que, por mais capturados que estiverem gestores e mais subordinados que estiverem os demais trabalhadores, sempre haverá brechas e fluxos irreprimíveis, possibilitando a transformação dos modelos de gestão, em princípio tão sólidos em seus pressupostos. Os autores acrescentam ainda:

Embora sejamos o tempo todo 'recodificados' e 'recapturados' pelas redes de saber-poder, a relação consigo não pára de renascer, resistindo aos códigos e aos poderes. A partir da relação consigo, do cuidado de si, é escancarada nossa capacidade de agir sobre nossas próprias ações. (p. 67)

Partindo justamente desse entendimento, propomos explorar a atividade no ofício de gestão em termos dos possíveis que ela comporta enquanto resistência, como processo de subjetivação de acordo com o que propõe Deleuze (1992): enquanto possibilidade de escapar aos saberes constituídos e aos poderes dominantes que atravessam seu ofício. Assim, a atividade, estando ligada à potência de diferenciação da vida, pelo exercício da problematização dos modos assujeitadores de trabalhar/viver, constitui-se como passagem a outros modos de produzir a vida na/pela gestão. É essa a aposta que fazemos aqui na escolha pela análise da atividade com os trabalhadores. Cabe agora nos determos na análise dos aspectos que compõem o ofício dos gestores que são foco desta pesquisa.

### 3 DO TRABALHO POSTAL

Esta dissertação, ao adotar como tema a análise do ofício de gestão sob o ponto de vista da atividade, escolhe como foco o trabalho de gestores operacionais dos Correios, empresa pública federal do ramo de logística e comunicações. Por gestão operacional compreendemos o nível de gerenciamento diretamente vinculado à execução de processos e, em geral, localizada nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional, diferenciando-se, então, da gestão tática, enquanto nível de gerenciamento intermediário, e da gestão estratégica, essa relacionada ao gerenciamento global ou à direção da organização. No caso desta pesquisa, trata-se de gestores de unidades operacionais de distribuição, responsáveis pela coordenação do trabalho de entrega e coleta de objetos postais (especialmente cartas e encomendas, mas também malotes, telegramas e malas diretas, entre outros), o qual, por sua vez, é realizado pelos carteiros.

A escolha pela modalidade da gestão operacional como ponto de interesse parte da compreensão de que, na medida em que se produz como gerenciamento, diretamente ligado à execução dos processos-fim de uma organização, comporta certas especificidades, como a estreita proximidade com o trabalho daqueles que estão “na ponta”, que efetivamente operacionalizam o que, em última instância, a organização demanda. Assim, pensar a gestão operacional implica, entre outros aspectos, colocar em questão o que se produz no encontro com o trabalho do outro, já que o ofício de gestão está ligado, como vimos, ao governo da ação do outro, e mais, à atividade enquanto tentativa de captura da atividade do outro – seus subordinados. Em outras palavras, como vimos discutindo, nos parece que o eficiente governo de si em pauta nas produções discursivas acerca do ofício de gestão está amarrado igualmente ao eficiente governo dos outros, no sentido foucaultiano de tentativa de condução de suas ações. Tomar a gestão operacional como foco implica, dessa forma, problematizar o trabalho que se produz no encontro entre aqueles que ocupam um lugar formal de gestão do trabalho do outro e aqueles “outros” que, de qualquer modo, já são gestores do próprio trabalho na atividade. Essa consideração aponta a peculiaridade do lugar da gestão, na medida em que, diante das demandas que lhe são colocadas (seja convocando seus subordinados a se produzirem como “empreendedores” e “colaboradores” dos objetivos do capital, seja submetendo-os a estratégias de disciplina e controle), podem contribuir à expansão ou, ao contrário, à

limitação do poder de agir de seus subordinados, a depender do modo como o gestor se colocar em relação às estratégias de assujeitamento que marcam o trabalho no contemporâneo. Acreditamos que, enquanto exercício ético, a problematização dessas normativas dirigidas à gestão remetem concomitantemente aos possíveis em termos de expansão o poder de agir dos subordinados e do próprio gestor. Isso porque, para não fazer uso do outro, limitando sua vitalidade, há que se fazer um trabalho ético sobre si mesmo, colocando em questão as tentativas de captura da própria subjetividade.

Tendo em vista as especificidades que o trabalho de gestão realizado no campo operacional comporta, bem como a necessidade de levarmos em consideração, também, as instituições, discursos e práticas que compõem os modos de trabalhar em cada tempo e lugar, discutiremos, no próximo tópico, arranjos que constituem a organização do trabalho nos Correios. Em seguida, abordaremos especificamente a organização do trabalho da gestão operacional nessa empresa, colocando em análise os elementos centrais que a compõem.

### **3.1 Correios: do Brasil-Colônia a empresa de classe mundial**

Ao falarmos de um trabalho que tem em seu cerne a atividade postal, colocamos também em cena um outro ofício, centenário: o de carteiro – em muito anterior à empresa Correios –, cujas transformações vão acompanhando as próprias transformações do país ao longo de cinco séculos<sup>34</sup>. O serviço de correspondências no Brasil foi inaugurado em 1500 pela carta enviada por Pero Vaz de Caminha ao rei de Portugal, sendo desenvolvido durante o processo de colonização. Ao final do século XVIII, teve início seu processo de interiorização oficial, bem como a nomeação dos primeiros agentes de Correios do país. Esse foi um período de grande desenvolvimento e expansão dos serviços de correio, com o estabelecimento de caixas de coletas, da distribuição domiciliária e do serviço telegráfico. Acompanhando o incremento tecnológico da Revolução Industrial, esse período foi marcado também pela aquisição de máquinas, pela evolução dos transportes e pela implantação das primeiras linhas aéreas.

---

<sup>34</sup> Informações sobre a transformação dos serviços postais no Brasil obtidas no site dos Correios (Fonte: <http://www.correios.com.br/sobre-correios/a-empresa/historia/historia-postal/#HistoriaPostal>. Acesso em 01/12/2014)

Com a Revolução de 30, as profundas alterações na estrutura político-administrativa do país fizeram-se sentir também no setor postal, com a remodelação de sua estrutura. À essa época, foi criado o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério de Viação e Obras Públicas, dando o caráter prioritariamente logístico dos trabalhos postais. Foi somente em 1968 que foi criada a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a qual passou a ser subordinada ao Ministério das Comunicações, tal como funciona até hoje. Nesse período, foram empreendidos grandes esforços em “modernizar” os serviços postais e telegráficos, atrelados a ideia de que, enquanto área de comunicação, eram fundamentais ao desenvolvimento do país ([www.correios.com.br](http://www.correios.com.br)). Os anos seguintes, a partir da década de 80, consolidaram a área comercial da empresa, especialmente no segmentos de encomendas, com a criação do Sedex (encomenda expressa, com prazo de entrega de até três dias a partir da postagem), do Correio Acelerado Internacional (encomendas expressas internacionais) e a implantação da rede de *franchising* (agências comerciais terceirizadas pelos Correios), entre outros.

Todas essas transformações, sucintamente elencadas aqui, dão conta tanto das metamorfoses de um serviço público prestado à população, quanto de um ofício, cujos modos de trabalhar são fortemente atravessados pelas mudanças político-econômicas do país. Embora não tenhamos encontrado registros acerca das interferências do período de ditadura militar sobre seu funcionamento, muito se fala, no âmbito da empresa, acerca dos modos de trabalhar naquele período e seus resquícios ainda hoje (como os procedimentos disciplinares amplamente adotados na gestão do trabalho cotidiano). A contratação de trabalhadores, antes da Constituição de 1988, por exemplo, não raro ocorria através da indicação de militares. A própria direção da empresa, bem como das diretorias regionais, eram ocupadas por esses últimos, sendo as funções de gestão exercidas, durante muitos anos, exclusivamente por profissionais com alto nível de instrução formal, em geral, formados pela empresa especialmente para atribuições de chefia ou assessoramento às áreas-fim (atendimento/vendas e operacional). Se essa já não é mais a realidade da empresa nos dias atuais<sup>35</sup>, por outro lado, certas dimensões da organização atual do trabalho apontadas por alguns trabalhadores seguem ainda bastante atravessadas por

---

<sup>35</sup> Retomaremos esse tema dos pré-requisitos e da formação dos gestores na empresa ao tratarmos especificamente sobre como está organizado o trabalho da gestão operacional hoje e, ainda, mais adiante, no capítulo referente à análise da atividade da gestão.

resquícios da gestão militar, como o grande número de normativas, organizadas em 26 manuais disponibilizados pela empresa. Cada manual corresponde a um segmento e é dividido em inúmeros módulos e capítulos, especificando detalhadamente e produzindo regramentos sobre inúmeros assuntos – exemplos são o MANDIS (Manual de Distribuição e Coleta), o MANPES (Manual de Pessoal) e o MANCAT (Manual de Comercialização e Atendimento). Entre tantas normativas, destaca-se o MANCOD (Manual de Controle Disciplinar), cujo próprio nome anuncia o caráter disciplinador que assume sobre o agenciamento trabalhador-trabalho, compreendendo esse último como conduta funcional individualizada, a ser normatizada e controlada em termos de possíveis irregularidades<sup>36</sup>.

Em associação a essa dimensão disciplinadora do trabalho, tomando-o em termos de conduta a ser controlada e avaliada – a partir do que se define como o modo correto (ou regular) de se comportar/conduzir no trabalho –, as demais normativas desenvolvidas pela empresa preveem dispositivos que buscam definir como o trabalho deve ser realizado e avaliar seus resultados, especialmente em termos quantitativos. Para tanto, a empresa tem disponibilizado inúmeros instrumentos para estabelecer, controlar e otimizar tempos de produtividade (seja na triagem ou na entrega de um objeto postal ou mesmo no atendimento ao cliente em um guichê de atendimento em agência), definir e estimular o alcance de metas (seja na distribuição de objetos ou venda de produtos e serviços), avaliar a satisfação do cliente (sendo esse convocado a participar do processo de controle sobre o trabalho através, por exemplo, das ferramentas de rastreamento dos objetos em tempo real), bem como reduzir custos e incrementar cada vez mais os resultados financeiros em suas diversas áreas.

É nesse cenário que a implantação sistemática de ferramentas de avaliação da produtividade, especialmente na área operacional, ganha espaço, com forte ênfase sobre a mensuração dos tempos, a quantidade de objetos entregues e o atendimento aos prazos das encomendas, especialmente as expressas, como o Sedex. Comparando a produtividade alcançada com a prescrita (e desconsiderando o que, desde o real, convoca à atividade), essas ferramentas são definidas por profissionais da área de apoio operacional, especialmente designados para estabelecerem valores-

---

<sup>36</sup> Também esse tema, referente ao controle disciplinar dos trabalhadores, será oportunamente retomado ao colocarmos em análise o trabalho dos gestores operacionais, uma vez que a “apuração da conduta funcional” é considerada como uma das responsabilidades da chefia.

padrão para cada etapa do processo de trabalho – como números mínimos de objetos a serem entregues a cada dia por cada carteiro.

A definição de tais normativas, que, em nossa compreensão, fomentam um movimento de intensificação do trabalho, parecem estreitamente associadas ao grande incremento tecnológico vivenciado pelos Correios nos últimos anos, com a aquisição de inúmeros maquinários para a área de operações e a informatização do controle sobre o processo produtivo. Se por um lado, a inserção de tecnologias tornou mais simples certos processos de trabalho desgastantes (como a separação dos objetos postais por região e por logradouro, realizada hoje previamente pelas máquinas, diminuindo o trabalho de triagem dos carteiros nas unidades), por outro, provocou o aumento do volume de trabalho em outra ponta, já que um número infinitamente maior de objetos ficam agora mais facilmente disponíveis para a entrega, aumentando a exigência quanto à quantidade de objetos a serem distribuídos por dia. Além disso, o advento da Internet e o incremento cada vez maior das compras por meios eletrônicos implicou em um aumento da postagem e distribuição de encomendas, segmento que vem crescendo nos últimos anos, constituindo-se como uma área extremamente rentável na empresa (desde que as encomendas sejam entregues dentro do prazo previsto; caso contrário, as indenizações aos clientes fazem com que o serviço traga prejuízos financeiros). Por essa razão, e no contexto concorrencial de grandes empresas internacionais instaladas no país – já que, diferentemente do segmento de cartas, a empresa não possui monopólio para entrega de encomendas –, os Correios parecem direcionar crescente atenção a esse segmento, oferecendo serviços com prazos de entrega cada vez menores, como o Sedex Hoje, que deve ser entregue no mesmo dia em que foi postado, ainda que postagem e entrega aconteçam em lugares muito distantes, como Porto Alegre e Rio de Janeiro, por exemplo.

Tais transformações do trabalho no âmbito dos Correios se fazem no bojo das prerrogativas neoliberais, as quais, em nome da sobrevivência das organizações em um “contexto fortemente concorrencial”, alavancam dispositivos que, não raro, cercam o trabalho, buscando limitar sua vitalidade. Exemplo disso são os planejamentos organizacionais, que, grande parte das vezes, estabelecem metas que desconsideram o real do trabalho, solicitando cada vez mais, preferencialmente, com cada vez

menos<sup>37</sup>. Ou seja, solicita-se aos trabalhadores maior produtividade, em geral, oferecendo menos recursos materiais e subjetivos (como o compartilhamento de saberes-fazer para o enfrentamento ao real) à sua ação.

Nessa direção, o Plano Estratégico dos Correios (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2011a), denominado Correios 2020, prevê como objetivo a transformação da organização em uma empresa de classe mundial, estando entre as “melhores organizações do mundo em gestão organizacional e que se destacam pelas suas práticas e respectivos resultados” e “promovem interna e externamente a reputação da excelência dos produtos e serviços que oferecerem” (p. 48). Para tanto, define como estratégia a adoção “de um modelo empresarial mais dinâmico” e “orientado pela e para excelência” (p. 15), adotando o “choque de liderança e de gestão<sup>38</sup> para propiciar o pleno desenvolvimento das potencialidades da Organização, com a adoção de posturas que transformem a cultura atual em uma cultura organizacional alinhada com o empreendedorismo e a ética” (p. 33). Entre as estratégias elencadas pela empresa para alcançar os objetivos mencionados, o Plano cita as seguintes: remodelar e redimensionar a atual plataforma de produção, buscando a *produtividade*, a *flexibilidade*, a *otimização*, a *padronização*, a *simplificação* e a *automoção* de processos; definir modelo de gestão para os meios de produção, garantindo *agilidade* e *flexibilidade*; adotar tecnologia de ponta para otimizar e *monitorar* as operações e *controlar* o nível de serviço realizado, definindo novo modelo de informações aos clientes, com *velocidade* e confiabilidade; e desenvolver novos modelos de atendimento domiciliar, considerando a *racionalização* das atividades internas, a *flexibilização* da jornada de trabalho, a *contratação por prazo determinado* e a *otimização* de roteiros.

Os aspectos acima elencados, referentes ao planejamento da empresa para os próximos anos, parecem vir ao encontro do que vínhamos discutindo a respeito dos mecanismos de controle que marcam os modos de organização do trabalho no contemporâneo, instrumentalizados pelas ferramentas operacionais, com vistas ao

---

<sup>37</sup> Como referiu um gestor participante desta pesquisa ao falar dos desafios de seu trabalho, para a organização, o papel do gestor seria o de “conseguir o ‘sonho’ de fazer com as pessoas trabalhem com pouco”.

<sup>38</sup> O choque de gestão está associado a uma política de administração que tem como foco o controle orçamentário com vistas a maior obtenção de ganhos de produtividade. Essa visão, de cunho estritamente empresarial, parece vir ganhando cada vez mais espaço no setor público, tendo sido amplamente adotada, nos últimos anos, na gestão de diferentes esferas do governo. Recentemente, a expressão ganhou notoriedade a partir do governo de Aécio Neves em Minas Gerais, sendo lançado, em 2012, o livro “Choque de Gestão em Minas Gerais” pelo governo daquele estado.

incremento produtivo e financeiro da organização (previsto em 50% no período de quatro anos). O ideal da excelência mencionado no Plano parece assentado, contudo, em noções aparentemente paradoxais nessa empresa: por um lado, parece haver uma certa rigidez em relação às normativas traduzida pelas tentativas de padronização e controle de seu cumprimento; por outro, os discursos organizacionais enaltecem a necessidade de se adotar uma postura “flexível” no trabalho, “adaptando-se” a diferentes situações. Considerando-se que a flexibilidade parece bastante associada, no mundo do trabalho contemporâneo – e explicitamente no documento dos Correios – às premissas de racionalização, de otimização e mesmo de terceirização, compreendemos que a flexibilidade aqui em questão remete muito mais à possibilidade de os trabalhadores se mostrarem maleáveis e aptos a se curvarem aos imperativos do capital do que propriamente à possibilidade de que inflexionem (façam curvar) as normativas daí advindas, problematizando-as. Desse modo, cabe pensarmos: como se produz o trabalho da gestão nessa empresa, por entre discursos que convocam simultaneamente a um cumprimento estrito das normativas e a uma maleabilidade dos modos de trabalhar?

Indo ao encontro das pretensões estabelecidas no Plano Estratégico dos Correios (EMPRESA..., 2011a), a modificação do estatuto da empresa, ocorrida em 2011, parece ter contribuído fortemente à difusão dos ideais de expansão da empresa e de lucratividade. Tal mudança aponta na direção de uma forte ampliação do campo de atuação dos Correios, tornando possível, por exemplo, atuar no Exterior e nos segmentos postais de serviços eletrônicos e financeiros, constituir subsidiárias e adquirir outras empresas<sup>39</sup>. A abertura a essas possibilidades, vinculada ao avanço tecnológico ao qual nos referimos acima, ao oferecimento de novos serviços, e à constante busca pelo incremento produtivo (e, conseqüentemente, financeiro), tem impactado não apenas na organização do trabalho do ponto de vista operacional – , com a definição de ferramentas de controle sobre o trabalho –, mas tem contribuído, também, para o estabelecimento de certas prescrições quanto à produção subjetiva dos trabalhadores. Nesse sentido, a mudança do perfil de trabalhador almejado pela empresa tem sido uma busca constante nos últimos anos, de modo a se produzir trabalhadores mais facilmente adaptáveis ao novo contexto produtivo.

---

<sup>39</sup> Informações acessadas no site correios.com.br em 20 de fevereiro de 2014.

A visão definida pela administração, buscando “ser exemplar, com resultados iguais ou superiores em comparação com os referenciais de excelência”<sup>40</sup>, parece dar o tom das demandas direcionadas aos trabalhadores no que diz respeito à constituição de si no trabalho. Exemplos disso são as novas atribuições agregadas aos cargos de base, como atendente comercial e carteiro. No primeiro caso, os trabalhadores que atuam no atendimento ao público, nas agências comerciais dos Correios, passaram a possuir também atribuições de vendedor, inclusive com a definição de metas de vendas de diferentes produtos e serviços, bem como o de bancários, na medida em que a empresa passou a atuar como correspondente bancário, oferecendo serviços como abertura de contas, saques e pagamento de faturas (havendo também metas para esses serviços). No caso dos carteiros, um programa denominado Carteiro Olho Vivo premiava aqueles trabalhadores que identificassem, no seu perímetro de entrega, potenciais clientes corporativos, que fimassem contratos de alto valor com a empresa. Além disso, campanhas sistemáticas de vendas de serviços ou produtos estimulam carteiros a oferecê-los durante o período de entrega.

Todas as questões que vimos discutindo aqui, a respeito das transformações e dos novos modos de trabalhar nos Correios – os quais não se dissociam, de modo algum, dos modos dominantes de trabalhar no contemporâneo – ganham ainda maior relevância se considerarmos se tratar do segundo maior empregador do Brasil<sup>41</sup>, sendo o primeiro nesse quesito entre as estatais<sup>42</sup>. Trata-se de mais de 120 mil trabalhadores, sendo que a maior parte (85%) atua especificamente nas chamadas atividades de base (atendimento, separação e entrega de objetos postais), estando, portanto, diretamente submetidos à intensificação do trabalho e às estratégias de controle da organização operadas, em grande parte, pelos gestores, conforme apontamos ao longo deste tópico. Considerando-se, ainda, que mais da metade do

---

<sup>40</sup> Os trechos entre apóstrofos nesse parágrafo foram retirados do site correios.com.br. O acesso foi realizado em 20 de fevereiro de 2014.

<sup>41</sup> Dados publicados pela Revista Exame em 12/08/2012, apontaram que, em termos do número absoluto de funcionários, os Correios ficavam atrás apenas da construtora Odebrecht, que, à época, empregava 124 mil trabalhadores (Fonte: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-15-empresas-que-mais-empregam-no-brasil>. Acesso em 30/11/2014).

<sup>42</sup> De acordo com o Ministério do Planejamento, em 2012, os Correios eram a estatal federal com o maior número de funcionários próprios, em um total de 117.204 trabalhadores. Nesse quesito, a empresa superava, por exemplo, empresas públicas do setor bancário e petroquímico (Fonte: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/perfil\\_empresas\\_estatais/2012/Perfil\\_2013\\_ano\\_base\\_2012\\_2.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/perfil_empresas_estatais/2012/Perfil_2013_ano_base_2012_2.pdf). Acesso em 30/11/2014).

efetivo total são carteiros, responsáveis por uma entrega média diária de 36 milhões de objetos, e que, no ano de 2013, foram entregues mais de 9 bilhões de objetos<sup>43</sup>, temos um breve panorama do trabalho operacional de distribuição, que, embora quantitativo, nos dá pistas do quanto é demandado dessa área.

Para finalizar esses apontamentos acerca do trabalho nos Correios, gostaríamos de dizer, ainda, algumas palavras acerca do estatuto dessa empresa, o qual consideramos ser um importante aspecto da produção dos modos de aí trabalhar. Como empresa pública, os Correios são uma pessoa jurídica de direito privado, sendo constituída exclusivamente por capital público e tendo como finalidade a exploração da atividade econômica. Embora seja um órgão público, respondendo às mesmas normativas dos demais agentes públicos (como a legislação que regulamenta a realização de qualquer tipo de compra e contrato, por exemplo), vem adotando modos de gestão que buscam aproximar-se o máximo possível daqueles adotados na iniciativa privada. Nesse sentido, o Plano Estratégico da empresa aponta como um objetivo a adoção de “governança corporativa, compatível com modelo empresarial” (EMPRESA..., 2011a, p. 58). Exemplos disso são a busca pelo ideal de excelência, a adoção sistemática de ferramentas tecnológicas de avaliação do desempenho assentadas prioritariamente sobre a produtividade (tomando o trabalho como resultado e não como processo) e a consolidação da noção de competência comportamental como parâmetro para o desenvolvimento da vida laboral do trabalhador na organização. Do mesmo modo, os trabalhadores ecetistas<sup>44</sup>, contratados através de concurso público e regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), são denominados na organização “empregados” – termo que tem sua origem na esfera privada –, passando por avaliações sistemáticas de viés privatista/individualizante. A própria relação com seu “público-alvo” parece alternar entre, de um lado, os objetivos de prestar à *sociedade* o serviço público mais universalizado, de qualidade e de confiança, contribuindo à inclusão social, e, de outro, angariar cada vez mais *clientes*, colocando-se competitivamente no mercado com vistas a aumentar seu faturamento. Assim, parece haver um certo hidridismo entre público e privado nessa empresa que, ao atravessar a gestão do trabalho, contribuem, segundo nosso entendimento, para a consolidação de modos de trabalhar

---

<sup>43</sup> Dados obtidos através do site correios.com.br (acesso em 02 de dezembro de 2014).

<sup>44</sup> Os trabalhadores dos Correios também são denominados ecetistas, em alusão à sigla da empresa, ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos).

individualizantes e privatizantes. Tendo em vista esses aspectos e considerando a dimensão do público como aquilo que se associa a modos de existência coletivos, à impessoalidade de um fazer/viver juntos, opondo-se a funcionamentos particularizantes, perguntamo-nos: qual a possibilidade da análise do imbricamento trabalho-subjetivação pela via da atividade se constituir em um caminho para fortalecer a dimensão pública dos modos de trabalhar aí presentes?

No próximo tópico, abordaremos especificamente o trabalho da gestão operacional nos Correios, foco de nosso estudo. Considerando os aspectos que constituem o funcionamento da empresa, nosso objetivo será colocar em análise os modos pelos quais se produz o trabalho da gestão, bem como os processos de subjetivação aí implicados.

### **3.2 O trabalho da gestão operacional: por entre ferramentas de produtividade e produções subjetivas**

Pensar o trabalho do gestores do ponto de vista da atividade pressupõe a possibilidade de colocar em análise também os aspectos organizacionais que o compõem, já que a atividade se dá justamente em um debate suscitado no tensionamento entre as normas e procedimentos anteriormente definidos e o “vazio de normas” que a infidelidade do meio provoca (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Assim, neste tópico, abordaremos aspectos centrais que compõem o trabalho do gestor operacional dos Correios para, mais adiante<sup>45</sup>, nos determos na análise da atividade propriamente dita, tomando como foco o ponto de vista do trabalhador acerca do quê e como faz nesse permanente debate de normas no cotidiano da gestão.

Iniciamos, então, por melhor esclarecer de que gestão e de que gestores tratamos aqui. Quando falamos de gestores operacionais dos Correios, referimo-nos justamente aqueles vinculados ao gerenciamento do trabalho dos carteiros, situados em unidades de distribuição de cartas e/ou de encomendas, sendo responsáveis pela gestão hierárquica direta de grupos que podem variar, em média, de 20 a 100 trabalhadores. Nas cidades de grande porte, cada unidade de distribuição – denominada Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) ou Centro de Entrega de

---

<sup>45</sup> Ver capítulo a respeito da análise da atividade dos gestores.

Encomendas (CEE)<sup>46</sup> – conta com um gestor<sup>47</sup> e, prestando suporte a ele, de um a quatro supervisores, de acordo com o tamanho da unidade. Enquanto os supervisores realizam um trabalho mais próximo aos carteiros, comumente auxiliando, inclusive, na execução de tarefas, aos gestores são direcionadas atribuições de “maior responsabilidade”, incluindo a gestão da unidade de maneira mais global, contatos com outras áreas da empresa e com clientes, e a tomada de decisão em relação a diferentes aspectos do trabalho. Em muitos casos, contudo, especialmente diante da falta de efetivo, os gestores auxiliam em atividades operacionais, como na triagem interna e até mesmo na entrega domiciliária de objetos postais. São comuns as visitas a clientes (como para tratar a respeito de situações de cães soltos que impedem a entrega de cartas), o atendimento a carteiros assaltados (que inclui uma série de procedimentos como o registro da situação e depoimentos na Polícia Federal) e a participação em audiências judiciais (sejam trabalhistas ou de outra ordem) enquanto prepostos<sup>48</sup> da empresa.

Como mencionado no tópico anterior, por muitos anos, as funções de gestão (desde o plano estratégico até o operacional) foram desempenhadas por pessoas ocupantes de cargos específicos, detentoras de uma certa formação, considerada fundamental ao desempenho das atribuições gerenciais. O mais comum era o caso dos administradores postais, cargo de nível superior ocupado por pessoas que, após aprovação em concurso público, eram formadas pela Universidade de Brasília (UnB) através de um curso de nível de graduação de quatro anos em Administração Postal. Também os cargos de técnico operacional – cujo requisito de ingresso era formação de nível médio – foram, por muitos anos, preenchidos para que seus ocupantes viessem a ocupar funções de gestão ou assessoramento, recebendo, para tanto, formação teórica específica nos processos operacionais da empresa, com a duração de vários meses. Desse modo, os lugares de gerenciamento formal tornavam-se inacessíveis aos ocupantes de cargos de base, a não ser que esses prestassem novo

---

<sup>46</sup> Os Centros de Distribuição Domiciliária, em geral, se dedicam prioritariamente à entrega de objetos comuns, tais como cartas e outros tipos de impressos, enquanto os Centros de Entrega de Encomendas realizam unicamente a distribuição de encomendas (desde as consideradas econômicas, com maior prazo de entrega, até as chamadas encomendas expressas, com prazos reduzidos, e que podem ser, inclusive, entregues no mesmo dia em que foram postadas).

<sup>47</sup> Como referimos anteriormente, nos Correios, as pessoas responsáveis pela gestão das unidades operacionais, coordenando o trabalho dos carteiros, são denominadas gerentes. Contudo, para unificarmos os termos adotados a fim de facilitar a compreensão, optamos pela utilização da palavra “gestores”.

<sup>48</sup> É chamado de preposto aquele trabalhador que atua como representante da empresa em situações tais como de ordem legal.

concurso público para os cargos de técnico ou administrador postal e desde que apresentassem a escolaridade por eles exigida (ensino médio concluído, em ambos os casos). Tal foi a situação até o ano de 2002, quando, em razão da ascensão do Partido dos Trabalhadores (PT) à Presidência do país, a nova direção da empresa passou a adotar outras diretrizes. A mudança dos pré-requisitos para assunção das funções de gestão significou uma inédita abertura desses espaços aos trabalhadores de base. Também parece ter havido, a partir desse período, uma maior abertura ao diálogo, com o fim das demissões atreladas à participação no movimento sindical.

Nos últimos anos, a designação para funções de gestão passou a ocorrer por processo seletivo interno ou, como é mais comum, por indicação direta por parte dos demais gestores dos níveis táticos e estratégicos. Na quase totalidade dos casos, esses gestores – assim como os supervisores – detêm cargos básicos (especialmente de carteiro) e ascenderam ao lugar de gestão, ocupando uma “função de confiança”<sup>49</sup>, de livre nomeação e exoneração. Isso significa que, a qualquer momento e sem a necessidade de justificativas, podem ser desligados da função gerencial, retornando ao trabalho de seu cargo. A ascensão profissional, nesse caso, nunca é definitiva e, em alguns casos, é mesmo bastante provisória, parecendo em grande parte atrelada ao desempenho de produtividade da unidade sob comando do gestor, bem como ao desempenho desse último no que refere à resolução dos conflitos emergentes no seu grupo de trabalho e ao manejo das relações entre o grupo e a administração da empresa. Em outras palavras, a manutenção do lugar do gestor, assim como a possibilidade de maior desenvolvimento profissional, alcançando posições hierárquicas mais altas, parece fortemente associada àquilo que definimos como *normativas operacionais* – voltadas aos mecanismos de controle das metas e resultados do trabalho para a obtenção de uma produtividade cada vez maior – e, de modo indissociado, às *normativas sociais* – ligadas à constituição subjetiva do gestor na sua relação com o outro, como alguém empreendedor, apto a escutar, motivar, resolver conflitos, visualizar soluções para problemas variados, etc.

A exigência dessa dupla normativa parece presente no cotidiano de trabalho do gestor nos Correios de diferentes modos. Em relação à dimensão das normativas operacionais, chama a atenção, como referimos anteriormente, algo da ordem de um

---

<sup>49</sup> Às funções de confiança, de livre nomeação e designação, corresponde uma remuneração adicional, a qual se soma ao salário do cargo de seu ocupante pelo período em que desempenhar as atribuições de gestão.

excesso de normativas na empresa – especialmente aquelas voltadas ao trabalho na área de distribuição de cartas e encomendas –, as quais servem de suporte ao desenvolvimento de rotinas e instrumentos de controle. As principais normativas que embasam o trabalho operacional, e em relação aos quais é demandado ao gestor cumprir e fazer cumprir, constam no Manual de Distribuição (MANDIS) e no Manual de Controle Disciplinar (MANCOD). O primeiro estabelece diretrizes ao trabalho operacional, desde a abertura da unidade, passando pela triagem dos objetos (que comporta um momento de triagem geral, outro de triagem por logradouros e, finalmente, o ordenamento dos objetos conforme o trajeto de entrega), entrega (em suas diversas modalidades, de acordo com o tipo de objeto, prazo, etc), até a prestação de contas no retorno do carteiro à unidade. Por entre essas diferentes etapas do trabalho, o manual prevê um sem-número de especificações, como o tratamento de grandes usuários, de depósitos auxiliares e de objetos mal-encaminhados ou mal-endereçados; processo produtivo interno para Aviso de Recebimento; procedimentos para entrega de encomendas e malotes, bem como coleta de malotes e objetos em caixa de coleta; procedimentos de segurança operacional (como refugio de objetos e ações de apoio ao carteiro vítima de assalto), entre muitas outras situações. Também prevê o manual um plano de contingência a ser adotado em eventualidades que incluem falta de pessoal ou estado de greve. Nesse caso, o manual orienta como os gestores devem proceder para realizar a chamada “dobra”, ou seja, dividir a carga dos distritos de entrega cujas posições estão abertas entre os carteiros presentes na unidades, o que representa, entre outras coisas, uma sobrecarga de trabalho para esses últimos.

Um aspecto previsto no MANDIS, e instrumentalizado por um dispositivo recentemente implantado na empresa e denominado Sistema de Avaliação da Produtividade (SAP), diz respeito à necessidade de os gestores e/ou supervisores acompanharem integralmente cada carteiro em seu trabalho ao menos uma vez a cada semestre. Esse acompanhamento deve iniciar com a chegada do carteiro, passando pela percorrida na rua e retorno à unidade, com a mensuração de seus tempos na triagem e na entrega, bem como o número de objetos triados e entregues. Calcula-se também o tempo despendido na refeição e na prestação de contas, bem como os tempos considerados “improdutivos” (em que não se está dedicado diretamente ao trabalho, como conversando com um colega ou fumando). Há um formulário específico para os registros dos acompanhamentos pelo gestor, fazendo

parte do trabalho desse último entrevistar um cliente para obter sua avaliação acerca do serviço prestado por aquele carteiro. Os gestores não costumam informar o carteiro de que será acompanhado naquele dia nas atividades internas (somente quando saem para a entrega), pois alguns gestores acreditam que, ao saberem que estão sendo acompanhados/avaliados, o carteiros poderiam imprimir ritmo diferente do habitual ao seu trabalho, prejudicando a ideia do acompanhamento como oportunidade de dar retorno ao carteiro sobre o que poderia melhorar em termos de produtividade.

Como se pode perceber, trata-se de um procedimento (acompanhamento) e de um instrumento (formulário) que consideram o trabalho essencialmente de um ponto de vista individualizante, centrando-se apenas em seus resultados, já que focam prioritariamente os tempos gastos e a produtividade alcançada. Muitas outras ferramentas disponibilizadas pela empresa parecem atuar no mesmo sentido, dirigindo e estabelecendo um rígido controle sobre o trabalho dos carteiros – e da própria gestão –, o qual deve ser operado pelos gestores. Há, por exemplo, ferramentas específicas para avaliar o atendimento aos prazos de entrega de objetos expressos, bem como número de objetos que deixaram de ser entregues por dia (o chamado “resto”), sistemas de rastreamento de objetos (os quais, a partir dos registros dos carteiros, permitem aos clientes acompanhar o andamento de sua encomenda em tempo real), sistemas de distritamento (que definem o número mínimo de objetos a serem entregues diariamente em cada distrito/ perímetro de entrega), e sistema de padronização da produção. Esse último, conhecido como Sistema de Padronização do Processo Produtivo (SAPPP) prevê a aplicação rigorosa de todas as normativas do MANDIS, seja em termos da organização interna da unidade operacional, seja na realização do trabalho externo do carteiro, passando, por exemplo, pelo uso do uniforme e até mesmo da viatura conforme prevê o manual.

Embora não sejam os gestores que estabelecem as diretrizes para a padronização nem os critérios de avaliação, eles passam por diversos treinamentos sobre o tema e acabam por desempenhar uma importante atribuição, na medida em que são demandados a acompanhar, avaliar e controlar os indicadores de produtividade de sua unidade, os quais devem ser por ele informados diariamente aos níveis de gestão tática e estratégica. Esses níveis, por sua vez, informam sistematicamente a todas as unidades o desempenho de cada uma e das demais naquele determinado período. Além do controle propriamente dito sobre os

indicadores de desempenho, é atribuição do gestor, definida pela empresa, a intervenção ativa no sentido de buscar incrementá-los, o que exige o trabalho de mobilização de seus subordinados em direção à melhoria dos resultados conforme almejado pela empresa.

Aqui, a sistemática produtiva parece ainda bastante ligada aos pressupostos tayloristas de controle e disciplinarização, desde a mensuração dos tempos de cada trabalhador e, inclusive, de seus movimentos, uma vez que os programas de “qualidade” buscam estabelecer uma sequência rígida a ser seguida durante todo o processo de trabalho, definindo o modo correto de utilização de cada recurso e, em última análise, o modo correto de uso do trabalhador por si próprio. Esses programas de qualidade, instituídos há vários anos nas unidades operacionais, vêm sendo incrementados, com maior complexificação do nível de avaliação e detalhamento dos itens avaliados, oferecendo premiações às unidades (gestores e trabalhadores) com melhor desempenho quanto ao atendimento à padronização. As unidades com melhores desempenho são classificadas como “diamante”, “ouro”, “prata” e “bronze”, sendo que aquela mais bem avaliada recebe o título de CDD/CEE Nota 10, concorrendo ao título nacional com outras unidades classificadas em cada estado. Por outro lado, as unidades com os piores desempenhos passam a ser foco de intervenção dos profissionais da área de apoio operacional, que trabalham no sentido de adequá-las ao estritamente prescrito do trabalho a partir de um plano de ação para “melhorias” que, muitas vezes, inclui a substituição do gestor.

Embora os padrões produtivos sejam definidos por instâncias externas aos grupos de trabalho, é comum o discurso da administração que considera a premiação das unidades operacionais como uma oportunidade de trabalho “em equipe”, no sentido de que cada grupo de gestor e carteiros pode/deve unir esforços para adequar sua unidade e levá-la à premiação. Contudo, a exigência de padronização parece ser objeto de um forte tensionamento no campo do trabalho operacional, tendo em vista ser, de um lado, objetivo cada vez mais perseguido e exigido por parte da administração, e, de outro, foco de muitos questionamentos e críticas por parte dos carteiros, os quais colocam em questão sua viabilidade e adequação em relação ao real de seu trabalho. Nesse sentido, do gestor operacional é esperado, pela empresa, que faça a gestão “adequada” desse conflito, conseguindo convencer e levar os carteiros ao cumprimento do que é normatizado; pelos carteiros, é esperado que o gestor compreenda as especificidades do seu trabalho, que tornam inviável o estrito

atendimento à prescrição, flexibilizando as exigências produtivas. Configura-se, assim, esse lugar “entre” ocupado pelos gestores operacionais, situando-se, não raro, em meio a exigências e expectativas aparentemente inconciliáveis por parte da administração e dos trabalhadores, sendo, portanto, convocados à atividade e a fazer uso de si, por entre debates de valores e escolhas a fazer.

Da mesma maneira, podemos pensar o outro importante conjunto de normativas com o qual se depara o gestor em seu trabalho cotidiano, qual seja a das prescrições quanto ao controle disciplinar. Embora, como mencionamos acima, a empresa pareça ter passado por significativas transformações nos últimos anos, no sentido de uma maior abertura à participação dos trabalhadores e ao diálogo nas relações de trabalho, a existência de um manual dedicado exclusivamente ao estabelecimento de diretrizes para apuração de irregularidades de condutas funcionais nos dá mostras de antigas (e conhecidas) forças de dominação que seguem em disputa. Em relação à gestão, o MANCOD define o papel instrumental do gestor dentro da lógica de docilização e de controle ao referir que é obrigação da chefia, ao tomar conhecimento, por qualquer meio, de conduta funcional irregular, adotar providências visando à sua apuração, sob pena de responsabilidade. O manual aponta, ainda, a necessidade de que as referidas providências sejam tomadas no menor prazo possível, observando-se os prazos de prescrição.

Analisando mais detidamente esse manual, percebe-se que se assemelha bastante a um código jurídico, estabelecendo etapas do processo de apuração de irregularidade funcional (instauração, instrução, etapa apuratória, de defesa, relatório final, alegações finais e julgamento), em uma linguagem que não coincidentemente se aproxima muito do universo jurídico. O estabelecimento de prazos para cada etapa e a utilização das noções de “denúncia”, “prova”, “investigação”, “defesa” e “julgamento” não deixam dúvidas de que estamos diante de um processo de judicialização da vida no trabalho, julgando o agir no trabalho através do estabelecimento de verdades. Cabendo ao gestor a incumbência de registrar os fatos tidos como irregulares, identificar testemunhas, colher provas, montar e encaminhar o processo para julgamento<sup>50</sup>, também fica claro o quanto ele é demandado pela organização a produzir-se como instrumento dessas práticas de judicialização do

---

<sup>50</sup> Informações obtidas junto ao Manual de Controle Disciplinar (MANCOD) dos Correios, no capítulo 2, que trata das políticas e diretrizes da apuração de irregularidade de conduta funcional.

trabalho do outro, ao mesmo tempo em que também ele está sujeito ao mesmo controle e à possibilidade de punição.

A disciplinarização das “condutas” no trabalho, fomentada por esse dispositivo judicializante, parece se dar justamente no limiar do que definimos como normativas operacionais e normativas sociais, estando também as primeiras arrimadas em modos de subjetivação, uma vez que os atos referentes aos procedimentos mais operatórios são tão foco do controle quanto os comportamentos dos trabalhadores na relação com colegas, chefias e clientes. Assim, também cabe ao gestor o registro de atitudes consideradas inadequadas no trabalho, seja na Ficha de Acompanhamento do Empregado (FAE), arquivada na pasta funcional de cada trabalhador em seu local de trabalho, ou mesmo em uma SID (Solicitação de Defesa), a qual automaticamente dá início a um processo administrativo.

Assim, seja por uma via ou por outra, o que parece ocupar uma centralidade no trabalho do gestor operacional é a demanda para produzir o outro (e a si mesmo) como colaborador – tanto no cumprimento de normativas de cunho operatório quanto na relação com os demais –, na direção do alcance de melhores resultados produtivos. Aqui, contudo, uma importante questão deve ser observada: tal produção subjetiva do outro enquanto colaborador dos objetivos organizacionais parece se dar por duas vias diferentes, mas não dissociadas. Enquanto práticas de cunho mais disciplinares, relacionadas ao processo de judicialização do trabalho, à vigilância e à punição (utilizando-se de dispositivos como os processos administrativos disciplinares) ainda se fazem bastante presentes, obtendo a colaboração pela via de uma estratégia mais “autoritária”, outras práticas de controle, mais sutis, vão ganhando espaço. Essas últimas, as quais relacionamos ao que Deleuze (1992) definiu como características da Sociedade de Controle, parecem se instaurar especialmente por algo da ordem de uma internalização do controle (de si e dos demais). Assim, os dispositivos disciplinares, as práticas de ameaça à punição, a autoridade vertical, passam a “concorrer” cada vez mais com práticas mais fluídas, onde cada indivíduo é convocado a “vestir a camisa” da empresa, em uma mútua associação entre o sucesso da organização e de si próprio. Nesse sentido, paradoxalmente às práticas de padronização e controle, os discursos acerca da flexibilidade e da iniciativa, bem como da necessidade de permanentemente tornar-se outra coisa e fazer seu trabalho de modo diferente, vão ganhando maior centralidade.

Aos gestores é solicitado, desse modo, além dessas habilidades, ampla capacidade de mobilizar a si próprio e a suas “equipes” de modo a que se constituam como “parceiros do negócio”, não apenas visualizando, mas criando oportunidades, “encantando os clientes”<sup>51</sup>, dando o máximo de si no desempenho produtivo. Desse modo, ainda que grande parte das atribuições dos gestores operacionais, definidas no Perfil de Funções dos Correios, seja essencialmente voltada ao planejamento, avaliação e implemento de melhorias dos processos produtivos e monitoramento dos indicadores de resultado, também há a exigência de uma adequada gestão de pessoas, alocando corretamente os trabalhadores, interagindo com equipe de trabalho e clientes internos e externos na busca de parcerias para atingimento dos resultados (EMPRESA..., 2011b). Nesse sentido, a liderança é considerada pela empresa como uma importante habilidade do gestor, estando relacionada à “capacidade de gerenciar a equipe por meio de técnicas de motivação, delegação e integração, inspirando-a a trabalhar com entusiasmo, bem como para o alcance de resultados” (EMPRESA..., 2011b, p. 212). Outros aspectos, como a comunicação e as habilidades de negociação, autogerenciamento, pró-atividade e tomada de decisão, são considerados fundamentais, figurando entre as competências que um gestor deve possuir. O lugar de destaque da liderança é percebido, por exemplo, através do histórico de capacitações gerenciais oferecidas pela empresa – e solicitadas, muitas vezes, pelos próprios gestores –, voltadas a essa temática, o que contribuiu, sobremaneira, à consolidação e propagação de uma produção discursiva que confunde as figuras do gestor e do líder, tornando-as praticamente uma só.

O crescente esforço de dirigir o foco do trabalho dos gestores operacionais para os aspectos intersubjetivos parece relacionada à tentativa de superar o tradicional enfoque gerencial prioritariamente dirigido à dimensão dos processos. Assim, as demandas a respeito do exercício da liderança parecem indicar a exigência de conciliar os ditos “fatores humanos” com o incremento produtivo, ou seja, parece-nos que os Correios, assim como outras organizações, há tempos compreenderam que a produção do capital não se dá de modo dissociado da própria produção subjetiva. Um exemplo acerca dessa produção discursiva é o texto publicado no

---

<sup>51</sup> “Como encantar o cliente” foi tema de uma série de capacitações voltadas aos atendentes comerciais da empresa. A proposta de fundo era substituir a noção de que se deveria atender ao cliente (apenas respondendo ao que ele solicitasse), pela de encantá-lo, criando necessidades, oferecendo os produtos e serviços mais rentáveis.

informativo “Rede Gerentes”, de autoria da Universidade Corporativa dos Correios e distribuído a todos os trabalhadores da empresa. Esse material<sup>52</sup>, abordando a adequada gestão do líder, destaca a importância dos relacionamentos interpessoais para a cooperação espontânea de sua equipe, incluindo-a em suas tomadas de decisão. Propõe que o gestor-líder adote uma postura democrática e consultiva para – o que nos parece paradoxal –, exercer influência sobre seus liderados, e estipula como sua atribuição o desenvolvimento de competências gerenciais e comportamentais. O texto finaliza apontando que o líder “precisa FAZER bem e SER uma pessoa com características distintas, tendo sinergia e sabendo se comunicar bem com seus liderados”, sendo necessário, ainda, valorizar “o trabalho coletivo, apoiar a capacitação, o aprendizado, a construção do conhecimento e a iniciativa”.

A questão da liderança e sua associação com a figura dos gestores é tão presente nos Correios, que, recentemente, a Administração Central da empresa (localizada em Brasília) lançou o Programa Desenvolvimento de Lideranças – Líder 2020, com alcance em todo o país. Entre as ações previstas, foi definida a data de 02/12 como o Dia do Líder 2020, envolvendo seminários, palestras e oficinas, de cunho “motivacional”, voltados a gestores dos níveis estratégico, tático e operacional de todo o país. Tendo como objetivos “motivar as lideranças ao desenvolvimento de competências gerenciais, à compreensão da importância do autoconhecimento na gestão de pessoas e ao entendimento do papel do líder educador como agente de mudanças”, a ação previa, ainda, que os participantes compreendessem “a importância das relações interpessoais na formação de equipes de alto desempenho”. Um dos materiais disponibilizados por esse Programa, ao tratar da questão da inovação e da criação, mencionava que um líder não precisa ser necessariamente inovador em todos os âmbitos de sua atuação e que, por isso, deve cercar-se de pessoas criativas, desenvolvendo um ambiente favorável para que a equipe contribua à sua criatividade. Percebemos, desse modo, o quanto a mobilização subjetiva de si e do outro está na base no trabalho da gestão. Se há, contudo, uma mobilização que passa pelo afeto, parece se tratar de algo que se dá prioritariamente pela via do modo-indivíduo, na produção de engajamentos pessoais, seja entre indivíduos ou entre esses e a organização. Colocando-se os discursos dominantes em questão,

---

<sup>52</sup> Texto “A gestão do líder: Eu? Nós?”, publicado no informativo Rede Gerentes, no dia 9 de maio de 2013, com distribuição a todos os trabalhadores dos Correios, via e-mail.

percebemos que não se trataria, portanto, de uma afecção como força de expansão da vida, mas talvez de algo que justamente a restringe ao remetê-la, pela promessa de produção do novo, à estratificação dos funcionamentos vigentes.

Tais produções discursivas acerca da liderança remetem ao que vínhamos discutindo no segundo capítulo desta dissertação, a respeito da concepção do *homo economicus* como aspecto fundamental da tecnologia da governamentalidade liberal, enquanto sujeito econômico ativo, que toma a si próprio como capital a ser investido para gerar ainda mais capital (FOUCAULT, 2008a). Como gestor de si mesmo, tomando sua vida como uma espécie de negócio a gerir (GAULEJAC, 2007), o líder-empREENDEDOR tem sua emergência associada à produção de si como capital-competência a produzir a própria satisfação pelo consumo, conforme Foucault (2008a) já nos apontava na década de 1970. Assim, é a própria subjetividade que é foco desse poder gerencialista, o qual faz uso de técnicas variadas para colocar em funcionamento essa modalidade de gestão, como os discursos tão comuns nos meios empresariais a respeito da importância do autoconhecimento como chave à realização, da necessidade de se criar e maximizar oportunidades e do autoinvestimento permanente como condição para o sucesso pessoal e profissional.

Conforme vimos abordando, diferentes demandas são dirigidas aos gestores, as quais se localizam entre o discurso de elogio à flexibilidade, à participação e à inovação (associadas ao poder gerencialista e a estratégias biopolíticas) e, de outra parte, a rigidez das normativas e os apelos à padronização, bem como ao controle de seu cumprimento (associadas a uma gestão disciplinar). Essa dupla dimensão do trabalho ganha visibilidade já na formação dos gestores operacionais<sup>53</sup>. A chamada matriz de capacitação de gestores de CDD/CEE, inclui vários módulos, os quais estão divididos entre duas grandes temáticas: ferramentas operacionais (como Sistema de Distritamento, Sistema de Rastreamento de Objetos, Padronização do Processo Produtivo, Sistema de Gerenciamento do Desempenho Operacional, entre outras), compondo a maior parte da matriz de capacitação<sup>54</sup>; e um módulo referente a Gestão

---

<sup>53</sup> É importante observar, ainda, que, uma vez que a formação proposta pela empresa aos gestores operacionais ocorre de modo assistemático, são comuns os casos de gestores que participam da capacitação somente muito tempo após serem alçados à função de gestão.

<sup>54</sup> Os módulos de capacitação gerencial referentes às ferramentas operacionais somam aproximadamente 76 horas-aula.

de Pessoas (incluindo conteúdos como motivação, liderança, elogio, resolução de conflitos e delegação)<sup>55</sup>.

Percebe-se, assim, que o ofício de gestão operacional nos Correios encontra-se situado em um imbricamento de demandas, que, embora à primeira vista pareçam bastante alinhadas, constituem-se, sob nosso ponto de vista, como fortemente paradoxais. Nesse sentido, se, por um lado, os gestores se deparam com a contundente exigência de cumprimento às prescrições operacionais de produtividade, instrumentalizadas pelas ferramentas de avaliação da padronização e mensuração de resultados, por outro, são objetos de uma demanda para produzir a si próprios e a seus subordinados como pessoas com iniciativa, empreendedoras, criativas, ultrapassando o que já está dado e sendo permanentemente capazes de visualizar e aproveitar novas oportunidades para consecução de resultados. Ainda que, sob nosso ponto de vista, essa segunda dimensão não se refira genuinamente a oportunidades de criação e inventividade (e sim, como já referimos anteriormente, a uma demanda por “criatividade” dentro dos limites do que interessa à organização enquanto possibilidade de incremento produtivo e manutenção da subordinação, ou seja, uma “autonomia controlada”), acreditamos que tais demandas dirigidas ao trabalho do gestor colocam-no em uma situação peculiar, qual seja a de precisar conciliar aspectos que parecem, por vezes, inconciliáveis. Em outras palavras, parece ser necessário ao gestor operacional desenvolver seu ofício no interjogo entre diferentes forças, as quais remetem concomitantemente a uma dimensão ainda com resquícios dos modos disciplinares e taylorizados de trabalhar e a uma esfera associada à sociedade de controle, assentada sobre a ideologia gerencialista, em uma convocação subjetiva pela mobilização do desejo, pela noção de uma suposta autonomia e criatividade – organizando e comandando a personalidade dos trabalhadores, nas palavras de Lazzarato e Negri (2001). Assim é que muitos gestores solicitam ser eles próprios motivados e aprender a motivar como possibilidade de saber como lidar com as injunções com as quais se deparam no desempenho de seu ofício.

Em relação a essas duas dimensões do trabalho da gestão é importante apontar: embora chamemos a atenção para o que percebemos como um aparente paradoxo, não pensamos se tratar de dimensões contraditórias. Antes, parece se

---

<sup>55</sup> O módulo referente à temática da Gestão de Pessoas possui uma carga horária total de 32 horas-aula.

tratar de práticas que, seja pelo viés da disciplina e da docilização ou da convocação subjetiva como estratégia biopolítica, convergem no objetivo de gestionar a vida do trabalhador para torná-la mais produtiva e rentável. Foucault (2010), em seu texto sobre a governamentalidade, já referia que as técnicas de governo em torno da população emergentes no século XVIII não substituíram outras modalidades de exercício do poder como o soberano ou o disciplinar, havendo, ao contrário, uma valorização do fundamento da soberania e da necessidade de desenvolver a disciplina quando se buscou gerir a população. Nesse sentido, valemo-nos dessas contribuições para buscar compreender o aparente paradoxo ao qual nos referimos, entendendo que diferentes estratégias de poder, antes de se oporem ou substituírem umas às outras, se reforçam, tornando possível o objetivo de gerir a população “em profundidade, minuciosamente, no detalhe” (p. 291).

Contudo, essa convergência de objetivos não implica que, no cotidiano de trabalho, as diferentes demandas direcionadas à gestão sejam facilmente conciliáveis. No intuito de melhor especificar esse universo paradoxal no qual se insere e desenvolve o trabalho da gestão, fazemos referência ao que Gaulejac (2007) aponta como o cotidiano desses que define como *managers*:

O cotidiano do manager é uma sequência ininterrupta de decisões a tomar diante múltiplas interfaces, sendo que cada uma emite demandas, recomendações, procedimentos, injunções, expectativas, de tal modo que o fato de responder a uma não permite responder à outra, ao passo que todas, contudo, são necessárias. Convém, portanto, negociar, discutir, temperar, ziguezaguear entre lógicas funcionais, sendo que cada uma deve ser levada em consideração para o bom andamento do conjunto, até quando elas se opõem, chegando finalmente a serem incompatíveis. O manager está em busca de mediação. É preciso que ele suporte um universo paradoxal sem, no entanto, afundar na loucura. O menor dos paradoxos é que pedem que ele seja autônomo em um mundo hipercoercitivo, criativo em um mundo hiper-racional e conseguir de seus colaboradores que eles se submetam com toda a liberdade a essa ordem. (p. 117)

Antes de encerrar esse tópico acerca da gestão operacional nos Correios, gostaríamos de citar, ainda, um novo componente do trabalho na empresa, no âmbito da Diretoria Regional (DR) do Rio Grande do Sul<sup>56</sup>. Trata-se do projeto intitulado

---

<sup>56</sup> Os Correios estão organizados em Diretorias Regionais, cada qual correspondendo a um estado brasileiro e à capital federal. A exceção é o estado de São Paulo, que, em razão de seu porte, conta com duas regionais (São Paulo Interior e São Paulo Metropolitano).

“Cogestão”, o qual estava em fase de implantação no decorrer da realização desta dissertação. Inspirado nos preceitos da Análise Institucional e do Método da Roda, proposto por Gastão Wagner de Sousa Campos<sup>57</sup>, o projeto foi direcionado, inicialmente, para a área de distribuição de cartas e encomendas, sendo implementado, em um primeiro momento, em algumas unidades operacionais (CDDs e CEEs), que participaram como unidades-piloto. Ao final de nossa pesquisa, o projeto já abrangia as unidades de distribuição de toda a DR e planejava-se sua ampliação às demais áreas da empresa na regional.

O projeto Cogestão foi concebido como possibilidade de expandir o grau de participação/intervenção dos trabalhadores nas decisões acerca de seu trabalho, tanto no nível local (de cada unidade) quanto no nível estratégico da Diretoria Regional, de modo a produzir mudanças nos modos de trabalhar e gerir<sup>58</sup>. A partir da instituição de fóruns de discussão<sup>59</sup> sobre o trabalho, em diferentes níveis decisórios – incluindo os grupos de trabalho, chefias imediatas e gestores de diferentes áreas da empresa –, a Cogestão visa a fomentar o nível de intervenção institucional dos sujeitos a partir da mobilização de sua capacidade de análise, colocando-se em questão as esferas instituídas do trabalho. A implantação do projeto contou com o apoio de uma consultoria externa em Análise Institucional, a qual foi responsável por capacitações iniciais dirigidas à gestão estratégica e à área de Recursos Humanos. Em seguida, iniciou-se um trabalho-piloto em algumas unidades operacionais e, na sequência, houve uma breve formação de gestores de CDD/CEE em cogestão. Recentemente, iniciaram-se os fóruns de discussão previstos pelo projeto, começando por reuniões entre gestores e carteiros em todas as unidades operacionais da Diretoria.

A implementação de um projeto de cogestão nos Correios parece emergir, assim, como força instituinte, ao propor colocar em questão os modos hegemônicos de trabalhar-gerir, inaugurando fóruns transversais de debate por uma análise

---

<sup>57</sup> No livro “Um Método para Análise e Co-gestão de Coletivos” (Editora Hucitec), Gastão Campos trabalha os preceitos da cogestão e os eixos de conformação do Método da Roda.

<sup>58</sup> Parte das informações sobre a Cogestão aqui mencionadas foram obtidas no documento “Guia Metodológico da Cogestão: Comunidade Aprendizagem e Gestão Área Operacional DR-RS”, de autoria dos trabalhadores da área de Educação da regional, Tiago Hassmann de Souza e Sarah Louise Sonntag Hückert.

<sup>59</sup> O projeto de Cogestão propôs a seguinte sistemática de funcionamento: (1) Reuniões quinzenais em cada unidade para discussão do trabalho e encaminhamentos de eventuais questões; (2) Conselho de Representantes, com a participação dos representantes eleitos entre os trabalhadores de cada unidade e da Gerência de Atividades Externas (GERAE); (3) Colegiado de Gestão, com a participação do gerente da GERAE e dos gestores dos CDDs/CEEs a ela vinculados; (4) Conselho Estratégico da DR, contando com a participação de 20% dos representantes dos carteiros, 20% dos gestores de CDD/CEE, gestores de área da regional, além do diretor regional do Rio Grande do Sul.

permanente do trabalho em suas diferentes dimensões na organização. Ultrapassando a concepção tradicional da gestão do trabalho, que o considera estritamente do ponto de vista de sua molaridade – regras, metas e resultados cumpridos ou não alcançados –, priorizando o plano do prescrito e do realizado, a Cogestão aponta para um plano de composição, não desconsiderando esses aspectos do trabalho, mas trazendo à cena sua molecularidade. Ao apostar em uma gestão compartilhada, uma gestão que pressupõe que trabalhar necessariamente implica um viver juntos, alguns segmentos dos Correios (como trabalhadores das áreas operacional e de RH, fomentadores desse projeto) apostam também em um projeto ético-político, que, em sua proposta, afirma a força da resistência pela problematização e dos modos de existência coletivos.

Tendo em vista o complexo arranjo que compõe o trabalho nos Correios, especificamente na área operacional (em relação à qual certas políticas e normativas parecem se dirigir de modo mais contundente), perguntamo-nos como se dá a atividade do gestor operacional diante de demandas por vezes tão paradoxais como as que vimos discutindo neste tópico. Por entre imposições de ferramentas operacionais tão fortemente disciplinares, como os instrumentos de vigilância e punição, produções discursivas de cunho gerencialista sobre a mobilização de si e do outro como colaboradores-empreendedores e a proposta de construção de uma gestão compartilhada, considerando a singularidade do outro (seu subordinado), que usos de si faz o gestor operacional e que debates de valores estão em jogo em sua atividade?

Todas essas produções discursivas incidem sobre a gestão do trabalho (tanto a formal, hierarquizada, quanto a gestão molecular, empreendida por todos os trabalhadores diante do real de seu trabalho), engendrando subjetivações. Tais produções de subjetivação não são, contudo, pré-determinadas nem definitivamente conformadas. Como refere Deleuze (2013), a subjetivação se produz justamente no interjogo dos estratos (camadas sedimentares, correspondentes a modos de organização formal), que constituem os saberes, e o não-estratificado das relações de poder em conexão com o fora<sup>60</sup>, havendo entre essas três instâncias um processo

---

<sup>60</sup> Levy (2011), a partir de Foucault e Deleuze, afirma que o fora remete a “relações de força, devires, singularidades, potência”, bem como à resistência, “à vida em sua máxima potência” (pág. 88). Na definição dessa autora, o lado de fora é uma dimensão informe, “em que circula a pluralidade das forças, estando tudo por acontecer num nível de pré-individualidade e pré-pessoalidade constituído somente de afetos e singularidades” (pág. 84).

constante de troca mútua. Nessa microfísica, ele explica, caberia aos estratos produzir camadas que fazem ver ou dizer algo novo, enquanto à relação com o fora, colocar novamente em questão as forças estabelecidas, produzindo-se, então, novos modos de subjetivação. Nesse arranjo permanente e complementar entre a virtualidade do fora e a atualização do plano do saber, no que Deleuze chama de “dobra”, é que acontece o movimento próprio da subjetivação (LEVY, 2011).

Em associação a esses apontamentos, propomos tomar os vários aspectos que vimos discutindo e que compõem o trabalho pela noção de dispositivo, conforme propõe Deleuze (1996), ou seja, como conjunto composto por linhas de natureza diferente, comportando tanto sedimentações, quanto linhas de forças e de subjetivação – conforme acabamos de descrever. Nesse sentido, não caberia tomar os elementos constituintes do trabalho de modo maniqueísta, sendo entendidos como bons ou ruins por si só, como práticas que naturalmente favorecem ou impedem o poder de agir dos sujeitos, já que se associam ao eterno movimento de captura e resistência, comportando sempre, conforme o autor aponta, o possível da criação e da transformação, da abertura ao devir. Desse modo, se os pressupostos capitalistas que tentam capturar a subjetividade se fazem presentes por diferentes estratégias de saber-poder, de outro modo, apostamos na atividade como linha de fuga que pode escapar às forças e saberes estabelecidos, constituindo-se como potência clínica do/no trabalho. Pensando que a atividade se dá justamente por entre essas diferentes linhas que compõem os dispositivos, por entre jogos de saber e poder, e como processo de subjetivação, trata-se, então, de colocá-la em análise e buscar mapear sua potência, em meio a esses diferentes arranjos, para produzir crítica aos modos assujeitadores de se viver no trabalho, em uma experiência clínica de crise na qual nos colocamos em vias de diferir (PASSOS; BARROS, 2001). Nas palavras de Clot (2010), trata-se, então, de, acompanhando as transformações da atividade, conhecer seus possíveis em termos de desenvolvimento, bem como seus impedimentos.

Finalizando este tópico, e considerando as peculiaridades aqui apresentadas referentes ao ofício de gestão nos Correios, colocamos, ainda, a seguinte pergunta: quais os possíveis em termos de expansão do poder de agir e produção de saúde presentes no ofício de gestão, ou seja, de instaurar não apenas novos modos operatórios, mas de resistir e formular crítica, pela atividade, a respeito das tramas de saber, poder e verdade que constituem o seu fazer, ampliando a dimensão coletiva/pública do trabalho nessa empresa?

Em continuidade às discussões empreendidas até aqui, seguiremos com a análise dos desafios de uma metodologia de pesquisa em clínicas do trabalho (entre as quais elegemos especificamente a Clínica da Atividade e a Ergologia).

#### 4 DESAFIOS DE UMA PESQUISA EM CLÍNICAS DO TRABALHO

Iniciamos a escrita desta dissertação, em seu capítulo de apresentação, tratando acerca das condições que possibilitaram a emergência de nosso problema de pesquisa. A discussão desses elementos, mais que dizer da gênese de nossa problemática (ou, ainda, de maneira estritamente associada a ela), remete ao modo como nos colocamos diante da produção da existência no/pelo trabalho. Buscando desnaturalizar as formas pelas quais os modos de existir se fazem conhecer, empreendemos um esforço em uma direção ética, o qual, enquanto exercício, exigiu nossa constante atenção, no curso da trajetória desta dissertação, no sentido de buscar problematizar os diversos e, por vezes, complexos arranjos pelos quais viver/trabalhar/ pesquisar se produzem.

Guiadas por essas compreensões, lançamo-nos no empreendimento desta dissertação, produzindo-a (e, concomitantemente, produzindo-nos pesquisadora) em meio a dúvidas, inquietações, afecções, que iam dizendo de encontros, por entre os quais a experiência da pesquisa ia se constituindo. Partindo da compreensão de que não estamos separados do campo, daquilo que formulamos como problema – pois nos afetamos mutuamente, proliferando efeitos nesse encontro –, propomos, neste capítulo, uma discussão que permita colocar em análise nossa trajetória de pesquisa, de modo a justamente problematizar o que se produziu nesse encontro. Se esta dissertação adota como um de seus operadores teórico-metodológicos centrais a compreensão do trabalho enquanto atividade, parece-nos fundamental tomarmos também nosso próprio trabalho de pesquisadora por esse mesmo viés, colocando em análise nossa própria atividade no encontro com o real da pesquisa. Isso pressupõe o entendimento de que a atividade dos trabalhadores que visamos acompanhar – e que, de certa forma, provocamos –, pela análise, não se dissocia de nossa atividade no esforço que esse “acompanhamento” exige por entre os fluxos que a atividade percorre.

Nesse sentido, a partir de questões emergentes no percurso da pesquisa, dedicamo-nos ao exame dos desafios e de algumas possíveis “saídas”<sup>61</sup> aos “nós”

---

<sup>61</sup> Entendemos que encontrar possíveis saídas não se refere ao estabelecimento de uma resposta considerada “a” verdadeira nem de soluções definitivas às problemáticas com as quais nos deparamos em nossa existência. Como referimos no capítulo de apresentação da dissertação, acreditamos e apostamos em resoluções sempre instáveis, temporárias, porque abertas à variação do mundo, ganhando maior relevância justamente quando se mantêm acessíveis à formulação de novas questões, podendo, então, transformar-se.

com os quais nos deparamos na trajetória deste empreendimento de pesquisa em clínicas do trabalho. Considerando nossa proposta de inflexionar as clínicas do trabalho (especificamente a Clínica da Atividade e a Ergologia) na direção do paradigma ético-estético-político (desde as contribuições de Foucault, Deleuze e Guattari), desdobraremos essa análise por entre contribuições teórico-metodológicas dessas abordagens, destacando, em um primeiro momento, as ideias que sustentam a proposta de uma pesquisa que tome o trabalho enquanto atividade. Em seguida, dedicar-nos-emos às contribuições metodológicas da Clínica da Atividade e suas conexões com a dialogia e cartografia. A segunda parte deste capítulo será dedicada à discussão do percurso desta pesquisa por entre as pistas que a cartografia e a dialogia forneceram à sua experimentação<sup>62</sup>.

#### **4.1 Produzindo modos de pesquisar por entre as clínicas do trabalho e o paradigma ético-estético-político**

Ao falarmos de uma pesquisa em clínica do trabalho, nos referimos, em um primeiro momento, à noção de clínica já explicitada anteriormente, a qual remete à ideia de *clinamen* como “bifurcação de um percurso de vida na criação de novos territórios existenciais” (PASSOS; BARROS, 2001, p. 90). Pressupondo um desvio àquilo que exerce domínio e assujeita, a clínica não se dissocia, conforme mencionamos, aos movimentos de crítica, no sentido de que esse desvio só se faz pela problematização dos arranjos de saber e poder nos quais nos constituímos, e em conexão com as forças de criação do fora.

Assim, falar em uma pesquisa clínica remete a um modo de pesquisar que visa problematizar o mundo, desnaturalizando suas formas, abrindo-se aos possíveis de sua transformação e dando a ver o plano de forças de produção desde o qual a realidade se constituiu (BARROS; PASSOS, 2004). A pesquisa clínica, caminhando no sentido de uma pesquisa-intervenção, remete também à ideia de que conhecer-problematizando não se separa de conhecer-transformando, na medida em que conhecer é, como referem Passos e Barros (2000), “estar em um engajamento produtivo da realidade conhecida, mas também é constituir-se neste engajamento por um efeito de retroação, já que não estamos imunes ao que conhecemos” (p. 77). Do

---

<sup>62</sup> A experimentação está relacionada à problematização e ao mapeamento das diferentes linhas que compõem o viver como acontecimento singular (NEVES, 2004).

mesmo modo, pensar em uma clínica do trabalho diz de um certo modo de compreender a conexão trabalho-subjetivação, tomando-os em um mesmo processo, onde se produzem mutuamente, em um movimento dinâmico que comporta permanentemente o possível da criação e da transformação (do trabalhador e do mundo).

A pesquisa em clínicas do trabalho (no imbricamento da dimensão clínica do pesquisar e do trabalhar) refere-se tanto ao que o trabalho comporta enquanto potência do desvio e da produção de novos modos de viver, menos inscritos sob a égide da dominação, quanto à própria força problematizadora do pesquisar em relação aos modos de trabalhar/viver. Nesse sentido, seu interesse não recai necessariamente sobre a produção de novos modos operatórios de trabalhar (ou pesquisar). Não bastaria, assim, em um viés clínico, trabalhar diferentemente, se essa produção não se associar a um esforço de problematização dos arranjos institucionais pelos quais nos constituímos no/pelo trabalho, esforço esse necessariamente articulado ao coletivo enquanto plano de forças. Por meio dessas afirmações, encontramos-nos, então, novamente, com a noção de trabalho enquanto atividade, que, em conexão com o plano do devir, abre-se aos possíveis de sua transformação pela via da problematização. Desse modo, tratamos aqui de *uma certa* clínica do trabalho, a qual, alicerçada na ideia de atividade, encontra em outros operadores conceituais da Clínica da Atividade e da Ergologia interlocutores fundamentais ao diálogo que propomos também com Michel Foucault, Gilles Deleuze e Félix Guattari.

Retomando a ideia da atividade como instância mediatizada pelo gênero e mediatizante do estilo, remetendo à vitalidade do ofício, Clot (2010) refere que a atividade, não se limitando a um objeto de estudo, torna-se um importante instrumento clínico. Entendendo a clínica não apenas como um quadro, mas como ação, ele propõe que, na clínica do trabalho, trata-se de alimentar as condições de os trabalhadores transformarem o que fazem habitualmente. A possibilidade de transformação do trabalho, passando pela dimensão coletiva das contribuições genéricas (memória transpessoal do ofício) e estilísticas, associa-se, assim, à abertura à criação, que não transforma apenas o próprio ofício enquanto história que é de todos, mas também, indissociadamente, o próprio sujeito na medida em que permita a expansão de seu poder de agir.

Desse modo, pensar em uma pesquisa *em* clínicas do trabalho, pelo viés da atividade, pressupõe reconhecê-la também como necessariamente uma pesquisa

clínica, perseguindo as transformações do trabalho por entre contribuições estilísticas e genéricas, buscando acompanhar a atividade dos trabalhadores diante das restrições com as quais se deparam no encontro com o real (considerando que também o pesquisador passa por esse processo no seu trabalho de pesquisa). A produção de desenvolvimentos de recursos para ação do trabalhador, bem como o protagonismo desse último na análise do trabalho, também confere o caráter clínico da pesquisa (OSÓRIO DA SILVA; 2014). Contudo, desde nossa interlocução com Michel Foucault e a Esquizoanálise, acrescentaríamos, ainda, o intento de, tomando a atividade em sua potência crítica, acompanhar seus movimentos por entre as redes de saberes e poderes em jogo no trabalhar/viver, visibilizando os modos como os trabalhadores fazem a experiência de si em meio a esses arranjos. Então, a pesquisa em clínicas do trabalho como aqui concebemos aposta na amplificação da potência problemática do/no trabalho – desde uma postura problematizante do pesquisar –, interessando-se pelo que faz questão e que permite acessar a virtualidade e o plano de criação do trabalhar/viver, expandindo o poder de agir dos trabalhadores. Associam-se intimamente, assim, subjetivação, crítica e criação em uma abordagem em clínicas do trabalho pelo viés da atividade, apontando a dimensão política da clínica enquanto força de intervenção sobre a realidade desde uma aposta nos processos de produção de si/do mundo (PASSOS; BARROS, 2001).

O alcance interventivo sobre as realidades de trabalho, desde a análise da atividade, é colocado por Yves Clot (2006; 2007; 2010) como o principal objetivo da Clínica da Atividade, contribuindo à restauração/desenvolvimento da capacidade de agir dos trabalhadores sobre eles mesmos e sobre o meio profissional. Centrando-se na análise do trabalho enquanto aquilo “que os homens fazem com as provocações pelas quais passam e das soluções que eles encontram, ou não encontram, a fim de enfrentá-las” (CLOT, 2007, p. 127), a Clínica da Atividade volta seu interesse a uma psicologia prática, construída pelos trabalhadores no sentido de buscar compreender e interpretar seu meio de trabalho. Clot (2007) denomina as análises empreendidas pelos próprios trabalhadores no curso de sua ação habitual de “análises protocientíficas do trabalho” (já que anteriores a qualquer tentativa de formulação científica) e adverte que as mesmas não devem ser consideradas como pontos de vista estabilizados, uma vez que abertas à renovação pelo gênero de que fazem parte. Considerando, ainda, que qualquer situação de análise do trabalho deve envolver e reconhecer os trabalhadores como analistas de sua própria atividade, já que somente

eles podem falar de seus esforços e problematizações diante do real, o autor propõe que essa coanálise (realizada em colaboração com o pesquisador) se dirija às metamorfoses da atividade ao longo do tempo, incluindo-se aí as metamorfoses provocadas pela própria análise. Partindo, assim, de situações de trabalho vividas (trabalho realizado) e contadas pelos trabalhadores, na “tentativa” de se acessar a atividade passada, os trabalhadores se veriam convocados a uma nova atividade, servindo-se da presença do pesquisador para “enfrentar todas as outras vidas possíveis que lhes parecem devidas, redescobrimo (...) às vezes de maneira inesperada para eles, os obstáculos e os recursos de um real que lhes escapa” (p. 129). Com isso, fica claro não se tratar de uma tentativa de retomar o trabalho tal qual realizado, mas de, nesse esforço de se reativar a experiência vivida, torná-la “meio de viver outra experiência (p. 140). Nesse sentido, nunca é o realizado que retorna, mas uma versão dele, já que sobre ele incidem transformações provocadas por um olhar que se dá agora desde um outro lugar.

Assim é que Clot (2007) compreende que a análise do trabalho não se separa de sua transformação e cita Vygotsky (1994, p. 26): “a ação passada pelo crivo do pensamento se transforma noutra ação, sobre a qual se reflete”. Em uma leitura esquizonalítica, poderíamos dizer que a análise do vivido abre-o às suas virtualidades, ao campo dos possíveis ainda não atualizados e em vias de diferir. Nesse movimento, o autor destaca que, enquanto o real da atividade é algo que não se pode observar diretamente, é necessário um método dialógico que permita acompanhar suas transformações, as quais estão em relação direta não somente com o objeto imediato da ação, mas também com o interlocutor. Desse modo, é fundamental considerar, como o autor nos indica, que “o destinatário da verbalização é constitutivo dos conteúdos desta” (p. 138), interferindo nas problematizações produzidas pelo trabalhador no curso de sua atividade. Ressaltando o caráter colaborativo da análise da atividade, Clot (2007) menciona:

(...) A ação do psicólogo, do formador ou do especialista em resposta à ação do sujeito é decisiva na produção de descrições do trabalho. Ela circunscreve, ainda que sem o saber ou o querer, as possibilidades que o sujeito mantém ou não na apresentação de sua ação. Longe de simplesmente recuperá-lo, ele modifica o desenvolvimento da ação. (p. 140)

O caráter dialógico assume, assim, centralidade na metodologia de análise da atividade proposta por Yves Clot (2007; 2010). Ainda que nossa opção aqui não seja a de seguirmos estritamente os métodos<sup>63</sup> propostos pela Clínica da Atividade, concordamos sobre a relevância do aspecto dialógico nas análises do trabalho, desde o ponto de vista da atividade, contribuindo à abertura do trabalho e da linguagem ao seu plano de virtualidade e criação. Como Clot (2007) refere, a análise da atividade, passando pelo diálogo, a desenvolve, já que, ao se transformar em linguagem, a atividade acaba por se reorganizar, modificando-se. Comportando a potência de problematizar o feito, outros desenvolvimentos possíveis da ação são descobertos no espaço de elaboração da linguagem, de modo associado à criação psicológica. O autor destaca que o enriquecimento da experiência e a dinâmica da atividade estão associados aos contextos em que a análise e a ação acontecem, sendo a atividade ampliada em razão das possibilidades que os intercâmbios lhe oferecem para se repensar. Nesse sentido, mencionando Bakhtin (1984), refere ser necessário ao pesquisador “fazer à atividade dos sujeitos novas perguntas que eles mesmos não se fariam” (p. 134), possibilitando a formulação de novas interrogações que contribuam à expansão de seu poder de agir.

Em outro texto, Clot (2010) refere que as análises da atividade têm como objetivo que os trabalhadores se liberem o máximo possível de suas maneiras habituais de pensar e dizer suas atividades, bem como de agir, sendo necessário ultrapassar a esfera do funcionamento, da mera descrição do que se faz. Aceder pelo diálogo aos desenvolvimentos ou impedimentos da atividade, no acompanhamento de seus movimentos, não representaria, como se poderia pensar, a produção de um profissional reflexivo<sup>64</sup>, mas, justamente, de um trabalhador que já não reflita como antes. Neste ponto, o autor destaca a vitalidade dialógica do social associado à função psicológica do coletivo de trabalho, referindo a noção do ofício como um sobredestinatário, ou seja, um destinatário transpessoal ao qual o diálogo é dirigido e desde o qual é produzido, a partir da história compartilhada em relação a um determinado fazer profissional. Além do sobredestinatário e do destinatário imediato, referente à dimensão interpessoal do diálogo, o autor menciona, ainda, o

---

<sup>63</sup> Referimo-nos aos métodos da autoconfrontação cruzada e da instrução ao sócia conforme propostos pela Clínica da Atividade para a análise da atividade (CLOT, 2007; 2010).

<sup>64</sup> Acerca da análise da atividade, compreendemos que não se trata de *refletir* sobre o trabalho, mas de colocá-lo em questão, problematizando-o, de modo a, por uma nova atividade, abri-lo aos possíveis de sua transformação.

subdestinatário, o qual diz respeito às “vozes do diálogo interior” (p. 233), do sujeito consigo mesmo. Esses três aspectos que compõem o diálogo profissional remetem à polifonia dialógica, esta associada à impossibilidade do sujeito se fechar para a alteridade (PONZIO, 1998, apud CLOT, 2010), “a menos que fique exposto aos riscos da doença mental” (CLOT, 2010, p. 234). Assim, a dialogia não deve ser pensada como uma escolha, mas como algo em que estamos imersos de qualquer maneira, constituindo o que fazemos e dizemos, na relação conosco mesmos, com os pares ou com a história coletiva de que fazemos parte.

O diálogo, que, nessa abordagem, é tomado, então, como uma atividade em si, enquanto uma atividade sobre a atividade (daí Clot fazer menção a uma “atividade ao quadrado”), permitindo agir sobre o outro e sobre si mesmo, se aproxima do que também ergologistas mencionam em relação à linguagem. Faïta e Durrive (2007), por exemplo, referem que, ao dizer de sua própria experiência, muito mais do que contá-la, o sujeito a redescobre, abrindo-se a um posicionamento diferente diante de sua própria atividade de trabalho e constituindo-se, pela linguagem, como sujeito de sua própria ação. Compreendendo que a linguagem é uma atividade na qual o desenvolvimento mental, intelectual e cultural de uma pessoa se sustenta, referem que é por meio dela que cada um pode mobilizar, de acordo com as circunstâncias, os saberes que detém, sejam teóricos ou empíricos. Esses autores chamam a atenção, ainda, para o fato de que apenas a linguagem permite representar o que ainda não existe, não havendo, assim, atividade sem linguagem, já que – acrescentamos – o que está em questão na atividade é justamente da ordem de um vir a ser.

No mesmo sentido, Schwartz (2007d) fala em “práticas languageiras” como elemento essencial da recomposição permanente da atividade, simultaneamente individual e coletiva, orientando-a em função da singularidade de cada situação e dos problemas por ela colocados. Ressaltando a importância da linguagem na atividade – seja por sua dimensão no encadeamento da atividade cotidiana, seja em relação à formulação de conceitos acerca do trabalhar –, o autor chama a atenção, contudo, para o fato de a atividade ultrapassar, “apesar de tudo, o que as palavras podem dizer sobre ela” (p. 141). Aqui parece residir uma importante pista às pesquisas do trabalho que o tomam enquanto atividade, na medida em que se evidencia a impossibilidade de se apreender a atividade por completo, de se traduzir em palavras os usos que faz de si o trabalhador tal como lhe acontece. Segundo o autor, é impossível à linguagem

veicular tudo o que está em jogo na atividade (as aprendizagens, as regulações, os desembaraços), pois se trata de algo muito profundo e que faz parte das habilidades e dos saber-fazer em jogo no trabalho de cada sujeito.

Até aqui, então, por meio das contribuições dessas diferentes abordagens, vimos tratando da linguagem em seu caráter inventivo – linguagem como atividade no centro da atividade (FAÏTA; DURRIVE 2007) –, extrapolando a esfera desde onde muitas vezes é tomada, ou seja, do ponto de vista meramente representacional. Considerando que o real do diálogo ultrapassa o diálogo realizado (o dito), Clot (2010) chama a atenção para o inacabamento do diálogo, para suas virtualidades, uma vez “que está sempre repleto de possibilidades não realizadas” (p. 230). Inclui-se aí, em nossa leitura, a dimensão impessoal da linguagem, aquilo que escapa às formas identitárias, as quais remetem a uma repetição do mesmo, daquilo que já nos é familiar. O real do diálogo, em conexão com o fora, ao ultrapassar o dito, remete ao caráter de acontecimento do dizer.

A esse respeito, Tedesco (2008), referindo a potência criacionista da linguagem, aponta a íntima relação existente entre a subjetividade e os signos linguísticos, especialmente a dimensão não-linguística da linguagem, a qual estando “além e aquém das formas-signos” remete a “um campo de diversidade intensiva, irreverente aos compartimentos representacionais” (p. 183). A autora refere que esse plano intensivo da linguagem, responsável pela potência infinita de novos signos, coexiste com a regularidade, o que indica que as formas são sempre provisórias e suscetíveis à diversidade das atualizações conceituais. Como ela aponta, há que se “afirmar a coexistência de todo dizer com atos de criação”, bem como o “modo reiterado de se reinventar na fala” (p. 195), eliminando o caráter excepcional que é atribuído às situações de inventividade na linguagem, já que as palavras não são meramente descritivas, mas participam do engendramento do empírico, operando transformações.

Assim, apostando na potência do inacabamento da palavra e da ação, que enveja a abertura para sua transformação, para o devir do trabalho – o que diz do diálogo como possibilidade de resistência –, o interesse que produziu nesta dissertação foi no sentido do esforço da adoção de uma perspectiva dialógica no percurso da pesquisa enquanto tentativa de abertura a esse plano do real da linguagem, do que era da ordem de um devir seja na nossa relação com o campo, com parceiros dos grupos de pesquisa, autores de referência e com nós mesmas. Não

temos a pretensão, contudo, de afirmar que nossa produção se deu, do início ao fim, estritamente nos limites dessa perspectiva: compreendemos, que essa foi a orientação por nós perseguida, reconhecendo, entretanto, que esse intento foi mais possível em alguns momentos e menos em outros<sup>65</sup>. Nesse esforço por nós empreendido, valemo-nos do que Axt (2008) menciona quanto ao caráter de acontecimento da linguagem em cada encontro entre sujeitos dada sua “natureza de imprevisibilidade relacional e de sentidos” (p. 97). Tendo em vista que o pressuposto dialógico da pesquisa envolve a consideração pelas múltiplas vozes que a compõem, a autora destaca que isso implica tomar os diversos atores aí envolvidos como interlocutores e parceiros, tanto na formulação das interrogações da investigação, quanto nos enunciados interpretativos que emergem da experimentação. Ao invés de uma tradução literal dessa experimentação, teríamos, então, algo da ordem de uma interpretação compartilhada, em um “aprofundamento dos sentidos no encontro com os sentidos do outro” (p. 98).

Nesse mesmo sentido da perspectiva dialógica, pensando em uma pesquisa em clínica do trabalho, apontamos o que Amador (2013) refere como interesse na experiência do trabalho *na* fala, acompanhando o traçado de seu desenvolvimento dialógico (para além do interesse na fala *sobre* o trabalho). Também Tedesco, Sade e Caliman (2013) oferecem importantes pistas para pensarmos a experiência dialógica na pesquisa, ao ressaltarem a indissociabilidade dos dois planos da experiência, aquele do vivido da experiência, mais afeito às formas, e o plano da experiência pré-refletida ou ontológica, relacionado à processualidade, ao plano do coletivo de forças, de onde advêm os conteúdos representacionais. Na reciprocidade entre os dois planos, coemergem o dizer e o dito, sendo o movimento entre eles pautado pela dimensão de forças da linguagem, o qual provoca desestabilizações rupturas e desvio. A respeito da entrevista na perspectiva dialógica, os autores referem que a palavra, desde seu viés performativo, pode instaurar e modular a experiência do dizer, produzindo-a como uma experiência compartilhada. Assim, compreendem que, em seu aspecto interventivo, o diálogo na entrevista, para além de suscitar um relato pré-existente, “atua, produz, modula o processo do dizer do entrevistado” (p. 307), na

---

<sup>65</sup> A respeito disso voltaremos a falar em seguida, ao nos dedicarmos mais diretamente às análises do percurso desta pesquisa.

medida em que promova sua abertura às variações e multiplicidades, não se encerrando em perspectivas totalizantes.

Interessando-se pelos pontos de ruptura em relação a uma certa ordem do discurso, produzindo novos sentidos, essa perspectiva remete, sob o nosso ponto de vista, ao que vínhamos discutindo enquanto potência crítica da atividade na produção de uma relação criadora consigo e com o mundo. Desse modo, são de especial interesse – seja especificamente na realização de um entrevista, seja na condução da pesquisa, de modo geral –, os momentos de desestabilização e vacilação no diálogo, de abertura à variação, “em que as enunciações perdem a nitidez de seus contornos, misturam-se umas às outras num encadeamento misto de alas, na ausência de autorias, identidades especificáveis ou sentidos únicos e prefixados” (TEDESCO; SADE; CALIMAN, 2013, p. 321). Por aí, perseguimos a processualidade da linguagem como atividade, a qual não se separa da processualidade da própria vida em seus movimentos (des/re)territorializantes.

Um importante aspecto, em nossa leitura, associado a essa discussão diz respeito à compreensão de que a vitalidade dialógica do social não está associada à produção de consensos ou concordâncias. No que diz respeito à análise da atividade de trabalho, ela busca dar visibilidade à controvérsia, enquanto possibilidade de colocar “em marcha os gêneros com a ajuda de uma análise dos estilos da ação” (CLOT, 2010, p. 130), passando pela alimentação dos diálogos profissionais no âmago dos coletivos. É, afinal, somente através da controvérsia que se pode desenvolver o raio de ação dos coletivos profissionais em seu meio de trabalho e em relação a eles próprios (CLOT, 2010).

As afirmações produzidas até este momento, por entre as diferentes contribuições teórico-metodológicas aqui desenvolvidas, convergem em uma compreensão associada às dimensões ético-estético-política da existência, no sentido de afirmarem a potência problematizante e criadora da vida pelos modos de existência coletivos. Embora não tenhamos, até agora, mencionado explicitamente, essas ideias associam-se à direção cartográfica do viver/trabalhar/pesquisar, a qual, de todo modo, vem tangenciando nossa produção até aqui.

A cartografia é mencionada por Deleuze e Guattari (1995) como um dos princípios do rizoma, o qual, por sua vez, pode ser considerado como um modo de se pensar os processos de subjetivação, por entre organizações binárias, lógicas dicotômicas e reprodução e, de outro modo, a multiplicidade e a conexão com o fora.

A cartografia poderia, assim, ser pensada como a produção dos mapas dessas linhas que constituem a subjetivação, com especial atenção às linhas de desterritorialização pelas quais o rizoma foge sem parar. Na recusa de qualquer ideia de fatalidade decalcada (DELEUZE; GUATTARI, 1995), interessa o acompanhamento do movimento rizomático da existência em suas aberturas ao plano de virtualidades, desde onde a vida não pára de ser recriada, desde onde configurações de saber e poder não cessam de ser rearranjadas, produzindo novos modos de subjetivação.

Nesse sentido, uma pesquisa de orientação cartográfica aposta na potência da dimensão micropolítica do viver, trabalhar, pesquisar, nas dimensões intensivas<sup>66</sup> a que a processualidade de seus fluxos desejantes está associada. Nessa aposta, compreende-se a indissociação conhecer-transformar/intervir, já que, em uma pesquisa de orientação cartográfica, compomos, interferimos e somos produzidos pelas relações de força que buscamos colocar em análise, em um processo de coexperimentação. Desse modo, a cartografia é considerada um método de pesquisa-intervenção, produzindo-se na/pela experimentação do percurso, em meios às forças aí em jogo. Dizer que a pesquisa cartográfica é também uma intervenção pressupõe a consideração pelos efeitos que o processo de pesquisar produz, bem como a compreensão de que pesquisador, objeto e resultados agenciam-se nesse processo, não podendo ser pensados como “entidades” prévias à pesquisa, mas que, ao contrário, se produzem mutuamente justamente por meio desse agenciamento. Afastando-nos de qualquer pretensão positivista de neutralidade, distanciamento ou assepsia em relação à condução da pesquisa, não se trataria, então, de coletar dados como se eles apenas aguardassem a chegada do pesquisador ao campo para descobri-los, dando-se a conhecer já que até então eram ignorados, pois (en)cobertos. Ao contrário, compreende-se que os dados são produzidos também pelo próprio pesquisador no encontro com o campo, a depender, em parte, de como esse propõe, conduz e deixa se tocar pelos efeitos da pesquisa, havendo aí uma interferência mútua entre pesquisador e campo, um co-engendramento que necessariamente transforma ambos. Assim, se a produção de conhecimentos se dá necessariamente nesse encontro com o campo, não se trataria de uma pesquisa *sobre* algo, mas uma

---

<sup>66</sup> De acordo com Neves (2004), a dimensão intensiva da subjetivação está relacionada ao plano molecular, ao acolhimento de um acontecimento imanente, “não se confundindo com o vivido, nem com o estado de coisas e enunciados no qual ele se atualizou e foi enunciado” (p. 7). Funcionando por relações de vizinhança entre devires, a dimensão intensiva coexiste em um mesmo movimento com a dimensão extensiva, essa relacionada à atualização de um acontecimento intensivo em formas, segmentos ou séries casuais.

pesquisa *com* o outro (no nosso caso, trabalhadores-gestores), o qual é ativo na criação e na produção de sentidos acerca daquilo que se produz na pesquisa.

Com isso, associamo-nos ao que alguns autores definem como a necessidade de dissolução do ponto de vista do observador (PASSOS; EIRADO, 2012; KASTRUP, 2008). Longe de propor uma observação neutra, os autores chamam a atenção para a consideração da variação dos pontos de vista, muito mais do que sua abolição. Trata-se, outrossim, como apontam Passos e Eirado (2012), de dissolver o que definem como o ponto de vista proprietário, centrado em um eu subjetivo, em um quadro de referência separado da experiência. Acrescentam, ainda, que:

Intervir para o cartógrafo não pode ser, portanto, conduzir ou dirigir o outro como se levasse nas mãos coisas. O cartógrafo acompanha um processo que, se ele guia, faz tal como o guia de cegos que não determina para onde o cego vai, mas segue também às cegas, tateante, acompanhando um processo que ele também não conhece de antemão. (...) Ora, a posição paradoxal do cartógrafo corresponde à possibilidade de habitar a experiência sem estar amarrado a nenhum ponto de vista e, por isso, sua tarefa principal é dissolver o ponto de vista do observador sem, no entanto, anular a observação. (p.123)

Essa postura cartográfica requer, como nos assinala Kastrup (2008), a suspensão da posição pessoal do pesquisador, marcada por interesses, expectativas e saberes anteriores, voltando-se ao plano do impessoal, do coletivo de forças. Chama-nos a atenção, ainda, para a necessidade de que a pesquisa cartográfica se dê no esforço de entrar em sintonia com as forças em circulação, restando a tendência à reconhecimento, em uma atenção aberta ao presente.

Nesse mesmo sentido, Borsa e Nunes (2008), ao comentarem a relação entre sujeito/pesquisador e sujeito/objeto em pesquisas na área da Psicologia Clínica, referem não haver neutralidade possível e que o objeto estudado é coproduzido pela subjetividade do pesquisador. Acrescentando a esse entendimento o que mencionamos a respeito de o pesquisador também se produzir nesse processo, por aquilo que lhe afeta, propomos pensar em uma afetação mútua, própria dos encontros, ao invés de interferência do pesquisador *sobre* o objeto (e vice-versa). Desse modo, não importa tanto os *a priori*, as formas identitárias que antecederiam os encontros, mas justamente o que provém dos encontros, produzindo subjetivações.

Em um texto dedicado à metodologia em pesquisa clínica do trabalho, Dominique Lhuillier (2006) aponta que aquilo que, nas ciências experimentais, é

considerado um obstáculo ao conhecimento – a relação entre a subjetividade do pesquisador e o seu objeto – pode ser considerado justamente um meio de se aceder ao conhecimento, revelando certas dimensões do objeto de pesquisa. Nesse sentido, ao invés de uma atenção estrita a aspectos individuais, sejam do pesquisador, sejam dos participantes, o interesse deve ser dirigido à dimensão do que é compartilhado, não se prendendo a concepções prévias, mas compondo uma zona comum, um território existencial no qual sujeito e objeto da pesquisa se relacionam e determinam mutuamente, privilegiando sentidos e modos de expressão, dando passagem às forças que os compõem (ALVAREZ; PASSOS, 2012). Essa compreensão remete a uma concepção de saber que não se dissocia da experiência de onde emergiu, bem como dos efeitos que ele produziu sobre a realidade, colocando o pesquisador como sujeito implicado no ato de pesquisa (LHUILIER, 2006).

Parece-nos que estarmos atentos, então, aos vetores que constituem a experiência da pesquisa (entre os quais se incluem também nossas próprias compreensões, expectativas, visões de mundo enquanto pesquisadores), longe de ser uma oportunidade para buscar “manipulá-los”, favorece o acompanhamento de seus efeitos no processo do pesquisar. Trata-se de algo que se aproxima do conceito de análise de implicação proposto pelos institucionalistas, o qual, colocando em questão a noção de neutralidade do pesquisador, busca colocar em análise os arranjos de poder na sua experiência, fazendo desse exame material que produza a análise da própria pesquisa.

Acessar a processualidade da existência, conforme vimos discutindo, perseguindo o movimento dos fluxos desterritorializantes por entre estratificações, exige um esforço de conexão com o plano coletivo de forças, com aquilo que é da ordem do impessoal, da singularidade e que carrega, portanto, a potência da variação. Escóssia e Tedesco (2012) referem que esse plano, enquanto dimensão instituinte e molecular do coletivo, remete à imanência e concretude das práticas e das relações ético-políticas, associando-se aos possíveis em termos de intervir e fazer derivar novas formas ainda não atualizadas. Nesse sentido, considerando o trabalho como foco desta pesquisa, interessa, em uma perspectiva clínico-cartográfica, aceder à sua processualidade e perseguir sua potência criadora, em conexão com as forças do fora, por entre as molaridades do trabalhar. Justamente aí reencontramos a noção de atividade que, associada ao plano inventivo da cognição, remete à dimensão do devir do trabalho e do trabalhador (AMADOR; FONSECA, 2011). Desse modo, a pesquisa

cartográfica persegue a processualidade do trabalho, no acompanhamento dos fluxos desse objeto movente – ligado às forças produtivas do desejo, aos arranjos de forças que ainda não assumiram formas definidas –, em sua potência problematizante, tanto no que diz respeito à atividade de trabalho da gestão quanto da atividade de trabalho do próprio pesquisador. Assim, propomos nos dedicar a pensar também acerca do trabalho do pesquisador cartógrafo em clínicas do trabalho desde a contribuição de alguns autores que vêm produzindo nessa mesma direção (BARROS; SILVA, 2013; BARROS; LOUZADA; VASCONCELLOS, 2008; BARROS; TEIXEIRA, 2009).

A atividade, enquanto relacionada às renormatizações do/no trabalho, remete ao esforço empreendido pelos trabalhadores no sentido de construir um meio de vida para si, superando as limitações impostas pelo real, ao mesmo tempo em que contribuem para a revitalização da história coletiva de um determinado ofício. Essa ultrapassagem, em permanente movimento instituinte, é tão constitutiva do trabalho quanto seu plano organizativo, sobre o qual incide para (muitas vezes, apesar dele) tornar o trabalho possível, vir a realizar o que tem de ser realizado. Centrando-se nessa dimensão do trabalho, do que ele comporta enquanto potência de diferenciação e criação, o trabalho do pesquisador cartógrafo em Clínica da Atividade busca mapear as linhas de força do trabalhar, abrindo-se para a experiência, para a dimensão histórica da atividade permanentemente reconstruída em cada situação de trabalho (BARROS; LOUZADA; VASCONCELLOS, 2008). Ultrapassando o estrito interesse na esfera organizativa do trabalho (mas não a desconsiderando, já que a atividade se produz também em relação a ela), a atenção se volta ao plano molecular do trabalho, ao que ainda não existe como forma constituída de trabalhar/viver. Desse modo, colocar o trabalho em análise, convocando o trabalhador à atividade ao interrogá-lo acerca de seu fazer, constitui-se como uma intervenção clínica, como referem Barros, Louzada e Vasconcellos (2008):

[Interrogar] de que modo aquele sujeito, no exercício de seu ofício, em meio a um conjunto de regras e valores, assume fazer de tal modo e não de outro, exige uma análise que remete a fazeres coletivos. Desse modo, analisar o trabalho, analisar um fazer, implica em cartografar, em acompanhar seus contornos, acompanhar seus desenhos e movimentos, explorar seus meios e trajetos. (p. 18)

Essas autoras chamam a atenção, ainda, para a dimensão ética da análise da atividade, na medida em que, ao focar não somente as práticas instituídas, mas

também os movimentos de criação no/do trabalho, afirma-se a potência instituinte da atividade laboral. Assim, toma-se a atividade em sua dimensão de resistência, não podendo jamais o trabalho configurar-se em práticas puramente assujeitadoras, uma vez que o trabalhador aí “se impõe, com seu saber-poder, mesmo quando se tenta afirmar uma relação dessimétrica” (p. 26).

Os métodos de coanálise da atividade, desenvolvidos junto aos trabalhadores e destinados a restaurar/ampliar seu poder de agir em situação real (CLOT, 2010), passando pelo realizado, visam acessar o real da atividade, incluindo os debates e as dramáticas envolvidos nas escolhas feitas pelos trabalhadores. A vitalidade dialógica do social é, então, colocada em cena, constituindo-se o diálogo como meio de viver outra experiência. Como Teixeira e Barros (2009) apontam, o papel do pesquisador clínico da atividade na perspectiva cartográfica é de “acompanhar o desenvolvimento da ação do sujeito e produção de subjetividades que se operam nesse processo” (p. 88).

Se, como refere Clot (2007), a pesquisa clínica da atividade não diz respeito a um método a ser “aplicado” – já que, como em relação a qualquer outro gênero de atividade, não se trata de apenas aplicar normas antecedentes –, mas a uma metodologia a ser reconcebida com os trabalhadores, atendendo às singularidades da situação, perseguimos algumas pistas que podem contribuir ao percurso de uma cartografia do trabalho enquanto atividade. Valemo-nos, então, novamente, das contribuições de Tedesco, Sade e Caliman (2013) acerca do que comentam sobre o diálogo na pesquisa cartográfica. Deslocando o interesse do dito para a dimensão intensiva do dizer, interessaria muito mais do que a simples descrição de fatos e manifestação de opiniões e informações as modulações da experiência presentes nas variações do dizer. Nesse sentido, eles sugerem alguns indicadores da presença da experiência na fala, como a diminuição do ritmo das palavras, as falas entrecortadas por pausas e silêncios, as expressões de surpresa, desconcerto ou espanto, bem como os ruídos e imprecisões do dizer. Também Kastrup (2008) refere a importância de atentar aos pontos sensíveis que abrem bifurcações ao pensamento entre as formas já constituídas, acionando o processo de invenção. Sob nosso ponto de vista, esses movimentos da fala remetem aos momentos de plena atividade, quando um fluxo sofre uma ruptura, sendo perturbado por algo que lhe provoca estranhamento ou faz questão. Compreendendo que essas bifurcações se dão justamente onde a atividade faz questão aos modos prescritos ou instituídos de trabalhar, na emergência

das virtualidades do trabalho, elas carregam a potência de deslindar os jogos de saber, poder e verdade no bojo dos quais trabalho-trabalhador são produzidos.

Essa performatividade da linguagem diz também do papel do próprio pesquisador nesse processo, já que aí ele intervém. Conduzindo uma pesquisa que visa a produzir intervenções nas instituições que constituem os modos de trabalhar/viver, cabe ao pesquisador cartógrafo em Clínica da Atividade assumir uma postura problematizante, contribuindo a uma maior abertura à experiência do trabalho, dando passagem às problematizações dos trabalhadores, daquilo que lhes faz questão. Como mencionam Tedesco, Sade e Caliman (2013), essa abertura não diretiva é importante no sentido de que não contribui ao encaminhamento dos participantes a palavras de ordem nem a saberes pré-estabelecidos, favorecendo, por outro lado, a conexão com o plano coletivo de forças, sua indeterminação e potência de criação. Pensamos, ainda, que esse manejo contribui à emergência de formulações críticas pelos trabalhadores, no sentido de colocarem em questão, pela análise da atividade, os arranjos de saber e poder nos quais se constituem, e, por aí, expandirem seu poder de agir.

Seguindo as ideias que vimos aqui discutindo, o trabalho de um pesquisador cartógrafo clínico da atividade, ao adotar como foco de interesse a atividade (no/pelo trabalho do outro), deve considerar também sua própria atividade (no/pelo seu trabalho), a qual é convocada diante do real do trabalho de pesquisa. A respeito dessa temática, Barros e Silva (2013) desenvolvem uma interessante discussão mencionado que a atividade do pesquisador também deve ser analisada, “uma vez que a atividade de pesquisa produz o pesquisador e o campo” (p. 341), participando e intervindo seus atos nas mudanças em curso na pesquisa. Lembrando que a realidade a ser pesquisada é movente e, que, portanto, exige constantemente a reformulação e a análise do caminho investigativo, eles comentam:

O cartógrafo renormatiza, opera num vazio de normas que o convoca à criação, exerce sua inventividade em meio aos desafios que o campo empírico coloca. Não sabemos de antemão o que vamos encontrar nas situações concretas de pesquisa, é preciso construir normas que deem conta desse vazio que se coloca entre as prescrições e os desafios e variabilidades do real. (p. 341)

Para Barros e Silva (2013), trata-se, então, de a aposta metodológica da cartografia na atividade problematizar-se também ela própria enquanto atividade.

Nesse sentido, a atividade constituiria-se como objeto de análise, mas também como método, colocando-se como análise da própria atividade de pesquisa. Afetando-se pelos problemas colocados pelo campo, o pesquisador se veria, então, convocado a entrar em atividade, estilizando desde as contribuições genéricas de seu ofício. A respeito desse gênero, os autores referem se tratar de um gênero que busca acessar o plano coletivo de forças que produzem os “objetos” do campo, a dimensão criadora e processual da realidade, que coexiste com a das formas.

Nesse processo, em que o pensamento do pesquisador se ativa pelo que faz problema no campo, do mesmo modo que a pesquisa-intervenção contribui à ativação de um pensamento problematizante acerca do trabalhar, falamos de uma pesquisa que, privilegiando os encontros, potencializa a expansão do poder pela mútua afetação. Assim, colocar a atividade do pesquisador em análise permite a problematização não apenas dos efeitos que produz no processo da pesquisa, passando pela análise do seu poder de afetar, mas também de seu poder de ser afetado pelas forças em jogo aí. Como Spinoza (1965, apud CLOT, 2010, p. 31) menciona, “o esforço para desenvolver o poder de agir é inseparável de um esforço para elevar, ao grau mais elevado, o poder de ser afetado”. Assim, a expansão do poder de agir nos parece associado, necessariamente, a uma esfera ético-estético-política, na medida em que supõe uma criação que passe pela problematização dos modos instituídos de viver e, especialmente, constitua-se como produção ligada à afirmação dos modos de existência coletivos. A expansão do poder de agir no/pelo trabalho/pesquisa exige estarmos abertos às forças que compõem nossa existência, deixando que ela seja povoada de encontros, transformando a nós mesmos e nosso fazer nesse processo.

Seguindo as pistas até aqui discutidas e lançando mão de outras que também se mostraram importantes em nossa experimentação, dedicar-nos-emos agora à análise do percurso de nossa pesquisa com gestores operacionais, enquanto tentativa de empreendimento cartográfico em clínica da atividade. Pretendemos com essa discussão abrir a experiência da pesquisa à sua processualidade, colocando em análise a atividade de pesquisa produzida por entre interrogações, afetações, debates, escolhas e produções de sentido.

## 4.2 Análises da atividade do pesquisador e a construção de um percurso metodológico

Como narrar uma experiência? Como dizer de algo cuja duração não se faz na avaliação cronológica de dias e meses, mas no plano intensivo dos processos e, que, estamos seguras, seguirá produzindo muitos (e outros e novos) sentidos? Com essas inquietações, lançamo-nos ao desafio de colocar em análise a experimentação de nosso percurso de pesquisa<sup>67</sup>, cujos efeitos ainda ressoam em nós, vibrantes e, ao mesmo tempo, fugidios. A sensação de “um mundo”, senão a “dar conta”, ao menos a dizer – sensação que nos acompanhou desde logo o início da pesquisa –, se transmuta agora na compreensão de um outro caminho a seguir, enveredando pelas afecções que dizem de um percurso que produz mundos mais do que de um mundo em si. Apostando que a experiência em questão aqui não se encerra com as formulações dessas páginas, optamos pela discussão de algumas das questões que nos mobilizaram nessa travessia, colocando-se para nós como desafios à produção de uma pesquisa em clínica do trabalho.

A emergência de nosso problema de pesquisa, tendo se dado por dentro de nossa prática profissional como trabalhadora dos Correios, trouxe, inicialmente, a especificidade de o campo de pesquisa coincidir com o espaço de atuação profissional. Tratava-se, contudo, sob o nosso ponto de vista, de um outro modo de inserção na empresa/campo, já que, embora os esforços de construção de espaços de problematização acerca dos modos de se trabalhar na empresa fossem constantes em nosso trabalho, grande parte do que nos era formalmente atribuído<sup>68</sup> dizia respeito a atividades de viés mais organizacional, como as constantes avaliações de perfil em processos seletivos internos. Assim, a realização de uma pesquisa acadêmica dizia do um certo deslocamento, pois se, até então, nossas aproximações aos gestores operacionais eram, em geral, nos processos seletivos para avaliar suas

---

<sup>67</sup> Esta pesquisa seguiu as orientações éticas e legais estabelecidas pelo Conselho Nacional de Saúde para realização de pesquisa com seres humanos (Resolução nº 196/96). Além disso, orientou-se pelos procedimentos éticos que balizam o projeto “Trabalho, Subjetividade e Clínica – Análises nos Setores da Assistência Social, Justiça e Comunicações”, cadastrado na Plataforma Brasil e coordenado pela Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Fernanda Spanier Amador.

<sup>68</sup> As atribuições formais do cargo de analista de Correios/psicólogo organizacional situam-se dentro do campo pelo qual a Psicologia, historicamente, inseriu-se nas organizações, de modo associado a um viés adaptacionista/avaliativo (avaliações em processos de recrutamento e seleção). Embora os psicólogos da empresa venham há anos buscando outras formas de inserção – com atividades que contribuam à problematização das instituições aí presentes – e tenham já alcançado importantes conquistas nesse sentido, eles são constantemente remetidos às tarefas organizacionais em razão das atribuições do cargo.

“competências”<sup>69</sup> para assumir funções de gestão, nos propúnhamos agora a um trabalho que em muito se afastava do que a organização nos demandava. Ao invés de dizer (antecipadamente) de suas “condições” para um trabalho, interessávamos por colocar em análise justamente o uso que faziam de si, por entre as normativas do ofício, em face do que o real do trabalho da gestão lhes colocava como problema. Assim, de atividades de viés avaliativo para uma proposta de pesquisa problematizadora, fomos tecendo a formulação de uma intervenção crítico-clínica, que, em sua dimensão ética, na afirmação da potência problematizante do ofício de gestão, contribuísse à visibilização de outros modos de trabalhar/gerir naquela organização – incluindo-se aí o próprio trabalho da Psicologia.

A proposição inicial de um anteprojeto de pesquisa à empresa – que, em um primeiro momento, teve como objetivo atender a um requisito organizacional para redução de nossa carga horária para realização do Mestrado – foi aprovada pela Administração Central da empresa, após concordância da diretoria regional dos Correios do Rio Grande do Sul. Como parte do processo avaliativo, a proposta também foi submetida à apreciação por um avaliador anônimo na regional, o qual a aprovou, sugerindo que se revisse a proposição do número de participantes, já que, em seu ponto de vista, a participação de poucos gestores<sup>70</sup> não permitiria refletir a realidade de centenas de gestores operacionais que atuam no estado. Sem a necessidade de reformular o anteprojeto e sem conhecer nosso interlocutor (para um possível debate acerca do aspecto por ele apontado), mantivemos a proposta inicial, considerando que nosso objetivo não era de formular generalizações ou produzir a verdade sobre o trabalho dos gestores operacionais da empresa, mas acessar, entre particularidades e generalidades, justamente o que diz de um plano coletivo, impessoal<sup>71</sup> do trabalho da gestão.

---

<sup>69</sup> A noção de competências aqui segue o sentido usual do termo no campo empresarial (conforme referido no tópico “O trabalho da gestão”), qual seja o de um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que uma pessoa deve deter para realizar um determinado trabalho. Assim, fala-se comumente, nas empresas, em “avaliação por competências”. Nossa crítica em relação a essa ideia de competência reside no fato de que, pelo viés da atividade, os recursos subjetivos necessários ao trabalho não podem ser jamais totalmente definidos antecipadamente, já que, somente no curso da atividade, diante do real, por entre debates e escolhas, o sujeito fará uso de si.

<sup>70</sup> Havíamos proposto, no anteprojeto, a realização de coletivos de análise da atividade com a participação de, em média, seis a oito gestores.

<sup>71</sup> A dimensão impessoal referida aqui desde as contribuições da Esquizoanálise associa-se ao que Clot (2010) denomina plano transpessoal do ofício, ou seja, o gênero profissional ou coletivo de trabalho.

O período inicial de nossa pesquisa, logo após aprovação do anteprojeto pela empresa, coincidiu com nosso desligamento dos Correios em razão de outra oportunidade profissional. A saída, somada à dedicação ao plano mais conceitual do projeto de pesquisa, com formulações estritas no âmbito acadêmico, significou um certo distanciamento do campo empírico no primeiro ano de pesquisa, o que, hoje, avaliamos, poderia ter se dado de outro modo, no sentido de termos buscado produzir, desde aquele momento, (re)aproximações com o trabalho da gestão, na construção e fortalecimento de um campo problemático compartilhado. Essa reaproximação ocorreu após a qualificação do projeto de dissertação, com a apresentação do projeto de pesquisa junto à Coordenação de Operações (COPER)<sup>72</sup> da diretoria regional dos Correios do Rio Grande do Sul. No encontro para proposição da pesquisa junto à COPER, nosso projeto foi bem recebido, tendo a coordenação expressado a importância de se “olhar mais de perto” o trabalho dos gestores e os desafios que enfrentam no cotidiano, em razão das especificidades do trabalho em uma empresa pública. A respeito disso, comentou que, como os gestores “*não têm o poder da caneta*” para demitir empregados quando esses apresentam dificuldades, eles têm de aprender a como lidar com essas situações.

Esse retorno à empresa, agora na condição de pesquisadora, para submissão do projeto e, logo em seguida, proposição da pesquisa aos gestores, foi-nos trazendo questões sobre nosso posicionamento nessa nova interlocução com o campo – um campo que nos parecia tão familiar, que não havíamos sentido necessidade de a ele retornar durante todo o ano anterior. Com uma inquietação crescente, quase derivando, por vezes, em uma dicotomia profissional-pesquisadora, fomos tateando, nessa (re)aproximação, um modo de produzir-nos pesquisadora sem um adesão às nossas (pre)suposições nem uma desconsideração pelo que nos era familiar no campo. Aos poucos, então, uma pista foi se definindo, indicando a necessidade do esforço de estranhamento do (profissional-)pesquisador cartógrafo diante aquilo que lhe é familiar. Longe de um posicionamento de neutralidade ou distanciamento, como referem Passos e Eirado (2012), trata-se de fazer variar os pontos de vista, habitando-os em sua emergência sem apego a qualquer um deles. Nas palavras dos autores,

---

<sup>72</sup> A Coordenação de Operações (COPER) é a instância responsável pelo gerenciamento de todo o trabalho operacional na diretoria regional do Rio Grande do Sul, incluindo-se as atividades de tratamento e distribuição de objetos postais. Aproximadamente 62% do efetivo da regional (de um total de 8694 funcionários) atuam como carteiros ou operadores de triagem e transbordo

trata-se de “ser atravessado pelas múltiplas vozes que perpassam um processo, sem adotar nenhuma como sendo a própria ou definitiva” (p. 116). Nessa mesma direção, Amorim (2004) comenta que todo trabalho de pesquisa consiste na tradução do que é estranho para algo de familiar, do mesmo modo que o estranhamento é necessário para que algo se torne objeto de pesquisa. Nesse sucessivo movimento do familiar ao estranho e vice-versa, tratar-se-ia do exercício da perplexidade, da interrogação, da suspensão da evidência:

O pesquisador pretende ser aquele que recebe e acolhe o estranho. Abandona seu território, desloca-se em direção ao país do outro, para construir uma determinada escuta da alteridade e poder traduzi-la e transmiti-la. (AMORIM, 2004, p. 26)

Seguindo essa pista, empreendemos um esforço de, na aproximação com o campo, buscar desnaturalizar o que nos já era dado como conhecido, em uma postura de abertura e disponibilidade às forças em circulação, atentando aos pontos problemáticos e cuidando para não buscar ratificar concepções prévias. Abertura à afetação que, nos parece, enquanto exercício, exige atenção constante aos efeitos que daí vão sendo produzidos – em nós, no outro, nesse “entre nós” –, compreendendo, enfim, com Kastrup (2008) que o que faz problema no território deve fazer ressonância no cartógrafo, capturando sua atenção.

Engajadas nesse esforço, iniciamos os contatos com gestores operacionais para proposição da pesquisa, com uma breve apresentação de nossa proposta junto a um grupo de gestores que frequentava um curso de cogestão desenvolvido pela empresa. Falando da proposta de realização de seis encontros em grupo para discussão do trabalho da gestão operacional e de visitas às unidades onde atuavam, propomos conhecer o real do trabalho, o que e como faziam diante dos desafios cotidianos, para além do plano prescritivo. Ao final do segundo contato, com outra turma de gestores, um dos coordenadores do projeto da cogestão, responsável por ministrar o curso, chama-nos para uma conversa acerca “da abordagem do encontro anterior”. Diz que, após nossa participação no grupo para proposição da pesquisa, em uma discussão a respeito do projeto da cogestão, um gestor teria apontado esse projeto como mais uma imposição da direção da empresa para que os gestores cumprissem. Atrelando tal posicionamento do gestor à nossa fala, o coordenador do projeto/ministrante do curso preocupou-se que nossa pesquisa viesse desconstituir a proposta de uma gestão participativa na empresa – a qual estava pautada, segundo

ele, em problematizações aos modos de trabalhar –, servindo apenas a nossos interesses acadêmicos. Afirmando entender que o projeto da cogestão tinha um caráter ético-estético-político, em razão das concepções teóricas que o embasavam, ele pergunta se também nossa pesquisa afina-se a esses pressupostos, apontando a possibilidade de uma desmobilização dos gestores, em razão de nossa pesquisa, em relação àquilo que a empresa propunha.

Essa situação, podemos afirmar, provocou algo da ordem de uma ruptura, um estranhamento capaz de “sacudir” o território existencial por nós habitado na produção da pesquisa. Levando-nos à problematização de nossa implicação enquanto pesquisadora, essa cena nos permitiu, ao mesmo tempo, levantar questões acerca dos atravessamentos institucionais em jogo na pesquisa, expondo a codeterminação de “sujeito” e “objeto”, conforme falávamos acima, numa afetação mútua, pela composição e conjugação de forças (ALVAREZ; PASSOS, 2012). Assim, por um lado, essa cena parece nos sinalizar algo que diz dos modos de trabalhar contemporâneos, na tênue fronteira entre o dar passagem e o se apropriar da potência inventiva dos coletivos, remetendo ao que Neves (2004) define como “um funcionamento paradoxal da estratégia de produção capitalista no que se refere à produção social da existência” (p. 138). O questionamento dos efeitos de nossa pesquisa sobre a (des)mobilização dos gestores – levantado por um dos idealizadores do projeto da cogestão –, indicando o incômodo gerado pelo movimento de problematização de um participante do curso acerca do caráter prescritivo da cogestão, parece remeter à captura – na medida em que se torna um modelo – de uma proposta que, em tese, visa justamente dar passagem à criação e à diferença. Nesse sentido, não se pretendendo chegar aqui a uma “conclusão” acerca do funcionamento do projeto da Cogestão (que, destacamos, ainda está iniciando) na empresa, chamamos a atenção para o permanente risco de captura da subjetividade presente nos modos de se viver/trabalhar, mesmo em um projeto que diz querer contribuir à expansão do grau de participação/intervenção dos trabalhadores nas decisões acerca de seu trabalho, como é o caso da cogestão. A contradição aqui nos parece ser a de, sob uma roupagem dita “participativa”, produzir modos de trabalhar e gerir que limitem a potência crítica da existência.

Por outro lado, essa situação permitiu-nos também colocar em análise nosso lugar enquanto pesquisadora, o que estaríamos produzindo com a consigna que apresentamos àquele grupo de gestores. Não estaríamos direcionando, de certo

modo, o posicionamento dos futuros participantes desta pesquisa, produzindo uma relação da ordem de uma obediência? Ou, desde uma produção discursiva que fazia alusão a uma crítica ao excesso de prescrições, não estaríamos contribuindo a uma certa produção subjetiva que viria ao encontro dos pressupostos e objetivos de nossa pesquisa? A partir dessas questões de ordem ética, fomos reformulando a própria estratégia de proposição da pesquisa, adotando um modo mais amplo de proposta, atentando para não direcionar o posicionamento nem as análises subsequentes da atividade dos/pelos gestores, diminuindo, assim, a possibilidade de que dissessem/fizessem o que seria supostamente de nosso interesse. Acreditamos que as questões suscitadas pela situação narrada remetem ao que discutíamos acerca dos efeitos da pesquisa – em parte, desde o modo como é pensada e proposta, de como o pesquisador se move no campo –, e ao que daí se produz nesse encontro, em oposição à qualquer ideia de neutralidade na pesquisa.

A partir dessa aproximação inicial com os gestores em duas das turmas do curso de cogestão (dos quais participavam gestores e supervisores operacionais de toda a diretoria regional, especialmente do interior do estado<sup>73</sup>), dois gestores demonstraram interesse em participar da pesquisa. Na primeira turma de que participamos, outra cena provocou-nos uma inquietação que nos acompanhou por bastante tempo, forçando-nos a colocar em análise a condução da pesquisa na produção de uma demanda de análise da atividade da gestão. Trata-se da colocação, bastante efusiva, de um dos gestores na apresentação da proposta de pesquisa: “*Tá, o que tu quer é que a gente participe, né?*”, perguntou, interrompendo a apresentação e, logo em seguida, acrescentando “*Cibele, vou te ajudar! Pode colocar meu nome aí*”. Esse posicionamento *colaborativo* do gestor em relação à pesquisa – que se fez presente também em outros momentos e na fala de outros participantes, como veremos a seguir – constituiu-se, para nós, como um importante nó problemático, levando-nos a pensar o que poderíamos estar em vias de (re)produzir de uma concepção tradicional acerca da produção de conhecimento. Para uma pesquisa que persegue a potência crítico-inventiva da existência, bastaria a aceitação verbal ou a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) para que daí se produzisse algo *com* o outro? Se esses aspectos não bastam (e, na nossa

---

<sup>73</sup> A proposta inicial da pesquisa era dirigida a gestores operacionais de unidades de Porto Alegre, tendo em vista o deslocamento para participação nos coletivos de análise da atividade. Contudo, um gestor de unidade operacional da região metropolitana também interessou-se e participou da pesquisa.

compreensão, não bastam mesmo), como contribuir para que os gestores passem da posição de colaboradores (que, como na concepção de colaborador da empresa, guarda uma certa noção de assujeitamento) para sujeitos ativos nesse processo de construção do conhecimento? Se a pesquisa é, por certo, uma iniciativa de nossa parte e nasce sempre do interesse do pesquisador, como possibilitar a participação do outro sem produzir uma adesão submetida aos nossos interesses?

Acreditamos que colocar em questão esses aspectos já constitui uma relevante dimensão da pesquisa, na medida em que contribui à formulação de crítica a uma estratégia assujeitadora de governo que produz o indivíduo-colaborador nas diversas instâncias da vida (o colaborador da empresa, o colaborador da pesquisa, o autoempreendedor que investe em si como capital a gerar mais valor). Perguntamos, então, com Michel Foucault (1978): como não ser governado? A essa pergunta, o próprio filósofo responde apontando a crítica como movimento pelo qual o sujeito interroga “a verdade sobre seus efeitos de poder e o poder sobre seus efeitos de verdade” (p. 05), tendo por função o desassujeitamento no jogo da política da verdade. Desse modo, a aposta na estratégia dialógica de problematização, pela discussão do real do trabalho da gestão, aos modos assujeitadores de viver/trabalhar, remetendo os trabalhadores a seu lugar de protagonismo no trabalho e na pesquisa, pareceu-nos uma pista importante diante dessas inquietações iniciais.

O processo da pesquisa teve prosseguimento com contatos telefônicos com gestores para agendar uma conversa de apresentação da pesquisa. De posse da lista com os dados dos gestores operacionais de Porto Alegre, fornecida pela área de Recursos Humanos da empresa, inicialmente, ficamos em dúvida sobre qual critério utilizar para iniciar os contatos. Entre quase duas dezenas de unidades (e gestores) espalhadas pela cidade, vários nomes conhecidos, sendo que alguns se tornaram gestores após participarem da etapa de avaliação de perfil conosco. Optando, então, por iniciar o contato pelas unidades mais próximas do local onde ocorreriam as conversas em grupo, logo chegamos ao final das quase 20 unidades. A tarefa de realizar contato com os gestores mostra-se uma difícil missão: números de telefone que só chamam, gestores que estão na entrega ou fora da unidade, alguns que já não são mais gestores, outros na iminência de deixar a função.

A aceleração e algo da ordem de uma certa errância (física e simbólica) no trabalho da gestão, percebidos já nesses contatos telefônicos, somam-se às primeiras impressões nas visitas que realizamos às unidades, tanto para proposição da

pesquisa quanto no acompanhamento dos gestores que aceitaram participar. Em todas, fomos muito bem recebidas pelos gestores, os quais, entre demandas diversas (telefonemas, questões dos carteiros ou dos supervisores, atendimento a clientes, instruções ao grupo de trabalho, “pepinões” a resolver, como um deles referiu), logo ao saberem dos propósitos da pesquisa, já começavam a falar de seu trabalho, das dificuldades que encontravam, dos desafios desse ofício, em geral, relacionados à dimensão da gestão de pessoas (como problemas pessoais “levados” para o trabalho, conflitos interpessoais, não cumprimento do trabalho como preconizado). Em geral, pareciam ter muito a dizer, em falas que se mostravam arrebatadas pelas questões do trabalho, pelas interrogações que as situações cotidianas lhe traziam, parecendo refletir o ritmo intenso, quase frenético do trabalho operacional.

Nessas visitas, em geral realizadas pela manhã, turno em que são desenvolvidas as atividades internas de triagem e ordenamento dos objetos pelos carteiros, por entre as conversas com os gestores, íamos sentindo e acompanhando os ritmos das unidades, percebendo as cenas em meio às quais o trabalho ia sendo realizado: um caminhão enorme que, com dificuldade, manobra no pátio para deixar a carga da unidade, carros de entrega que entram e saem, empilhadeiras passando de um lado a outro com carga, carteiros que, em meio à triagem, conversam, riem, brincam uns com os outros e se movimentam sem parar, desviando dos buracos do chão de sua unidade. Fomos nos encontrando, então, aos poucos com o trabalho da gestão que, nessas visitas às unidades, adquiria para nós um caráter encarnado. Em alguns momentos, tínhamos a oportunidade de vê-los “em ato”, produzindo a gestão em meio às coisas acontecendo, sendo interpelados repentinamente e convocados a decidir, ao mesmo tempo em que delas iam nos dizendo. Assim, acompanhando-os brevemente *in loco*, por entre questões referentes à chegada e à saída da carga, atendimento aos prazos, faltas e atrasos do grupo de trabalho, reuniões e situações imprevistas, fomos acompanhando também sua atividade – entre prescrições e o enfrentamento ao real do trabalho –, a qual era muitas vezes retomada no coletivo de análise junto aos outros gestores a partir da narrativa de situações vividas nas unidades e por nós acompanhadas.

Acreditamos que as visitas às unidades compuseram uma parte importante do método de pesquisa em clínicas do trabalho por nós desenvolvido, no sentido de ter possibilitado, pelo acompanhamento do trabalho da gestão “em ato”, diante do real do trabalho, discutir questões suscitadas no “calor dos acontecimentos”, seguindo os

fluxos percorridos pelas afetações em meio aos aspectos que contribuíram à sua emergência. Assim, chamamos a atenção para a especificidade do acompanhamento do trabalho *in loco*, cuja atividade, tendo o pesquisador como “observador”, ganha nuances e sentidos próprios. Segundo Clot (2010), a fala do sujeito, dependendo a quem seja endereçada, muda em razão da atividade daquele a quem se dirige, tornando-se “um meio de levar o outro a pensar, sentir e agir segundo a sua própria perspectiva” (PAULHAN, 1929, apud CLOT, 2010, p. 146). Além disso, o retorno de uma ação vivida nas unidades e por nós acompanhada, em nova atividade, no coletivo de gestores – que, em nosso caso, ocorreu de modo espontâneo, sendo as situações trazidas livremente pelos participantes – parece ter oportunizado que a ação ganhasse ainda outra vida ao passar pelas discussões do gênero do ofício, contribuindo também à renovação desse último.

As visitas aos locais de trabalho dos gestores foram realizadas ao longo do período em que aconteceram os coletivos de análise da atividade, sendo cada gestor visitado uma ou duas vezes. Com a proposta de conhecer sua “rotina” laboral, as tarefas previstas, o que e como realizavam o trabalho da gestão, percebemos se tratar de um trabalho que de rotineiro nada tinha. Não apenas pelo que nos contavam, mas também pelas situações imprevistas que não cessavam de lhes chegar, demandando arbitragens quase instantâneas, deparamo-nos com um trabalho cujo movimento parecia incessante e, então, lembramos das dificuldades iniciais para contatar os gestores – dificuldade que seguiu durante a pesquisa, seja na demora ou não retorno dos nossos emails ou nas diversas tentativas para localizá-los por telefone. Além da coordenação das atividades operacionais, contavam que as atribuições administrativas lhes tomavam muito tempo, tendo que se dedicar a elas sozinhos já que as unidades operacionais não contam com apoio administrativo. Mostrando-nos as mesas repletas de papéis, as caixas de email com muitas mensagens ainda não lidas, os escaninhos com inúmeros documentos aguardando despacho, não raro mencionavam ter de chegar mais cedo ou sair mais tarde para dar conta também dessas tarefas, além das atribuições ligadas à operação. Entre tantas tarefas a dar conta, entre tantos imprevisíveis a fazer frente, a gestão operacional ia se produzindo nas falas, muitas vezes, ultrapassando a descrição do feito, assumindo uma certa

passionalidade<sup>74</sup>, entremeada pelos desafios, pelas satisfações e frustrações do trabalho. Trabalho esse ao qual nunca se é, nem se pode ser, indiferente, um trabalho que interroga por todos os lados: pela hierarquia, pelos subordinados, pelos recursos que escassam e, finalmente, pelas questões que o próprio gestor formula no encontro com todas essas dimensões. Nesse sentido, um gestor nos dizia que, nesse trabalho, *“tranquilidade não existe”* e que o sentia impregnado em sua vida, sendo a primeira coisa em que pensava ao acordar pela manhã, tentando evocar tudo o que precisaria fazer naquele dia, ou mesmo eventualmente no meio da noite, quando levava a filha pequena de volta à sua cama.

Essas conversas com os gestores, nas unidades, em geral, ocorriam em pé, acompanhando as movimentações dos gestores pela unidade, caminhando entre sua sala e o salão de triagem, a sala dos telegramas, a área de descarga dos objetos postais, etc. Os carteiros não pareciam estranhar nossa presença e alguns gestores nos relataram que os funcionários estavam acostumados à presença de pessoas estranhas à unidade, pois recebiam muitas visitas, especialmente das áreas de apoio da empresa (como suporte operacional, engenharia, segurança do trabalho, entre outras). Nessas visitas, por vezes, os gestores também nos apresentavam algumas normativas e ferramentas da empresa, explicando seu funcionamento e como costumavam manejá-las na unidade.

Após a realização de algumas visitas a unidades, iniciamos os coletivos de análise da atividade. Além dos dois gestores que já haviam manifestado interesse em participar da pesquisa no curso de cogestão, outros cinco gestores aceitaram o convite no momento de nossa visita às suas unidades<sup>75</sup>. Com a previsão de realização de seis encontros, quinzenalmente, no turno da tarde (segundo preferência dos gestores, já que, pela manhã, o ritmo nas unidades operacionais é mais intenso), o primeiro coletivo teve início em junho de 2014. Na data agendada, dois gestores comunicaram que não poderiam estar presentes no encontro, pois haviam sido convocados para participar do curso da cogestão naquele dia. O primeiro gestor a chegar é Renato<sup>76</sup>, que, animado, inicia uma conversa com outro funcionário,

---

<sup>74</sup> Ao falarmos de passionalidade, não nos referimos a uma relação de amor ou veneração pelo trabalho, mas da paixão enquanto algo que afeta, mobiliza, faz questões, retirando qualquer possibilidade de viver/trabalhar indiferentemente ou mesmo apenas “tranquilamente”.

<sup>75</sup> Dos gestores visitados, apenas um não manifestou interesse em participar da pesquisa.

<sup>76</sup> Os nomes dos gestores são fictícios, de modo a garantir seu anonimato, conforme combinado com cada participante no momento da proposição da pesquisa, bem como indicado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A).

responsável pelo agendamento da sala. O tempo avança e vamos percebermos que, apesar da presença de uma pessoa não participante da pesquisa e de estarmos ainda na expectativa da chegada de outros gestores, o propósito de nosso encontro já se encontra na roda: o trabalho da gestão já está em discussão. A essa altura, com esse andamento da situação e diante da ausência de todos os outros participantes, muitas dúvidas tomam conta de nós. Quando iniciar o “grupo”? Mas o “grupo” já havia iniciado! Deveríamos pedir para o ex-colega sair, interromper o gestor em sua avalanche de questões, pedindo para utilizar o gravador? Irresoluta, ficamos na dúvida sobre o momento de intervir. Havia tantas combinações a fazer sobre o andamento da pesquisa, questões de ordem prática, ainda o termo de consentimento<sup>77</sup>, que, imaginávamos, deveriam ser tratadas antes de iniciar uma discussão do trabalho. Contudo, se o “*setting*” não parecia o “adequado”, parecendo haver algo “fora do lugar”, era inegável, por outro lado, que algo já estava se produzindo ali. Compreendendo que o que o gestor trazia já indicava a formulação de problemas acerca de seu fazer e que, portanto, sua atividade estava em vias de ativação, tentamos ultrapassar a angústia inicial do que sentimos como uma total falta de “enquadramento”, em um esforço para nos conectar à fala do gestor em seus fluxos intensivos. Propomos, então, seguirmos a conversa a sós, e Renato segue sua fala, quase sem pausas. Percebemos que nos colocar de maneira aberta àquela fala, acompanhando seus movimentos, abandonando qualquer expectativa de enquadre, era pista para acessar sua atividade diante de tudo aquilo que se lhe colocava como o real do trabalho.

Diante de nossa questão em relação ao que fazia para lidar com as dificuldades que mencionava, Renato, referindo-se aos subordinados, responde: “*trago para a primeira pessoa*”, aludindo a um aspecto – o da mobilização subjetiva do outro, por um apelo afetivo da ordem de uma personalidade para realização do trabalho – que consiste em uma importante dimensão da atividade da gestão, como as análises subsequentes voltariam a mostrar<sup>78</sup>. A partir daí, a discussão segue sobre essa dimensão do trabalho do gestor, por entre inúmeros exemplos de situações cotidianas de como “chama para a primeira pessoa”.

---

<sup>77</sup> O modelo do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) por nós utilizado consta no Anexo A.

<sup>78</sup> A esse aspecto voltaremos no capítulo dedicado à análise da atividade da gestão, discutindo-o com maior aprofundamento.

A realização desse primeiro coletivo de análise trouxe consigo a emergência não apenas de importantes elementos que compõem a atividade da gestão operacional nos Correios, mas também esteve associada à proliferação de interrogações em nosso fazer de pesquisadora, colocando-nos em plena atividade. Diante do real da pesquisa, dos imprevistos e elementos inantecipáveis com os quais íamos nos deparando ao longo da conversa, por entre inúmeras questões acerca de nosso fazer, fomos sendo convocadas a escolhas e arbitragens que buscaram se orientar pela tentativa de maior abertura à afetação, no encontro com a atividade do outro, ultrapassando as preocupações iniciais de controle e enquadramento. Encontro entre as questões-atividade do gestor e as questões-atividade da pesquisadora, construindo a pesquisa por entre a vida impossível de ser “enquadrada”, amarrada a scripts, ultrapassando qualquer pretensão de controle do que varia ou de um estrito cumprimento de “checklists” metodológicos. Como referem Barros e Silva (2013), tratando-se de uma pesquisa cartográfica, o pesquisador está submetido à prova do real, sendo convocado permanentemente a renovar e ajustar o método. Consideramos, assim, que, se a necessidade inicial de um “enquadre” poderia ser pensada como esforço para dar forma ao que nos mobiliza, “protegendo-nos” frente ao desconhecido, a tentativa de colocar em um quadro/moldura o que nos escapa também remete a uma barreira ao devir da pesquisa/trabalho/mundo. Em nossa leitura, é justamente a falta de “enquadre” que convoca o pesquisador à atividade, colocando-o em conexão com as forças do fora, desestabilizando-o em suas certezas e obrigando-o a fazer uso de si para fazer também frente ao real. Nesse sentido, propomos falar da potência de uma mútua expansão do poder de agir na/pela pesquisa, na medida em que a abertura ao plano intensivo do pesquisar/trabalhar, passando pela problematização de seus formas instituídas, se dê justamente pelos possíveis de uma afetação pelo outro. Em outras palavras, o deixar-se afetar pelas provocações do outro ao seu fazer, acolhendo as interrogações que levam à atividade, nos parece comportar a potência de pesquisador e trabalhador expandirem-se mutuamente no encontro de uma pesquisa, já que, como refere Spinoza (1965, apud CLOT, 2010), o desenvolvimento do poder de agir é inseparável do esforço de ser afetado.

Desse modo, pareceu-nos importante, em meios às angústias iniciais do primeiro coletivo de análise da atividade, termos deslocado nossa atenção das preocupações em relação aos protocolos a cumprir e outras expectativas que detínhamos em direção ao acolhimento do que era trazido pelo gestor, para o que

estava se produzindo ali. Nossa sensação de “um mundo” (a darmos conta) em sua fala foi cedendo lugar ao interesse de nos conectar e contribuir àquela produção, em uma ativação indissociada de nossos pensamentos. Assim, é que o “grupo de um homem só” mostrou-se em sua potência coletiva, acessando, em alguns momentos, o plano impessoal do trabalho, no espaço constituído pelas problematizações com a pesquisadora e na referência aos pares como destinatários (ainda que fisicamente ausentes) de sua fala. Ao referir, por exemplo, o desejo de saber se suas questões são compartilhadas pelos colegas (“se são da pessoa ou da gestão”) e de fazerem algo para melhorar o trabalho de todos, o gestor parece se referir ao plano genérico do trabalho da gestão, ao que diz respeito ao trabalho de todos, ultrapassando individualidades, no desejo de não se ver só no seu ofício. Aí também pode-se pensar o alcance político da pesquisa, remetendo a um fazer e viver juntos, já extrapolando o posicionamento dos gestores como meros colaboradores da pesquisa.

Os coletivos de análise da atividade tiveram continuidade no decorrer dos meses de julho de agosto, em meio à Copa Mundial de Futebol no Brasil (o que interferiu nos horários de funcionamento das unidades operacionais e, conseqüentemente, na distribuição e volume da carga dos objetos postais) e em período próximo ao dissídio da categoria ecetista (geralmente tenso em razão da possibilidade de paralisações e greves). Os encontros, que tinham a previsão de duas horas de duração, chegaram a mais de três horas e meia. Se parecia difícil aos gestores saírem de suas unidades, deixando para trás toda a carga de trabalho sob sua responsabilidade, dali não pareciam ter pressa de sair, tendo muito a falar sobre seu trabalho.

No segundo coletivo de análise, com a presença dos quatro gestores<sup>79</sup> que participariam da pesquisa até sua conclusão, a pesquisadora propõe discutir naqueles encontros o que os gestores percebiam ser questão em seu trabalho, o que se constituía como nó problemático para eles. A partir daí, os gestores discutem inúmeros aspectos de seu trabalho, especialmente no que se refere às restrições do dia a dia (seja de pessoal, recursos ou infraestrutura), as limitações impostas pelo excesso de normativas na empresa, e, especialmente, o que e como fazem diante

---

<sup>79</sup> Dos quatro gestores que participaram da pesquisa do início ao fim, dois foram aqueles que referiram interesse no curso de cogestão e os outros dois concordaram em participar no momento de nossa primeira visita à sua unidade. Três gestores que haviam manifestado interesse inicialmente, em nossa visita, não chegaram a comparecer a nenhum dos encontros.

dessas dificuldades, passando pelas constantes necessidades de rearranjo no trabalho operacional (seja por parte dos gestores ou dos carteiros). Essa discussão é permeada por críticas ao funcionamento da empresa, exemplos de situações geridas nas unidades e mudanças do trabalho ao longo do tempo. A certa altura, diante das referências de um gestor ao que ele considerava um melhor funcionamento da empresa no passado (quando percebia que os gestores tinham mais suporte das áreas de apoio e das chefias para realizar seu trabalho, sendo também mais bem preparados), outro colega inicia um contraponto, mencionando que, antigamente, os gestores eram considerados os “detentores únicos” do saber e que o conhecimento não circulava como hoje, momento em que, na sua opinião, se prima pelo compartilhamento do saber. Diante da tentativa do primeiro de argumentar novamente, o outro gestor diz não querer entrar em debates e, dirigindo-se à pesquisadora, refere ter receio de o grupo atrapalhar a pesquisa, falando de serviço e tornando aquele espaço uma reunião de trabalho. Sugere, então, dividir os próximos encontros por temáticas relacionadas à gestão, cada qual com uma duração definida, de modo a contribuir com o trabalho da pesquisadora. Desse modo, diante novamente da emergência do “participante-colaborador”, nossa intervenção foi no sentido de voltar a apontar que o interesse de nossa pesquisa era justamente no trabalho da gestão, lançando luz sobre os debates acerca dos modos de se trabalhar, em como faziam diante das dificuldades do dia a dia. Novamente vimo-nos, então, diante do desafio de transformar uma questão de pesquisa que é nossa (da pesquisadora) em uma questão de pesquisa com o outro. Considerando, ainda, a direção dialógica de nossa proposta na análise da atividade, perguntamos: como contribuir à produção de controvérsias entre os gestores (e desses com seus subordinados), ultrapassando a ideia de consensos ou, ao contrário, de disputas de opinião, de modo a, pensando o trabalho conjuntamente, possibilitar a permanente renovação do ofício?

Aqui, encontramos-nos com as contribuições de Lhuillier (2006) acerca da produção da demanda na pesquisa clínica. Para ela, a demanda daqueles a quem se endereça a pesquisa é produzida durante e além desse encontro, relacionando-se ao que faz o pesquisador com sua própria demanda na pesquisa, na direção da coconstrução do sentido da experiência e da situação. Desse modo, é necessário criar dispositivos que façam emergir o conhecimento dos trabalhadores acerca de seu fazer, destacando seu lugar ativo na pesquisa ao mesmo tempo em que criam um distanciamento do quadro habitual e induzem uma ruptura em relação ao ordinário.

Assim, podemos pensar a relevância dos dispositivos de coanálise da atividade que convocam os saberes práticos, os conceitos elaborados pelos trabalhadores desde o real de seu trabalho. Como a autora menciona, essas análises conjuntas fornecem aos sujeitos a oportunidade de uma verbalização que se transforma em narrativa, dando forma à experiência vivida, em um quadro que favorece a coprodução da compreensão dos sentidos das condutas. Há que se destacar, nessa direção, que essa dimensão ética da pesquisa, tendo como princípios a troca, a cooperação e a aprendizagem coletiva no processo de produção do conhecimento, faz da pesquisa clínica também um empreendimento político, uma vez que sustentada nos esforços de constituição de um projeto comum. Lhuillier (2006) aponta, então, que a confrontação dos sujeitos às questões e dificuldades que eles sustentam e desejam esclarecer e transformar, escolhendo eles mesmos os problemas que querem analisar de modo crítico, é um caminho à contribuição do reconhecimento dos trabalhadores como sujeitos que conhecem (e não meros objetos de coleta de dados).

Seguindo essa pista fornecida por Lhuillier (2006), a aposta que se faz na produção da demanda de uma pesquisa *com* o outro é pela via da problematização do trabalho, abrindo-se espaços, em nosso caso, à formulação de crítica pelos gestores aos arranjos de saberes e poderes que constituem o trabalho da gestão, abrindo-se aos possíveis da transformação/criação de si e do mundo. Por outro lado, como a autora aponta, a dimensão coletiva dessa problematização tem de ser considerada – e, acrescentaríamos nós, ativada – na pesquisa pela ampliação do que ela chama de “complementaridade entre os trabalhadores” e que nós consideramos como os modos de existência coletivos. Em tempos de poder gerencialista em que o chamado “trabalho em equipe” é estimulado e, paradoxalmente, fomenta cada vez mais os modos de existência individualizantes, essa discussão nos parece de grande importância, inclusive na dimensão do coletivo enquanto resistência. Em nosso ponto de vista, a crítica alcança sua potência clínico-política na medida em que possibilita a expansão do poder de agir dos sujeitos, que, como vimos, se dá pela capacidade de afetar e ser afetado, remetendo a um viver juntos, pela abertura à diferença, para além das formas indivíduo-individualidades.

Nessa discussão acerca da dimensão coletiva da existência no/pelo trabalho/pesquisa, valemo-nos das contribuições de Sade, Ferraz e Rocha (2013), que propõem pensar a construção da confiança como direção ética da pesquisa cartográfica. Segundo esses autores, o *ethos* da confiança remete à abertura ao plano

da experiência compartilhada e ao aumento da potência de agir, na medida em que a indeterminação dos encontros requer disponibilidade para o engajamento em uma ação com o outro, sendo fundamental à criação de novas conexões com a diferença. Lembrando que a experiência se ancora em um plano comum, não sendo de propriedade de indivíduos, referem que ela cria o sentido de pertencimento e de viver juntos, sendo que a confiança se ancora justamente nesse plano comum da experiência. Nesse sentido, os autores propõem que a promoção da confiança na pesquisa seja construída por dispositivos que possibilitem a sintonia com o plano das forças, criando “uma zona de ‘inter-esse’ que vincule e articule pesquisadores, pesquisados e o campo de pesquisa” (p. 289). Além disso, a produção da confiança pressupõe considerar a pesquisa como um evento em aberto, sendo alguns encaminhamentos definidos de modo compartilhado com os participantes e as questões importantes indicadas por eles, de maneira a sentirem que “sua singularidade e a diferença que ela traz possa ser compartilhada e levada adiante” (p. 294).

Seguindo essas ideias e a compreensão de que a experiência compartilhada não se dissocia da produção coletiva de novos modos de existência (SADE; FERRAZ; ROCHA, 2012), o esforço que empreendemos em nossa pesquisa foi o de investir nessa dimensão coletiva pela abertura à afetação, deixando-se afetar pelo outro, no exercício indissociável da problematização do real do trabalho e da pesquisa, abrindo-se à criação de novos modos de trabalhar/pesquisar. Em outras palavras, apostamos que a análise da atividade da gestão, convocando à atividade também o pesquisador, comporta, nessa mútua afetação, a potência da criação e da resistência na abertura ao devir do trabalho/pesquisa. Trata-se, então, de uma experiência vivida e compartilhada entre pesquisador e “pesquisado”, que produz a ambos na abertura ao indeterminado desse encontro. Em nossa pesquisa, como referimos, a abertura à indeterminação foi um esforço a que nos vimos convocadas, especialmente no início, diante do que teimava em escapar de nossas expectativas de condução de uma entrevista. Além disso, buscamos contribuir à ampliação da dimensão coletiva do trabalho na pesquisa pela problematização de seu plano impessoal, buscando mobilizar discussões que tomassem o trabalho da gestão enquanto produção coletiva, de modo a favorecer o fortalecimento do gênero pelos compartilhamentos acerca do saber-fazer e abrindo-se à estilização. Consideramos que esse não é uma tarefa fácil, requerendo uma constante atenção por parte do pesquisador no sentido de estar

alerta aos movimentos de captura com que se depara constantemente, configurando-se também em um desafio a todos os envolvidos no trabalho de análise, já que nos produzimos (e, por vezes, reproduzimos) em meio aos arranjos que, no contemporâneo, reforçam constantemente as estratégias individualizantes da existência.

Em nossos coletivos de análise da atividade, houve momentos em que o que se produziu pareceu estar mais associado a falas com caráter individualizantes do que propriamente diálogos calcados na troca, em uma experiência compartilhada. Explanação de opiniões, referências a perfis individuais de gestores, comparações entre modos de agir, evitação de controvérsias (por entenderem que “entrar em debate” não seria produtivo à pesquisa) e diversos momentos em que as estratégias de assujeitamento no/pelo trabalho da gestão não puderam ser problematizadas, passando “batidas”, remetem aos limites de nossa pesquisa na produção/conexão com o plano de forças coletivo. Aqui, a confiança também entre os participantes parece ter grande importância, no sentido de uma maior abertura ao que é compartilhado na experiência do trabalho, não na direção de um fazer igual pela definição de consensos, mas justamente pelo reconhecimento de posições diferentes e fomento à controvérsia como possibilidade de fortalecimento genérico e da estilização, remetendo a um viver juntos na diferença. Embora tenhamos buscado conduzir a pesquisa nessa direção, contribuindo à produção da confiança pela abertura ao real do trabalho/pesquisa em uma postura problematizante (inclusive com intervenções que apontavam o caráter coletivo do trabalho, falando de gêneros e estilos do ofício), atravessamentos importantes pareciam impactar na disponibilidade dos gestores ao compartilhamento de sentidos, como a interferência político-partidária na empresa que parece dividi-los e estabelecer uma lógica de desconfiança entre eles. Alguns gestores, por exemplo, somente teciam críticas em relação ao funcionamento da empresa em nossas conversas nas unidades, optando por não se manifestar a respeito delas na presença de outros gestores. Por outro lado, apesar (e também justamente em função) desses aspectos, apostamos no alcance clínico de nossa pesquisa, que, ao colocar em análise o trabalho desde sua dimensão molecular, instaura um espaço inédito de problematização coletiva do trabalho da gestão operacional. Apesar da limitação temporal da pesquisa (e considerando-se que a construção da confiança requer tempo, além de disponibilidade), acreditamos que o modo como as entrevistas e os coletivos de análise da atividade foram sendo

conduzidos – interessando-se pela dimensão processual do fazer da gestão, definindo com os gestores o que faz problema para eles, focando-se na experiência compartilhada nesse ofício – contribuíram, ainda que minimamente, para uma produção política calcada nos encontros, nas produções efetivamente coletivas desde o real do trabalho, no ultrapassamento da dimensão partidária e de seus efeitos de segregação e de assujeitamento<sup>80</sup>.

Essa direção da pesquisa, buscando colocar em questão as práticas em jogo, pensando juntos e outramente pela problematização, parece ter produzido alguns efeitos interessantes ao longo dos encontros. Um deles diz respeito a um certo deslocamento do posicionamento dos gestores em relação à sua participação na pesquisa. Ainda que, por vezes (e até quase o nosso último encontro), os gestores referissem preocupação em estarem sendo repetitivos em suas falas e não contribuírem com a pesquisa, em certo momento, inicia-se uma discussão acerca do que se ganha com a pesquisa. Entre manifestações dos gestores sobre o interesse em “ver a si mesmos” em uma dissertação, percebendo em que puderam contribuir, quando perguntamos se eles se referiam apenas à dissertação em sua forma final, escrita, começam a falar sobre os ganhos “imediatos”, referentes às trocas<sup>81</sup> e debates suscitados nos grupos, “*microrresultados*” da pesquisa, como menciona um gestor. Essas colocações, assim como a referência de um gestor, logo no início da pesquisa, sobre o desejo da participação de outros colegas para que pudessem transformar o trabalho, melhorando-o para todos, associam-se, em nossa compreensão, a uma demanda pela pesquisa que já não é mais apenas da pesquisadora, remetendo à dimensão do viver juntos e cuidar coletivamente de seu ofício. Também o alcance macropolítico da pesquisa é mencionado, nessa mesma discussão, de maneira associada à expectativa de que a dissertação ajude a produzir interferências nos espaços de trabalho, contribuindo a que se coloque permanentemente o trabalho em

---

<sup>80</sup> A respeito da desconfiança produzida pela segregação entre gestores partidários e não-partidários, um deles referia o receio de tecer problematizações diante de outros colegas acerca dos modos de trabalhar na empresa em razão dos riscos de retaliação e, até mesmo, de ser dispensado da função de gestão. Aqui, o desafio que se coloca à gestão é o de conseguir produzir um trabalho político (ou seja, com o outro) por entre os atravessamentos político-partidários, expandindo o poder de agir pela expansão do outro.

<sup>81</sup> A respeito das trocas oportunizadas pelas discussões da pesquisa, um gestor refere: “Para mim, são microrresultados. Eu consigo extrair resultados todos os dias... conversar com alguém sobre aquilo que eu faço e os métodos que eu aplico e essa pessoa me traz também, eu consigo extrair alguma coisa”. Na mesma direção, referindo-se especialmente aos compartilhamentos os colegas, outro gestor menciona: “Trocar experiência com pessoas que estão dentro da mesma empresa, mas que, no dia a dia, mesmo estando perto, e a gente falva disso antes, eu não tenho contato diário”.

questão, caso contrário, se tratariam apenas de “*palavras vazias*”, como referiu um gestor. Entre as interferências esperadas pelos gestores, eles mencionam, por exemplo, o desejo de que a dissertação ajude a empresa a rever os procedimentos da área de treinamento, como a formação de gestores, que hoje é desenvolvida, segundo eles, de modo muito distante do real do trabalho da gestão. Como mencionou outro gestor, faz-se importante pensar o trabalho “*não pelo formato que foi escrito para ser a gestão, mas o formato que a gestão está fazendo com o que foi escrito*”. Desse modo, esses aspectos parecem remeter não apenas à construção conjunta do conhecimento, que produz essas interferências desde um plano ético-estético-político (ou seja, junto com o campo, acionando modos de funcionamento coletivos, abertos à diferença e à criação), mas dizem também da dissertação que, enquanto obra aberta, pode seguir proliferando sentidos e produzindo intervenções.

Como referimos, a abertura ao plano da experiência compartilhada na pesquisa se deu por um movimento incessante de aproximação-distanciamento, exigindo também da pesquisadora um esforço constante de atenção a essa dinâmica e de não se deixar conduzir estritamente por um manejo conteudista da pesquisa, voltado excessivamente aos relatos da experiência vivida. Considerando, contudo, que esses aspectos também se associam à experiência do trabalho, na medida em que essa se faz também por entre as linhas duras do plano molecular, não se trataria de ignorar os conteúdos da fala, mas de perseguir, por entre eles, a performatividade da linguagem, a circularidade intensiva entre conteúdo e expressão (TEDESCO; SADE; CALIMAN, 2013). Em nossa pesquisa, do ponto de vista dialógico, foi possível perceber uma proliferação de questões dos gestores em relação aos funcionamentos organizacionais, as quais nos possibilitaram entrar em contato com seus constantes esforços de renormatização para dar conta do trabalho que havia a ser feito. Nesse sentido, como será abordado no próximo capítulo, parece ter havido uma intensa produção, colocando-se os gestores em plena atividade. Por outro lado, percebemos que em poucos momentos as análises foram permeadas pela formulação de crítica acerca dos efeitos das práticas de gestão nos modos de se produzir o trabalho e a relação com o outro (especialmente seus subordinados). Desse modo, nosso desafio foi o de buscar produzir tensionamentos nas falas dos gestores, essas geralmente marcadas por tons de certeza e segurança, com raros titubeios e interrogações ao seu próprio agir no sentido dos efeitos de saber-poder aí em jogo.

Especialmente nas visitas às unidades, os gestores, em geral, nos contavam do funcionamento do trabalho operacional, do ponto de vista organizativo – incluindo as normas e ferramentas disponibilizadas pela empresa –, mas também da gestão micropolítica do trabalho no cotidiano diante das dificuldades encontradas pelos imprevistos e variações do meio, contando das renormatizações a que eles e os carteiros se viam sistematicamente convocados para realizar o trabalho previsto. O “como” faziam ia ganhando espaço na medida em que nos contavam as situações vividas e os esforços empregados para fazer frente a um real que escapava às inúmeras normativas formuladas pela empresa, as quais eram demandados a cumprir e a fazer cumprir. Também nas visitas os gestores comentavam a respeito dos modos de se pensar a gestão do trabalho na relação com seus subordinados imediatos, os supervisores operacionais. Em uma conversa com Rogério, gestor de uma grande unidade de distribuição, ele conta das dificuldades pelas quais havia passado recentemente ao se ver sem o apoio de seu efetivo total de quatro supervisores, já que coincidiram férias, licença-saúde e outros afastamentos de alguns deles em um mesmo período. Diante da necessidade de designar carteiros como supervisores eventuais, Rogério conta ter decidido envolver os supervisores naquela decisão, propondo a eles que indicassem nomes de carteiros para assumirem a função. Contudo, enfatizou que ele teria o “poder do veto”, caso não concordasse com as indicações, uma vez que se considera o responsável pela unidade. Quando lhe fazemos perguntas a respeito do veto, Rogério, até então bastante firme em suas colocações, parece desconcertar-se. Entre gaguejos e interrupções da fala, acaba por mencionar novamente sua responsabilidade sobre a unidade e, antes de seguir falando de outros aspectos de seu trabalho, em voz baixa, acrescenta o desejo de não ter intimidado os supervisores com sua colocação. Ao final de nossa conversa, em meio aos nossos agradecimentos por sua disponibilidade em nos receber, o gestor comenta achar importante conversar, ter momentos como aquele que estava tendo conosco, pois, ao falar, podia rever procedimentos, saindo de seu lugar e analisando suas atitudes, sendo esse *“um exercício necessário”*.

Essa conversa, assim como outros momentos da pesquisa, também nos coletivos de análise da atividade, indica a potência clínica do diálogo que, como uma atividade em si, pode convocar os sujeitos a colocarem em análise não apenas modos operatórios de trabalhar, mas também a experiência de si entre as práticas que compõem a gestão. Mais do que um modo operatório, a situação que acabamos de

mencionar parece colocar em cena também a dimensão ética do trabalho, na medida em que diz de um modo de se posicionar diante do outro, levando em conta (ou não) sua alteridade. O que daí se produz, pelo diálogo, parece ser traduzido pela colocação final do gestor ao referir o quanto colocar seu trabalho em análise permite repensá-lo e transformá-lo, na mesma direção em que Clot (2010) afirma que o reencontro com o passado implica em sua metamorfose. Mais que isso, contudo, chamamos a atenção novamente para a potência problematizante da atividade, na medida em que, ao retomar o vivido, o interroga em seus efeitos de verdade, de modo a não somente possibilitar viver outra experiência, mas fazer dela uma experiência ética.

Outro momento de intensa atividade dialógica justamente na direção do aqui afirmamos como a potência crítico-clínica da atividade, abrindo-se aos possíveis do pensamento outrado pela problematização, na afetação pelo/com o outro, aconteceu no terceiro coletivo de análise. Um dos gestores, Renato, falando sobre a grande distância que percebe entre as normatizações da empresa e o real do trabalho operacional, comenta sobre a situação de um carteiro motorizado que fora obrigado pela administração a ressarcir a um cliente o valor de um Sedex não entregue em razão de o endereço da entrega ter sido dado como inexistente pelo próprio carteiro. Indignado com a decisão da empresa e exaltado em sua fala, Renato comenta que a numeração da casa estava escondida atrás de um pilar e que ele mesmo, ao ser convocado pela gestão estratégica operacional a se manifestar sobre o assunto em um processo administrativo contra o carteiro<sup>82</sup>, foi ao local e viu que a numeração não estava claramente visível. Além disso, o gestor argumenta que o carteiro havia entregue outros dois objetos nas imediações, sendo obrigado a passar naquela rua, questionando, então, *“Por que ele não entregaria?”*. Tecendo críticas ao funcionamento da empresa em termos das normativas e ferramentas que, elaboradas por pessoas distantes do real do trabalho operacional, criavam situações como as de punir um carteiro por não ter visto uma numeração escondida, o gestor refere ter apoiado a manifestação do carteiro no processo administrativo, o qual registrou por escrito a sugestão de que quem julgasse o processo saísse de sua mesa e o acompanhasse na rua para ver como era o seu trabalho. Logo outro gestor, Rogério,

---

<sup>82</sup> Como mencionado no capítulo referente ao trabalho postal, um processo administrativo é iniciado por uma Solicitação de Defesa (SID), a qual, por sua vez, pode ser gerada pela chefia imediata do funcionário ou por uma reclamação registrada por um cliente, como no caso aqui comentado. O gestor manifesta-se na SID como “apurador direto” da situação em questão, o que o associa a um papel de controle e punição das condutas dos subordinados.

dirigindo-se ao colega, pergunta-lhe se aquela situação não teria sido causada pela consciência de que, hoje, se pode recorrer a tudo, ao contrário da época em que eles próprios eram carteiros e se esmeravam para procurar o *“número que estava escondido atrás da coluna, dentro da boca do cachorro”*, ao que Renato comenta *“concordo, concordo”*. Erguendo o tom de voz, Rogério prossegue: *“Porque tu sabia que tinha consequência e que não tinha tanto recurso, então tu não passava de soslaio e ‘não, não tem, azar’*. *Porque de repente na hora que esse cara se defendeu, ele estava cheio de razão, mas, na hora que ele tava trabalhando, será que ele estava cheio de vontade?”*. Renato inicia *“concordo com isso aí, mas...”*, e Rogério o interrompe, falando ainda mais alto: *“Aí o gestor tem que trabalhar essa percepção também. Será que o cara está inocente ou ele não deu muita importância? E aí tu vira Deus, né?”*. Renato comenta *“Concordo, concordo, concordo. Sinceramente? Ele não deu muita importância”* e Rogério segue: *“Tu vira o dono de tudo, né? Tem que julgar se o cara tá com intenção sempre e isso é horrível, é uma situação horrível”*. Apesar de referir concordar com as colocações iniciais de Rogério, Renato segue referindo outros aspectos que podem ter impactado na situação de seu carteiro, como os prazos exíguos dos carteiros motorizados para entrega das encomendas expressas e o fato de não fazerem todos os dias o mesmo trajeto (diferentemente dos carteiros a pé, que, em geral, têm maior familiaridade com as numerações de seus distritos).

Essa situação, para nós, foi de grande importância não apenas no que diz respeito, genericamente, à potência da dimensão dialógica na pesquisa, mas, especialmente, ao seu alcance crítico-clínico na revitalização permanente do ofício pela afetação entre aqueles que fazem juntos sua história coletiva. A dinamicidade dos movimentos que acompanhamos nessas trocas dialógicas remetem, em nosso ponto de vista, à vitalidade da existência em sua potência desterritorializante, na abertura às virtualidades do trabalhar/viver, indicando os possíveis da transformação de um ofício desde suas forças problematizadoras, no desmanchamento (ainda que provisório) de suas formas assujeitadoras. A dinamicidade das trocas dialógicas a que nos referimos podem ser percebidas nos deslocamentos que se produzem nas falas dos dois gestores. A afetação de ambos pelo que é debatido se mostra pelas variações que as entonações de suas vozes vão assumindo na medida em que a conversa avança. Mais que um diálogo com o outro, nos parece que a cena em questão diz também de um diálogo interior, já que, no decorrer do diálogo suas posições mudam, parecendo até mesmo dialogarem consigo mesmos. Se Rogério

questiona inicialmente o posicionamento do colega de levar em consideração a atividade do carteiro, colocando-se o primeiro na posição de desconfiar e julgar as intenções de seus subordinados, inesperadamente, algo como um corte ou uma ruptura nas certezas que vinha afirmando parece ocorrer. Ao afirmar “aí tu vira Deus”, o gestor parece tomado por um estranhamento em relação às suas próprias colocações, provocando uma fissura em relação às estratificações que vinham se produzindo em sua fala (como a da falta de comprometimento dos carteiros de hoje), deixando emergir a dimensão ética de certas práticas de gestão nos usos que faz de si no governo de seus subordinados. A atividade problematizadora de Rogério, provocada pela atividade de seu colega – em uma afetação que se produziu no compartilhamento de uma situação comum de seu ofício, levando o outro a pensar junto – faz com que, por instantes, as práticas e discursos que, na empresa, colocam o gestor no lugar daquele que sabe sobre seus subordinados, gerindo suas subjetividades, sejam colocados em questão. Propomos pensar, então, essa cena na direção de uma expansão do poder de agir do gestor, que, afetado pelo que o colega trazia, formula crítica ao seu próprio posicionamento, abrindo-se às virtualidades da existência e aos possíveis da recriação de si e do ofício.

O caráter performativo dessas trocas dialógicas, permeadas pela diversidade e quebras de sentidos, remetem à recriação permanente da subjetividade na fala, proliferando novos modos de existência (TEDESCO, 2008). Nesse sentido, no texto “Uma conversa, o que é, para que serve?”, Deleuze e Parnet (1998) propõem pensar a linguagem em sua dimensão de abertura ao devir, pelo traçado de uma linha de fuga. Tal como no exemplo que acabamos de tratar, eles referem que essa dimensão se associa à possibilidade de ser estrangeiro a si mesmo, diferindo-se de si na/pela linguagem. Escapando a julgamentos, dualismos, ideias de bom senso ou a qualquer noção de transcendência, tratar-se-ia de se abrir aos encontros, ao devir da existência, deixando-se afetar. Em uma teoria a-identitária, eles propõem tomar a subjetivação em seus movimentos de desvio à língua maior, aos processos de reconhecimento, ao já conhecido que conforma identidades e produz verdades. As problematizações pela análise da atividade podem permitir, apostamos, justamente “borrar” os rostos-identidades e interrogar as palavras de ordem em suas produções de verdade acerca do trabalhar/gerir e ser trabalhador. Falar, assim, “em sua própria língua como um estrangeiro” (p. 19) requer, como indicam os autores, a capacidade

de crítica como “violência” que se impõe e força a pensar, abrindo o pensamento à conexão com o fora.

Se, como Deleuze e Parnet (1998) referem, o devir se associa a uma involução (e não a um desenvolvimento como evolução), estando-se sempre “entre”, propomos pensar o trabalho enquanto experiência como potência não pessoal, por meio do qual o pensamento em sua dimensão nômade pode “abalar o modelo do aparelho de Estado” (p. 27) em suas verdades e estratégias de dominação. Dar visibilidade a modos de trabalhar minoritários, que ganham vida pelo plano molecular e processual da existência, foi a direção que perseguimos nesta pesquisa, seguindo as orientações cartográfica e dialógica na/pela análise da atividade. Apesar de nossas questões quanto ao alcance clínico de nossa pesquisa, no sentido das contribuições a transformações efetivas no trabalho, para além da dimensão operatória, acreditamos que a proposição de um espaço para problematizar o trabalho da gestão, de modo coletivo, em uma organização empresarial, que tradicionalmente pensa o trabalho desde um viés predominantemente gerencialista, já comporta uma potência cujos efeitos, não podendo ser mensurados, devem seguir proliferando-se para além do espaço-tempo desta dissertação.

Tendo buscado indicar aqui o percurso de nossa pesquisa, na indissociação da análise da atividade da gestão e a atividade de pesquisadora, dedicar-nos-emos agora à abordagem das análises produzidas junto aos gestores acerca de seu fazer. No próximo capítulo, aprofundaremos as discussões das análises já iniciadas aqui, a partir da indicação de alguns eixos temáticos que transversalizaram nossas análises da atividade da gestão, prosseguindo os diálogos entre Clínica da Atividade, Ergologia e contribuições de Foucault, Deleuze e Guattari.

## 5 ATIVIDADE DE GESTÃO: UMA ANÁLISE PELO REAL DO TRABALHO

Abrindo-nos à processualidade da atividade da gestão, acompanhamos um sem-número de dimensões de seu fazer cotidiano, ativadas no encontro com o real do trabalho. O desafio de trazer à discussão aqui o que se produziu na análise da atividade da gestão passa, então, pela necessidade de, a partir da experiência compartilhada da pesquisa, fazer escolhas e arbitragens acerca das dimensões a serem aqui debatidas, entre tantas dimensões emergentes no/pelo trabalho de análise do ofício de gestão. Nesse sentido, colocamo-nos novamente em atividade no trabalho de escrita, buscamos dar passagem ao que, no encontro com os gestores, parece ter ganhado mais força nas análises produzidas, constituindo-se como nós problemáticos centrais na atividade da gestão operacional. Assim, propomos realizar esta discussão a partir da análise de três eixos problemáticos constituintes da atividade da gestão. O primeiro deles (item 5.1, com o subtítulo “Usos de si por si por entre normativas, restrições e imprevistos: a coragem de renormatizar”) diz respeito aos esforços de renormatização dos gestores no plano mais operatório diante das restrições (de material, de efetivo, de infraestrutura) com que se deparam diariamente, bem como no plano do distanciamento entre as prescrições organizacionais e o real do trabalho operacional. Esse plano remete ao que a Ergologia nos indica como o “invivível” da prescrição, que, em razão de seus “vazios”, na incapacidade de antecipar o trabalho por completo, convoca permanentemente os sujeitos a fazerem uso de si para tentar dar conta do real. Assim, remete-se ao que Schwartz (2007a), desde as contribuições de Canguilhem, aponta como o movimento dos trabalhadores, na atividade, de esboçar um meio de vida que esteja de acordo com suas próprias normas, ultrapassando o que o meio tenta fazer deles. O segundo eixo temático a ser discutido (item 5.2, intitulado “O encontro com a atividade do outro: entre práticas de governo e a produção da confiança”) refere-se ao ponto de contato entre a atividade dos gestores e a atividade de seus subordinados, colocando em cena um trabalho que parece se construir, paradoxalmente, entre práticas de viés mais disciplinares e estratégias de governo pela mobilização do desejo do outro para levá-lo a fazer o que a organização espera, e, ao mesmo tempo, por entre movimentos éticos de passagem à diferença, na afetação pela singularidade do outro. Nesse ponto, propomos uma discussão acerca da potência problematizante da atividade da gestão em relação às estratégias de assujeitamento no trabalho, a qual está associada à produção da

confiança em relação aos subordinados e em conexão com os modos coletivos de trabalhar, em um movimento de abertura aos possíveis da expansão do poder de agir de si e do outro. Finalmente, o terceiro eixo de análise (item 5.3, com o subtítulo “A construção de um gênero da gestão: o político como resistência”) se associa à produção de um gênero da gestão, dedicando-se a pensar como se dá a construção do coletivo de trabalho (e, daí, o trabalho coletivo nas estilizações) no trabalho dos gestores. Aspectos como a inserção no gênero do ofício, os atravessamentos político-partidários peculiares à empresa em questão, a formação de carteiros para a função de gestão proposta pelos próprios gestores a partir das questões do real do trabalho<sup>83</sup>, bem como as estratégias de cooperação adotadas entre os gestores, remete à discussão da dimensão política, enquanto produção de modos de existência coletivos, em sua associação com procedimentos de crítica e clínica.

### **5.1 Usos de si por si por entre normativas, restrições e imprevistos: a coragem de renormatizar**

Planejar, propor, implementar, assegurar, acompanhar, avaliar, estabelecer, aplicar, gerenciar, elaborar, interagir, atender, visitar, triar, entregar, reunir, coordenar, emprestar, ajudar, integrar...: muitos são os verbos que compõem o dia a dia da gestão operacional, desde o plano impessoal de seu ofício – naquilo que as prescrições definem como tarefas a cumprir – até o que a atividade coloca em cena para fazer frente aos desafios do real. Entre essas duas dimensões, a atividade da gestão vai se produzindo no interjogo de certas especificidades do trabalho operacional nos Correios. O primeiro aspecto a destacar diz respeito à grande quantidade de normativas que compõem o trabalho na empresa, as quais são operacionalizadas por inúmeros instrumentos disponibilizados para direcionamento, controle e avaliação do trabalho, como as ferramentas de padronização do processo produtivo. Esses instrumentos, de viés disciplinar, atuam na definição de tempos e procedimentos específicos (considerados os “corretos”) para cada etapa do processo produtivo e conformam modos de agir, visando a maximizar habilidades e a obediência ao estrito prescrito. O nível de detalhamento de cada um dos 26 manuais

---

<sup>83</sup> A formação de carteiros para o desempenho de funções de gestão é uma prática informal proposta por alguns gestores, que propõem o compartilhamento de saberes do ofício com seus subordinados, orientando-os no enfrentamento das mais variadas situações que o real lhes apresenta cotidianamente e que exigem ações da gestão.

desenvolvidos pela empresa, descrevendo regras e condições à realização do trabalho, reflete-se no sem-número de especificações que cada ferramenta de produtividade direciona aos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos da empresa na realização cotidiana de seu trabalho. Associado a esses instrumentos, constituindo sua base, o interesse da empresa sobre o incremento do capital, aumentando o volume de objetos a serem entregues em prazos cada vez mais exíguos, faz com que o estabelecimento de metas sistemáticas passe a fazer parte do dia a dia do trabalho ecetista, não apenas na área operacional, mas em todos os âmbitos de atuação da empresa.

Além desses aspectos, outro importante atravessamento do trabalho do gestor operacional diz respeito às restrições (como falta de material, de efetivo, limitações de estrutura) e imprevistos (como o atraso da carga, em razão de condições meteorológicas, implicando em seu acúmulo e redução do tempo para entrega) com os quais se deparam os trabalhadores diariamente. Pressionados, assim, de um lado, por um campo pleno de prescrições a cumprir, no ideal de um estrito cumprimento do que foi definido previamente e quase sempre de modo distante do real do trabalho, e, de outro, pelos desafios impostos pela infidelidade do meio, os gestores veem-se constantemente convocados a fazer uso de si, fazendo escolhas e tomando decisões que dizem da produção histórica de um ofício, ao mesmo tempo em que tornam possível a realização do trabalho. A respeito disso, logo em uma primeira conversa com a pesquisadora, ao falar de seu trabalho, comenta um gestor: *“Independente do gestor, e eu acredito até da região cultural ou geográfica onde ele esteja inserido, tu trabalha no dia a dia com restrições, seja de material de expediente ou de maior vulto, prédios, instalações, estrutura ou restrições de mão-de-obra. O dia a dia do gestor operacional eu acho que tá muito vinculado à restrição. Então, o gestor, na verdade, acaba sendo um gerenciador de, de... a gente até brinca, gerenciador da fatura, né? ‘Farta’ tudo, né? Então eu acho que esse é um dos maiores dilemas. O teu planejamento é no dia, quando tu bota o pé na unidade e tu te depara: quem é que veio, quem é que não veio, o coletor tá funcionando, a impressora tá funcionando...”*. Também nessa mesma direção, um gestor menciona que os problemas não esperam adaptação, exigindo que ele escolha o que fazer e o que não fazer, sendo que, depois de sua resolução, terá mais dois ou três para resolver, o que lhe exige estar sempre pensando. Outro gestor refere: *“É uma matemática louca, nunca é a normalidade, a*

*regularidade, tu tem que tá sempre esperto, fazendo uma coisa e já pensando na outra. É desafio o tempo todo”.*

Diante dos desafios colocados pelas inconstâncias, pelas restrições de recursos, pelas surpresas, a atividade dos gestores parece seguir diversos caminhos. Vendo-se permanentemente mobilizados, forçados a ampliar o pensamento frente ao encontro com o real, convocados a tomar decisões, muitas vezes, imediatas, os gestores empreendem esforços de rearranjos diversos para viabilizar o que tem de ser feito. As estratégias comentadas vão desde comprar com dinheiro próprio equipamentos que faltam ao trabalho (uma vez que as regras de compra e de reposição de itens em uma empresa pública costumam seguir trâmites mais demorados, não atendendo às necessidades do dia a dia), equalizar a carga de trabalho, reorganizando a distribuição da carga entre o efetivo da unidade ou estabelecendo prioridades para a entrega (geralmente as encomendas expressas), pedir empréstimos de efetivo, veículos e outros recursos para outras unidades e negociar apoio ou acordos diversos com outras áreas da empresa, entre muitas outras ações.

As demandas capitalísticas, ainda que apareçam de modo quase sutil nas falas dos gestores, parecem permear em grande parte sua atividade. O desejo de manter um trabalho “de ponta”, ser competitivo em relação à concorrência, defender a posição da diretoria regional entre as melhores do país do ponto de vista da produtividade, colocando as próprias unidades entre aquelas com o melhor desempenho na regional, parecem indicativos do forte atravessamento dos interesses do capital na atividade do trabalho, os quais, desdobrando-se em ferramentas e metas de produtividade, reforçam as práticas de competitividade e de assujeitamento dentro da empresa. A necessidade de ser um “*camaleão, agradando a gregos e troianos*”, acompanhando a variabilidades das situações, remete a um uso de si, que, por vezes, se dá essencialmente na direção de uma lógica da produção a qualquer custo<sup>84</sup>. Precisando mobilizar “*muita criatividade e improviso para lidar com as adversidades do dia a dia*”, um gestor referia que o trabalho da gestão é voltado essencialmente ao “*sonho de conseguir fazer com que as pessoas trabalhem com pouco. E a gente faz*

---

<sup>84</sup> O contraponto a esse modo de gestão é a atividade dos próprios gestores que se produz, por vezes, como movimento de crítica, problematizando os modos de trabalhar que impõem o alcance de resultados produtivos custe o que custar. Esse aspecto da formulação de crítica na atividade da gestão será discutido mais detidamente no item 5.2, referente ao encontro da atividade dos gestores com a atividade de seus subordinados.

*isso mesmo, deixa a concorrência e trabalha com pouco. Nunca fica sobrando nada, quando sobra, tiram [ri]. Porque o avião não desce e a gente bota o indicador<sup>85</sup> lá em cima por causa do comprometimento<sup>86</sup>".* Nesse sentido, constituindo-se como um forte atravessamento do trabalho operacional, a demanda por incremento dos indicadores de desempenho (de cada trabalhador e das unidades), voltado, essencialmente, ao resultado do trabalho do ponto de vista quantitativo, compõe a atividade da gestão, obrigando os gestores a se reposicionarem em relação às normas antecedentes. Aqui, as prescrições organizacionais, presentes especialmente nos diversos manuais da empresa, se constituem, muitas vezes, como obstáculos ao trabalho, exigindo dos atores sua revisão para que o trabalho de fato aconteça. Remetendo ao que falávamos sobre o invivível das prescrições, também em uma associação ao que Dejours (1992) define como "greve do zelo", um gestor refere: *"Tudo tu tem que fazer uma espécie da adaptação da norma pra ti poder gerar o resultado que a instituição quer. Porque se tu pegar o manual a seco e for conduzir as atividades como elas estão previstas, tu não consegue gerar os resultados, tu aumenta o absenteísmo no local onde tu trabalha, tu aumenta o nível de reclamações dos clientes internos, ou seja, dos teus colaboradores, pessoas de outras áreas reclamando para as mais diversas instâncias".*

Nesse trabalho de tentativa de ajuste, pela atividade, da distância entre a prescrição e o real, ultrapassando qualquer ideia do trabalho como mera execução, trata-se do que Schwartz (2007b; 2000) refere como "dramáticas do uso de si", ou seja, debates dos sujeitos com eles mesmos tecidos nos atos cotidianos do trabalho, desde as tensões problemáticas que aí se produzem, constituindo-se o trabalho como espaço de possíveis sempre a negociar. É nesse sentido que o autor refere tratar-se sempre de um uso e não de execução: uso de si, sendo o sujeito convocado a colocar em movimento algo de si, algo "de grandeza naquilo que sempre foi considerado como infinitamente pequeno ou negligenciável" (SCHWARTZ, 2007b, p. 193). Se, no entanto, essas escolhas em jogo no trabalho são sempre feitas em função de valores, Schwartz (2007b) destaca que essas escolhas comportam um risco, qual seja o do

---

<sup>85</sup> Aqui, o gestor se refere aos indicadores de desempenho que medem a produtividade de cada unidade operacional.

<sup>86</sup> Esse aspecto do comprometimento associa-se à mobilização subjetiva de si e do outro para o alcance dos objetivos de produtividade, constituindo-se como aspecto central da discussão que visamos empreender nesse capítulo. O tema será oportunamente abordado na próxima seção ao tratarmos da relação da atividade dos gestores com a atividade de seus subordinados.

enfrentamento às normas antecedentes em suas dimensões de deficiências de orientações, incompletude dos conselhos e das experiências adquiridas, registrados nas normativas e nos procedimentos.

Não havendo planejamento pleno possível ao trabalho operacional (e, diríamos, a qualquer outro trabalho), em razão dos imprevistos com que lidam sistematicamente, os gestores referem a necessidade de ter que “*passar do plano A, pro B, pro C*” e, assim, indefinidamente, pois, embora estejam acostumados, por exemplo, à ideia de sobrecarga, nunca sabem o que essa sobrecarga significará no dia seguinte. Por mais que busquem antecipar-se e planejar-se para situações atípicas, somente diante do real da situação podem definir como agir para dar conta do que se lhes apresenta. “Jogar” com o efetivo para trabalhos adicionais, negociando folgas (combinação informal com o grupo de trabalho, não prevista pelos manuais, que acaba sendo adotada já que o pagamento de horas-extras é bastante limitado), remanejar a distribuição da carga (considerando tipos de objetos, prazos e horários de entrega, existência de contratos, etc), negociar empréstimos de efetivo com outras unidades, “*mudar cabeça, mudar sistema*” são exemplos de ações empreendidas pelos gestores, os quais se colocam em atividade para fazer frente a um real não previsto pelas normativas. Nessa direção, um gestor contava sobre os rearranjos que se via obrigado a realizar para que o trabalho operacional cumprisse os objetivos previamente estipulados, especialmente, a saída da carga e sua entrega dentro dos prazos. Segundo relatava, o grande volume de objetos a serem entregues em sua unidade requeria que todos os carteiros conduzissem veículos. Contudo, muitos não tinham portaria de designação para condução, pois, para isso, a empresa exigia haver veículos disponíveis nas unidades, ou seja, veículos sem condutores. Ocorre que, no afastamento de um colega (por férias ou licença, por exemplo), muitas vezes, o tempo para emissão de nova portaria pela área responsável, indicando um substituto, implicava em um veículo parado por período suficiente a um grande atraso da carga. Com isso, o gestor optava por um arranjo informal, indicando carteiros sem portaria para a realização do trabalho. Como, nessas situações, sem designação oficial, os carteiros não recebem remuneração adicional por atividade motorizada, o gestor procedia à realização de acordos informais com os carteiros, que incluíam o pagamento de horas-extras (embora, efetivamente, não trabalhassem além de sua carga horária) ou a concessão de folgas para compensar o não recebimento da devida gratificação. Ciente do risco que corria ao proceder desse modo, o gestor referia ser

necessário “*matar no peito*” suas decisões, fazendo frente ao que definia como o “caráter contraditório das normas”, que, enquanto colocam definições que restringem o fazer, ao mesmo tempo, remetem à cobrança de resultados. Assim, trabalhar apesar das normas e, por vezes, até mesmo contra as normas, parece fazer parte da atividade da gestão, no paradoxo de serem os gestores demandados também a cumprir e fazer cumprir as normativas organizacionais.

A relação estreita do trabalho dos gestores com as normativas parece bastante central em sua atividade, até mesmo mobilizando, por vezes, uma certa ambivalência. Por um lado, em nossas conversas, eles referiam, muitas vezes, com veemência, a necessidade de produzir “adaptações” nas normas para que o trabalho operacional se tornasse viável, tecendo críticas aos modos como as normativas se colocavam verticalmente, sem considerar o real do trabalho, as contingências da vida. Um diálogo entre gestores ilustra esse aspecto: Rogério – “*De acordo com o que tá manualizado, tudo tem solução*”. Renato – “*Mas não é verdade*”. Rogério – “*Tudo tem solução, mas tu tem que fazer aplicar a regra. Aí a gente volta, pra tu fazer aplicar a regra, tu tem que dar todas as condições, e aí tudo é um ciclo*”. Renato – “*Com certeza. Tu aplica o plano de contingência, vai sobrar para eles [carteiros]*”. Rogério – “*Com certeza, vai sobrar. E o plano de contingência diz o quê? A carga tem que sair e pronto. De que forma?*”. Renato – “*Problema é teu*”. Esse diálogo, além de chamar a atenção pela sintonia entre as falas dos dois gestores, as quais parecem ir se complementando no desenvolvimento de um pensamento, apontam a obrigação de renormatizar, inflexionando as normas naquilo que se apresenta como seus vazios. Apontando, muitas vezes, o *que* tem de ser feito, mas não o *como* fazer, as normativas convocam os gestores a debates e arbitragens para tentarem dar conta de suas lacunas. A respeito, por exemplo, do recebimento de um caminhão de livros a serem entregues, via contrato com o governo federal, e da ausência de um carteiro cuja mãe havia falecido e de outros três que estavam em férias, o seguinte diálogo ganha vida: Renato – “*Então, receita do dia, tive que criar aquilo que não estava previsto. O que eu planejei foi para o beleléu e hoje de manhã fizemos uma reunião e providenciamos [uma solução]. (...) o criar é tu do mínimo fazer o máximo, entendeu? E o Correio tem algumas fórmulas prontas: faltou gente, dobra; faltou gente, enxuga distrito. Não querem saber se o cara [carteiro] tem um problema em casa, que ele tem que sair no horário. ‘Tu faz, te vira, essa é a fórmula que nós te damos’. Só que tem pessoas atrás dessas fórmulas. Tu vai chegar no dia em que deu problema e ‘tu tá convocado, tem*

*que ficar até mais tarde, duas horas extras’, ‘não, mas eu não posso, tenho que pegar meu filho na creche’, ‘é, pois é, isso não tá no plano criado pelo Correio’. Eu vou dizer pra ele que ele não vai pegar o filho na creche?!’.* A pesquisadora, então, comenta: *“É disponibilizado pra vocês um ‘o quê’, mas o ‘como’...”.* Renato – *“Não”.* Pesquisadora – *“Tá na mão de vocês”.* Rogério – *“Há o ‘como’, mas, na realidade, ele tá no singular, né? A gente vive no capitalismo, né? A empresa contrata a mão-de-obra de acordo com a necessidade dela. Então, a necessidade de alguém para estabelecer o ‘como’ é contratar um gestor”.* Assim, seja agindo na contramão de uma normativa (fazendo algo em oposição ao que a regra prevê ou não cumprindo algo por ela definido), seja agindo no sentido de dar conta do que a prescrição não prevê minimamente, o esforço de renomatização coloca-se como obrigação da qual não se pode fugir. Além disso, a atividade aí nascente parece encontrar espaço, especialmente, na intersecção com o trabalho do outro, notadamente, seus subordinados. Assim, nesse exemplo do plano de contingência, para que se alcance os resultados esperados, mantendo os indicadores de desempenho em alta – preocupação central da empresa que atravessa o fazer dos gestores, como já apontamos –, a mobilização da atividade dos gestores na interface com o trabalho de seus subordinados vai ganhando contornos na direção, especialmente, de negociações e rearranjos conjuntos constantes<sup>87</sup>, já que o trabalho *“é preciso fazer acontecer de qualquer forma”.*

Ainda que os gestores manifestassem a necessidade de operar sistematicamente rearranjos em seu trabalho, eles se mostravam também, por vezes, ambivalentes em relação às práticas que inflexionam as normativas, referindo que o “correto” seria cumpri-las integralmente. A respeito disso, um gestor dizia do quanto se sentia mobilizado por não atender às padronizações da empresa: *“Tu tá fora do padrão, e se tu quer ser gestor, tu tem que acompanhar a norma. Tu é gestor!”.* Outro comentava ser contra “gambiarras”, orientando a fazer sempre o que está previsto, embora referindo logo em seguida que, no desenvolvimento do trabalho, certos ajustes fossem necessários para se cumprir o que deveria ser realizado. Na discussão, outro colega acrescenta: *“Nós adaptamos bem as regras para conseguir fazer, e aí o gestor faz isso de maneira irresponsável. De repente, quando tu começa a adaptar as regras, tu vai te perder em algum momento”.*, enquanto um terceiro

---

<sup>87</sup> Esse aspecto será discutido de modo mais detido na próxima seção deste capítulo.

completa: *“É, ainda contra ti mesmo, mesmo que tenha boa intenção”*. Aqui, para além de uma obediência cega às normativas, enquanto modo de assujeitamento que não produz críticas aos instituídos, parece-nos que esse posicionamento dos gestores coloca em cena a dimensão dos riscos que a atividade de renormatização comporta. Para além das possibilidades de represálias e punições em razão das infrações a normativas, podemos pensar que o risco contido nos esforços de ressingularização remete também ao risco de colocar a si próprio à prova, obtendo ou não êxito, produzindo eficácias ou ineficácias nesse exercício de criar para si mesmo normas e estratégias para gerir os vazios de normas (SCHWARTZ, 2007d).

Se a renormatização contém, assim, uma dimensão de transgressão, no trabalho dos gestores operacionais, o não cumprimento estrito da norma parece associado não apenas aos esforços de atender aos objetivos organizacionais de produtividade, mas, em certa medida, também à consideração pela alteridade em seu fazer. *“O que tá manualizado nem sempre é prudente. O manual não é feito para arrumar a equipe. O manual é feito para um chefe com os seus comandados. Ele te distancia. No manual, consta que eu tenho que olhar a bolsa do carteiro quando ele retorna [à unidade, no final do dia], eu ou o supervisor. Isso é invasivo, isso aí distancia as pessoas. Não existe confiança. Eu não me presto a isso. É onde eu contesto o manual. Eu acho que se eu vou estabelecer uma relação de confiança com a minha equipe, eu não preciso ir lá e olhar o que ele tem dentro da bolsa”*. Ao decidir não realizar esse procedimento – que, por sinal, faz parte do sistema de padronização do processo produtivo, constituindo-se como item a ser verificado e pontuado na avaliação da unidade –, ao colocar em questão um procedimento definido como obrigatório em seu trabalho, o gestor assume um posicionamento ético, que problematiza os modos assujeitadores de trabalhar/gerir. Também a expressão problematizante de Renato, mais acima, ao questionar os planos de contingência que desconsideram os sujeitos singulares por trás das fórmulas definidas pela empresa, parece se produzir nessa mesma direção. Assim é que as ressingularizações, em sua dimensão transgressora em relação às prescrições, podem comportar a potência da crítica, indo muito além de rearranjos que visem apenas à viabilização da produção esperada pela empresa.

Nessa direção, propomos pensar os usos de si em jogo na atividade da gestão em duas dimensões. Por um lado, no dever imposto aos gestores de cumprirem e fazerem cumprir as normativas organizacionais, priorizando-se o trabalho do ponto de

vista de suas antecipações e de seus resultados, parece tratar-se de um uso de si pelo outro que passa prioritariamente pelas normativas. Nesse caso, podemos pensar que o uso de si aconteça, especialmente, desde uma heterodeterminação, envolvendo, por vezes, um exercício de problematização mais restrito em relação aos efeitos dessas normativas sobre a realização do trabalho e a relação consigo e com o outro. Por outro lado, contudo, na medida em que a atividade acontece justamente desde um vazio de normativas, sendo o sujeito convocado a produzir novas normas, o uso de si em jogo no trabalho da gestão se dá muitas vezes, como vimos discutindo, por si mesmo para agir *sobre* a norma. Entre o uso de si pelo outro e o uso de si por si próprio sobre a norma, em um esforço de criação, este último parece vir se produzindo não apenas para a consecução de resultados operacionais, mas também como via de problematização dos modos instituídos de trabalhar. Problematizar as prescrições naquilo que elas comportam de assujeitamento, de desconsideração pela alteridade e pelo real do trabalho, produzindo novas normas locais de vida e de trabalho, nos parece apontar a potência crítica da atividade da gestão.

Em uma conversa com os gestores, em um coletivo de análise da atividade, em meio a uma discussão sobre os inúmeros manuais da empresa, as falas desses trabalhadores ora pareciam se direcionar a uma crítica à inadequação das normas (que, elaboradas por técnicos da Administração Central, se mostravam, muitas vezes, distantes do real do trabalho), ora se associavam a um elogio às normativas, enquanto “garantia” a quem está no “comando”. Nesse debate, surge uma controvérsia entre dois gestores, sendo que um deles se mostra mais favorável à manutenção das prescrições, enquanto o outro refere que, para a conservação da empresa em um mercado extremamente competitivo, o excesso de normativas se mostrava prejudicial, limitando o desenvolvimento do trabalho. Entre a defesa do aumento ou do enxugamento das normativas organizacionais, ambos acabam por concordar que o mais importante seria poder adequá-las àquilo com que se deparam na prática cotidiana. A necessidade de abertura das normativas à sua revisão, apontada pelos gestores, considerando o real do trabalho, parece ir na direção da discussão que Durrive e Schwartz (2008) propõem em relação ao movimento permanente entre as normas antecedentes (também chamadas de “registro um” ou “trama”) e as renormatizações (ou os encontros singulares, denominadas “registro dois” ou “urdidura”). Se a atividade não é apenas da ordem da criação, comportando também, em parte, certo cumprimento à prescrição – já que, como refere Schwartz (2007b),

não se recomeça a história a cada momento –, e, de outro modo, abre-se às virtualidades do trabalhar, indo além do prescrito, como pensar esse interjogo no que diz respeito às normativas formais do trabalho? Se a renormatização comporta também o risco da transgressão, tratar-se-ia de uma tentativa de ajuste permanente das prescrições ao real? Detchessahar e Grevin (2009), desde as contribuições de Jean-Daniel Reynaud, propõem pensar a atividade em termos de uma “regulação conjunta”, envolvendo, de um lado, regulações de controle – as tentativas da organização de controlar o comportamento de seus atores – e, de outro, regulações autônomas – os esforços empreendidos pelos atores para resistirem ao controle e produzirem eles mesmos o seu trabalho desde suas experiências. Sendo necessário considerar o trabalho também a partir dessa segunda dimensão – geralmente preterida pelas administrações das organizações –, os autores propõem que as soluções aos problemas do trabalho sejam elaboradas coletivamente pelos atores e que os compromissos aí elaborados sejam difundidos na organização de maneira a fazer evoluir os conteúdos do trabalho. Para eles, é necessário que a organização reconheça e autorize esse “jogo com a regra” ao invés de sancioná-lo como desvio/transgressão. Os gestores teriam aí um papel chave, suscitando discussões sobre o trabalho e transmitindo seus problemas reais aos níveis superiores organizacionais.

A respeito das contribuições desses autores a essa discussão, propomos nos deter por instantes em algumas análises. Parece-nos realmente fundamental que o trabalho seja considerado tanto em suas dimensões de regulação de controle, de modo associado ao registro das normas antecedentes, das tentativas de antecipação e de neutralização do fazer, quanto em suas dimensões de regulação autônoma, por esforços de ressingularização no encontro com o real. Como Detchessahar e Grevin (2009) afirmam, essa segunda dimensão, a da regulação local da atividade, permanece muito frequentemente oculta e até parasitária daquilo que é considerado, nas organizações, o “verdadeiro” trabalho. Concordando com os autores a respeito da necessidade de se considerar o trabalho nessa dupla vertente (enquanto regulação de controle e regulação autônoma), perguntamos se o que está em jogo é, de fato, a necessidade de a organização *autorizar* aquilo que se constitui como transgressão.

Retomando o que os gestores discutiam acerca da revisão das normas, parece-nos que o aspecto central de seu debate diz respeito à produção de normativas organizacionais que permitam inflexionar pelo real do trabalho e que não os amarrem

em práticas de assujeitamento de si e do outro (como a determinação de conferência da bolsa do carteiro pelo gestor, colocando esse último no lugar de vigilância e disciplina). O posicionamento, por vezes, problematizante dos gestores em relação ao conteúdo de certas normativas, recusando-se a cumprir algumas determinações, seja pelas restrições ao desenvolvimento do trabalho do ponto de vista operatório, seja por uma divergência ética, ganhou vida em uma conversa em um coletivo de análise. Referindo a dificuldade da empresa em rever os pressupostos das normativas, um gestor comenta: *“Nós [gestores] somos corajosos ao ponto de mudar a norma, e isto não acontece nos estágios estratégicos. Nós somos ousados, porque nós contrariamos o que quem manda diz. E essas pessoas, de repente, até têm vontade, mas não têm coragem de promover a mudança. Então isso é algo, na realidade, a gente fica ali como o disco da hérnia, e mesmo assim a gente tá tentando se expandir. Cheio de aperto e cheio de pressão e querendo se expandir, na cara e na coragem, ‘ah, eu vou fazer’”*. As normativas parecem colocar-se, assim, em parte, como *contraintes* (CLOT, 2010), ou seja, como constrangimentos que não necessariamente limitam por si só o poder de agir, mas, antes, convocam o sujeito à atividade, impelindo-o a agir no enfrentamento ao real, contribuindo à sua expansão na produção de um mundo para viver.

A respeito dos esforços dos sujeitos para expandirem seu poder de agir, é importante retomarmos o que já mencionamos a respeito da dimensão eminentemente coletiva da atividade, até mesmo para termos claro que esse movimento não se produz de modo puramente individual. Como Durrive e Schwartz (2008) chamam a atenção, as renormatizações colocam em cena escolhas e arbitragens que remetem a valores, no sentido de uma espécie de categorização a propósito do que se estima, se prefere ou, de outro modo, do que se negligencia ou se rejeita. Ocorre que esses valores não são inventados individualmente, por cada sujeito, mas impostos por um meio que obriga os sujeitos a retrabalhá-los, ressingularizando-os. Desse modo, Schwartz (2007b) refere que a atividade como “resposta” diante do real é sempre em parte coletiva, sendo as escolhas aí em jogo atravessadas pelos outros, sejam esses os colegas de trabalho, os que avaliam o trabalho, os que “esperam um trabalho de qualidade, aqueles que o julgam ou que lhe pagam. Enfim, ‘os outros’ de parte a parte atravessam a atividade” (p. 194), sendo que, ao escolher entre um ou outro procedimento, o sujeito escolhe também o modo de se relacionar com os outros e com o mundo no qual quer viver.

A dimensão coletiva da atividade também é amplamente discutida por Clot (2010), especialmente no imbricamento das noções de gênero e estilo, as quais estão associadas à expansão do poder de agir enquanto recursos sociais de inovação. Retomando a noção de atividade enquanto mediatizada pelo gênero e mediatizante do estilo, o poder de agir aí se produz no estabelecimento de novas relações do sujeito com os objetos, com os outros e com eles mesmos, a partir de “quando começa a empregar, a seu respeito e à sua maneira, as formas de condutas que os outros haviam utilizado, previamente em relação a ele para agir sobre o objeto” (p. 23), tornando-se único em seu gênero. O autor chama a atenção para o fato de que as construções subjetivas são recriações dos conflitos que atravessam a atividade individual e coletiva, encontrando sua origem no inacabado do social (e que deve, portanto, ser produzido) e operando uma transformação coletiva do trabalho dos sujeitos.

Desde a discussão da dimensão coletiva da atividade na sua potência de expansão do poder de agir dos sujeitos, propomos aprofundar o debate acerca da renormatização em seus riscos de transgressão. Afinal, que saídas são possíveis para que os esforços de ressingularização, que contribuem à expansão do poder de agir, escapem ao estatuto de transgressão? Aqui, apontamos a potência política do trabalho tanto no que diz respeito à expansão do poder de agir quanto à “proteção” do agir de cada sujeito pelo desenvolvimento do plano coletivo do trabalho, na medida em que os recursos genéricos compartilhados impedem que o sujeito veja-se sozinho em seu agir. Buscando também marcar a diferença entre o processo de estilização e a transgressão, o autor refere que, enquanto essa última confirma a falência do gênero por trás do formalismo da prescrição, o estilo remete à vitalidade genérica. Do mesmo modo, a transgressão tende a alimentar o conformismo em relação aos procedimentos, limitando-se a se distanciar da regra oficial, enquanto o estilo restaura os pressupostos genéricos da atividade real, utilizando-os como fonte da transformação dos regramentos. Assim, parece-nos que a potência da renormatização reside em sua sustentação coletiva, ou seja, na história compartilhada quanto às estratégias, modos de dizer, fazer e sentir estabilizadas (ainda que momentaneamente) em um meio profissional, as quais não abandonam o sujeito só em seu fazer. Não se restringindo, assim, à oposição às normativas, a estilização – a partir de um gênero profissional que se produz como recurso e, ao mesmo tempo, instrumento a renovar – permite justamente inflexioná-las em um trabalho coletivo de enfrentamento ao real já em

marcha e que deve ser continuado por cada sujeito no ofício. Desde a apropriação de um gênero profissional, o sujeito produz a experiência de si por entre o que se conserva e transmite em termos de deliberações, controvérsias, estratégias de eficácia e equívocos do ofício, abrindo-se aos possíveis da criação e da expansão do seu poder de agir. Assim, acreditamos que o fortalecimento do gênero profissional da gestão, desde o estoque e compartilhamento de saberes-fazeres nesse ofício, pode oferecer as condições para não deixar coincidir criação e transgressão, na direção do que Clot (2010) define como função psicológica de proteção do coletivo.

No caso dos gestores operacionais dos Correios, cujo trabalho se desenvolve em um campo tão repleto de normativas – as quais devem gerir, ao mesmo tempo em que estão também subordinados a elas –, parece-nos bastante relevante esta discussão. Se, por um lado, os gestores se veem constantemente convocados a rearranjar as prescrições organizacionais para fazer o que tem que ser feito, por outro, esse movimento parece colocá-los permanentemente na berlinda. Nesse sentido, ao conversarem sobre os rearranjos que produziam em relação às prescrições dos manuais da empresa e as avaliações da padronização em cada unidade pelos coordenadores, dois gestores diziam: Rogério – *“O senso comum faz com que alguns coordenadores entendam que tem algumas coisas que não tem sentido no manual, acaba não havendo uma cobrança”*, ao que Renato comenta: *“É, mas na hora que tu pisar na bola, eles [coordenadores] vão te dizer ‘tu não fez, bem-feito, agora eu vou botar no teu’”*. Na sequência, Renato refere: *“Eu assumo o risco de quebrar a regra. Isso é o que faz o gestor, eu vejo no Correio. O cara que consegue dar certo quebrando a regra, esse cara mantém a qualidade, satisfaz a empresa, satisfaz a questão humana que a gente tem que trabalhar, a pessoa, e dá resultado para a empresa. Só que a gente é refém. Porque quem tá acima de ti, se ele quiser usar isso amanhã contra ti, também vai usar. Esse é o grande problema”*. O caráter muitas vezes solitário dessas iniciativas dos gestores se faz sentir no dia a dia operacional, quando se colocam em atividade para dar conta das necessidades que as regras não consideram. A respeito disso, o seguinte diálogo acontece: Eduardo – *“É que, na verdade, se tudo funcionasse como tá previsto no manual, beleza. Só que quando alguma coisa não funciona, vai impactar na outra, que vai impactar na outra... E aí acontece que vira tudo no improviso, daí vira tudo no jeito, vira tudo no risco. Tu corre mais risco”*, Renato – *“E não é só isso, Eduardo. É que o manual e a empresa em si são frios e as pessoas não, elas são calorosas, entendeu? Como é que tu vai*

*interpretar uma situação sobre pessoas em cima de um manual que é frio? Então, tu vai respirar e vai dizer 'Não, é isso e pronto'?"*

Entre a “frieza” das normativas e o “calor” da vida em sua variação, os rearranjos produzidos pelos gestores se dão, por vezes, desde uma esfera em que as arbitragens parecem mais solitárias, pouco amparadas em um coletivo de trabalho, ficando, assim, nos parece, mais sujeitas a instrumentos coercitivos organizacionais. Algo nesse sentido parece ter se produzido no esforço empregado por um dos gestores para resolver um problema de logística (chegada da carga) que impactava seriamente no funcionamento de sua unidade e no trabalho dos carteiros. Após reportar inúmeras vezes a dificuldade que vinha enfrentando à área operacional da DR, sem retorno, Renato resolve abordar diretamente o gestor nacional da área de distribuição de cartas e encomendas. O problema de logística foi, então, logo resolvido com uma determinação daquele representante da Administração Central, mas Renato teve de prestar esclarecimentos à chefia imediata, por ter passado “por cima” da hierarquia, ficando sujeito a punição caso a situação se repetisse.

O coletivo como possível saída às tentativas organizacionais de assujeitamento do trabalho da gestão pela via dos instrumentos normalizadores e punitivos surge em uma conversa com os gestores, na qual, inicialmente, a construção da cooperação entre eles é tratada com certo ceticismo. A respeito das amarras organizacionais com as quais se deparam cotidianamente, colocando-se em risco ao renormatizar, um gestor comenta: *“O grande problema é que se a gente fosse unido, a gente fazia uma pressão para cima em busca de resultado. Só que o problema é que como a nossa função é muito insegura, não no meu caso, que eu sou antigo, mas para quem é mais novo, se ele der um peitão para cima com mais três, quatro, ao invés dos caras [administração da empresa] escutarem, não, vão partir esse grupo, botar cada um num canto. Se por acaso, o que a gente não pode fazer, se quiséssemos atingir indicadores reais, ver a coisa funcionar mesmo, se juntasse e fosse botar uma pressão, aí rolava nosso pescoço”*. Propondo a formação de grupos de auxílio a outros gestores, um gestor sugere a formulação de um relatório acerca da situação real das unidades acompanhadas, apontando que a iniciativa permitiria defender os gestores de eventuais sanções por parte da administração: *“Pô, ninguém vai querer botar agora o pé no pescoço do gestor. Não é sozinho, são 5, 6 gestores. Porque tem coisas que a gente já pega que é ‘feeling’. Tu vai entrando ‘é por aqui que eu vou, é por aqui que eu faço, é por aqui que eu mudo”*. Assim, por uma cooperação

que se faz pela experiência, pelo compartilhamento de conhecimentos no/pelo real do trabalho, essa situação parece remeter à potência de uma produção coletiva que tanto protege os gestores do lugar de transgressores quanto contribui à permanente renovação do gênero e, portanto, do ofício da gestão<sup>88</sup>.

Na situação acima mencionada, a proposição de um trabalho pautado no compartilhamento daquilo que se produz pela experiência da gestão, pela dimensão transpessoal desse ofício, constitui-se, em nossa leitura, como potente estratégia de resistência na medida em que faz enfrentamento a práticas de assujeitamento (como as sanções disciplinares), pela abertura ao devir do trabalho, em conexão com o real, ultrapassando os modos instituídos e, por vezes, dominadores de trabalhar. Nessa direção, o processo de instauração de novas normas aponta o alcance desterritorializante da atividade, colocando em análise as instituições em jogo, pela formulação de crítica às verdades estabelecidas pelos arranjos de saber e poder que constituem as normativas antecedentes.

Acreditamos que os movimentos de renormatização produzidos pelos gestores, seja na molecularidade de seu fazer cotidiano que não ganha visibilidade em outras esferas da organização, seja na produção de tensionamentos mais diretos no plano macropolítico<sup>89</sup>, contribuem a um permanente debate sobre os modos de trabalhar/gerir em seu duplo registro, o das normas antecedentes a cumprir e o da obrigação de recriar/renormatizar. Se, como referem Durrive e Schwartz (2008), as normas antecedentes tornam possível a atividade humana, já que oferecem a ela recursos para o desenvolvimento de renormatizações sucessivas, é a possibilidade de inflexão do que está prescrito, no encontro entre a singularidade do sujeito e o real, que permite a produção incessante da história. No debate permanente entre normas antecedentes e disposições a renormatizar, pela atividade, produzem-se os saberes e a história dos ofícios. O esforço empregado pelos gestores na gestão dessa dupla dimensão nos parece contribuir para o movimento permanente entre o que os autores definem como forças de convocação e forças de reconvocação, sendo as primeiras associadas ao plano conceitual (como procedimentos e saberes armazenados, ou,

---

<sup>88</sup> A respeito da dimensão política do trabalho de gestão, pela construção e renovação do gênero profissional, retornaremos mais adiante, em um tópico específico a esse tema, cuja discussão teremos a oportunidade de aprofundar mais.

<sup>89</sup> Embora tratemos aqui de dois planos da existência, não os consideramos de modo algum indissociados. Concordamos com Schwartz (2007e) quando ele menciona que o que se passa no micro do trabalho produz efeitos no polo macro e vice-versa.

em outras palavras, o que apresentamos acima como “registro um” ou “trama”) e as últimas, à validação dos saberes constituídos pela/na atividade (chamadas de “registro dois” ou “urdidura”). Se a produção de saberes se dá justamente pela cooperação dessas duas dimensões, entre as competências disciplinares e os protagonistas da atividade, sendo a técnica produzida concomitantemente pela atenção às operações predefinidas pelos protocolos e pelas reinvenções locais (SCHWARTZ, 2007e), é necessário, contudo, considerar o que Schwartz (2007f) refere como uma tendência do mundo do trabalho a condenar a urdidura à penumbra:

Os efeitos de urdidura são sempre condenados a serem pouco visíveis, pouco aparentes: somente um importante trabalho de elaboração coletiva os fará aparecer – e eles não são jamais tornados totalmente visíveis. É um tipo de destino um pouco doloroso o dos efeitos de urdidura – doloroso porque sempre tentarão neutralizá-los. Ora, na medida em que as sociedades humanas foram atravessadas por conflitos de poder e relações de força, é sempre um trunfo para certas forças, que tentam sujeitar outras, neutralizar-lhes seus efeitos de urdidura. (p. 108)

Nesse sentido, considerando as relações de poder e as estratégias de dominação e de assujeitamento em jogo no trabalho, e, ainda, as demandas de disciplina e controle dirigidas aos gestores enquanto espécie de “guardiões das normas” organizacionais, parece-nos que seus esforços de criação de novas normas para trabalhar/gerir/viver indicam não apenas a possibilidade de viver em saúde como sujeitos normativos, mas também uma valiosa contribuição à permanente renovação do ofício da gestão e, de modo mais geral, também do trabalho operacional. Atuando em um meio pleno de normativas e instrumentos de padronização do trabalho, pelos quais há uma tentativa de repetição do mesmo que desconsidera a variação como própria da vida, não nos parece pouco os esforços empregados pelos gestores, que, como vimos, comportam uma nascente potência coletiva, no sentido de contribuir para uma retroalimentação permanente entre os conceitos formalizados e os saberes investidos na experiência coletiva de trabalho, no/pelo encontro com o real. Assim, o esforço de inflexão das normativas, antes de se colocar contra elas, contribui para sua constante revisão, possibilitando que continuem a servir, por sua vez, como recurso à atividade em novas renormatizações. Aí parece residir a potência ético-política do trabalho, em um fazer e viver juntos, considerando, afinal, como Schwartz (2007e)

aponta, que a atividade é vida e, por isso, não pode se desenrolar sob o registro do estrito enquadramento ou da estrita heterodeterminação.

Se trabalhar é gerir e gerir é governar (NEVES; FONSECA, 2014), o trabalho dos gestores coloca-se diante do que se produz no plano micropolítico, enquanto esforço de gestão, também em relação ao trabalho do outro. A essa temática, dedicarnos-emos na próxima seção.

## **5.2 O encontro com a atividade do outro: entre práticas de governo e a produção da confiança**

O acompanhamento da atividade dos gestores operacionais, pelas discussões do que se produz como nó problemático em seu fazer, mostrou-nos que a dimensão do trabalho com o outro compõe um aspecto central desse ofício. O governo do outro, no sentido de levá-lo a produzir(-se) segundo as expectativas da organização, parece constituir-se como problema frente ao qual os gestores percorrem diferentes caminhos em sua atividade. Afinal, como fazer-fazer? Como levar o outro a cumprir o que foi estipulado como metas a alcançar ou resultados a atingir/ultrapassar? A esse respeito, em visita a uma unidade, um gestor comentava ter abandonado a formação na área de Logística para se dedicar a um curso de Recursos Humanos, na medida em que o primeiro curso não o estava ajudando em seu trabalho, pois, na prática cotidiana, os aspectos intersubjetivos lhe pareciam mais importantes que as orientações operacionais. Falando sobre o sistema de padronização exigido e avaliado pela empresa, dizia não considerá-lo difícil de ser feito: avaliava que, em dois dias, conseguiria padronizar toda a unidade com a ajuda dos supervisores. Para ele, o difícil era o “fator comportamental”, ou seja, convencer os carteiros sobre o que precisava ser feito, por quê e como.

Se, como vimos discutindo, a relação dos gestores com as normativas organizacionais assume uma importante dimensão em seu fazer cotidiano, esse aspecto ganha ainda maior complexidade ao somar-se a ele o encontro com o trabalho de seus subordinados. Na tríade normas antecedentes – atividade da gestão – atividade dos subordinados, a atividade dos gestores parece se produzir, especialmente, em meio a um conflito entre atender as exigências organizacionais em termos de normativas (e, assim, não incorrer em uma infração passível de punição) e inflexioná-las, considerando os imprevistos e as variações do meio e a consequente

necessidade de renormatização por parte também dos carteiros. Nesse sentido, um gestor referia: *“É o conflito entre aplicar a regra nua e crua e considerar as necessidades do grupo”*. Assim como discutimos em relação aos esforços de renormatização dos gestores produzidos por um movimento entre a defesa das normativas (compreendendo que é seu papel fazer cumpri-las estritamente) e a necessidade de produzir rearranjos para um melhor desenvolvimento do trabalho, também em relação ao trabalho de seus subordinados a atividade dos gestores parece ir se constituindo em um tensionamento entre essas duas dimensões. Assim, nos debates acerca de seu fazer na intersecção com o fazer de seus subordinados, a atividade dos gestores parece comportar tanto, por vezes, um viés mais disciplinar, operando pelos instrumentos de vigilância e coerção sobre o trabalho do outro, quanto, mais comumente, a compreensão de que os esforços de renormatização de seus subordinados são fundamentais à consecução do trabalho almejado. Se ambas as dimensões são, de certo modo e por diferentes vias, dirigidas aos gestores pelo funcionamento organizacional (lembremos das práticas e discursos vigentes na empresa acerca tanto da padronização e controle do processo produtivo, quanto da necessidade de se obter o entusiasmo e a cooperação espontânea dos trabalhadores), é importante termos em conta também o que discutíamos acerca dos riscos de se produzir rearranjos em relação às prescrições organizacionais. Como referiu um gestor, ainda que com outras palavras, os esforços de rearranjo são desejados e até incentivados pela empresa quando contribuem a uma maior produtividade, mas, quando algo sai errado, gestores e carteiros veem-se vulneráveis a sanções diversas.

Desse modo, parece-nos que, por mais que os gestores compreendam a necessidade e busquem dar passagem aos rearranjos constantes no trabalho operacional (empreendidos por si mesmos e por seus subordinados), a dimensão disciplinar e coercitiva dos modos de trabalhar vigentes na empresa, traduzida pelas inúmeras normativas e instrumentos de controle, faz-se permanentemente presente, atravessando fortemente a atividade da gestão. Nessa direção, referindo o conflito vivido pela gestão, um gestor contava que, em razão de não ter aberto processos disciplinares contra seus subordinados no intervalo de um ano, fora contatado pela pessoa responsável pela Gerência de Macroinvestigação Disciplinar, área que recebe e acompanha todos os processos administrativos da regional. No contato, questionando-o por não ter nenhuma situação em sua unidade que ensejasse a

aplicação de uma punição disciplinar, o que lhe parecia impossível, a pessoa frisou ao gestor que, se houvesse qualquer tipo de infração ao manual e ele não apurasse, automaticamente passaria a ser co-responsabilizado. O lugar dos gestores, então, concomitantemente enquanto instrumento e objeto das estratégias disciplinares e coercitivas parece ir contribuindo à produção de modos de trabalhar marcados pela desconfiança e pela individualização dos problemas, em uma limitada consideração pelo real do trabalho.

Como Foucault (2013) refere em “Vigiar e Punir”, as técnicas disciplinares, pelo “adestramento” da mão-de-obra, não busca reduzir as forças, mas retirar e apropriar-se ainda mais e melhor delas, ligando-as e multiplicando-as. Nessa proposta, como ele aponta, dois instrumentos fundamentais são o olhar hierárquico e a sanção normalizadora, combinados, ainda, ao exame. No caso do trabalho operacional dos Correios, parece-nos que o papel de vigilância demandado aos gestores, somados aos processos disciplinares daí decorrentes e aos instrumentos de avaliação e acompanhamento do trabalho dos subordinados que lhe dão suporte, compõem a tríade do “sucesso” do poder disciplinar, que, como é possível perceber, compõe fortemente os modos de se gerir o trabalho nessa organização. A respeito disso, um gestor referia que a orientação da empresa tem sido de que qualquer situação que fuja da “normalidade” enseje aplicação de SID – e, conseqüentemente, de processo disciplinar. Falando do rigor das normativas da empresa e, especificamente, no Manual de Conduta, o gestor dizia: *“Só que hoje a punição... hoje nós estamos vinculados ao Código Civil, ao Código Penal, ao Direito do Consumidor, tá tudo vinculado agora ao MANCOD. Se tu olhar o discurso que teve aqui na abertura do MANCOD, o advogado defendendo o manual parecia um jurista lá da OAB. Parecia que nós éramos, sabe... (...) a gente tem que ser advogado, agente tem que ser conhecedor. É o Código Penal dentro do Correio”*. Outro colega, ao ouvi-lo, concorda: *“Exatamente”*. Assemelhando-se a um mecanismo jurídico – como um pequeno tribunal operando na organização, em meio aos esforços de produção de vida/trabalho pelos sujeitos – o sistema disciplinar da empresa dispõe de uma organização própria, com a definição de uma “legislação”, instrumentos de apuração, sistemáticas de julgamento, definição de sanções, assumindo os gestores, senão o papel de juízes na decisão final dos processos, ao menos de julgadores em primeira instância, definindo as condutas passíveis de “litígio”. Outras vezes, convocados como “testemunhas” nos processos contra seus subordinados (como nos casos em que os processos são

automaticamente abertos pelas reclamações de clientes à empresa) ou, ainda, como “réus” a se defenderem por aquilo que é tomado como infração às normativas da empresa, o fato é que a dimensão disciplinar está colocada como forte atravessamento do trabalho nessa empresa, sendo os gestores convocados a arbitrar diante desse “valor” organizacional. Assim, se, como refere Foucault (2013), cabe à hierarquia vigiar e aplicar as sanções normalizadoras, na direção de uma qualificação, classificação e punição dos indivíduos, individualizando-os, faz-se necessário discutirmos mais detidamente como essa demanda toma forma na atividade dos gestores.

Um primeiro aspecto diz respeito a práticas de gestão mais sintonizadas aos pressupostos disciplinares, as quais, embora nem sempre associadas ao encaminhamento de processos disciplinares ou outros instrumentos formais, parecem alinhadas ao objetivo de incremento produtivo pela via da docilidade e da disciplinarização, tendo como base a ameaça da sanção e uma forte individualização. Embora os gestores refiram ser a “negociação” a palavra de ordem de seu trabalho cotidiano (seja em relação a outras áreas da empresa, a seus superiores hierárquicos ou, especialmente, a seus subordinados), mencionando a importância de obter a “colaboração” dos carteiros prioritariamente pela via do diálogo, a ameaça da sanção geralmente acaba por ganhar vida em algum momento da interlocução com os subordinados, mesmo entre aqueles gestores que mais demonstram abertura à diferença. Ao nos contar como lida com situações em que um subordinado não realiza o que tem que ser feito, um gestor diz que, não podendo demitir o empregado, pode lhe dar uma SID, iniciando um processo administrativo. Refere não gostar de fazer isso, mas também não poder fazer de conta que não está ali como gestor: *“Grupo tem que entender que tem gestão, que vou estender a mão quando for preciso, mas também vou dar chibatada. Tem que ter equilíbrio. Não pode só passar a mão nem só bater”*.

Uma situação bastante discutida pelos gestores diz respeito à sua atividade nos casos de ter de emprestar carteiros a outras unidades. Se, até pouco tempo, as situações envolvendo “dobras” em razão de sobrecarga de trabalho eram o principal motivo para os gestores negociarem com seus subordinados (já que essa situação mobilizava muito os carteiros, que reivindicavam aumento do efetivo e inconformidade por terem de levar uma carga maior para a entrega), os gestores referem que hoje os carteiros já estão mais acostumados ao maior volume de carga, incorporando a dobra

ao seu trabalho habitual. Já a necessidade de empréstimos de efetivo se torna bastante comum e costuma ser questionada pelos carteiros, que têm de reorganizar seus arranjos diários, além de realizar o trabalho em uma unidade em que não dominam os procedimentos de triagem e entrega. Nessas situações, um gestor referia sempre haver conflito com seus subordinados, gerando discussões intermináveis e sem solução, com as mesmas queixas de sempre por parte do grupo e as mesmas justificativas usuais por parte da gestão. Sem conseguir visualizar outra saída à situação, o gestor referia lançar mão de uma autoridade vertical, acabando por dizer àqueles que continuassem se recusando a auxiliar outra unidade: “*vamos conversar de outra maneira*”, em tom de ameaça, remetendo a possíveis sanções. Essa fala do gestor parece ir ao encontro das estratégias disciplinares que desconsideram o outro em sua alteridade, remetendo ainda, a uma individualização das questões do trabalho. Tal como a concepção do *homo economicus*, o trabalhador é tomado como indivíduo movido pelos seus interesses pessoais e o trabalho, enquanto conjunto de prescrições a serem naturalmente seguidas. Daí a resistência dos trabalhadores ser tomada enquanto mera oposição de subordinados às normativas da organização. A própria ideia de que as pessoas resistem à mudança – tão propagada no mundo organizacional diante do questionamento dos trabalhadores acerca de certas decisões que afetam seu fazer –, é colocada em questão. Nouroudine (2007) propõe pensar que o que costuma ser recusado pelos trabalhadores não é a mudança em si, mas, em especial, as condições dessa mudança, o modo como ela é conduzida. Se a vida consiste em uma mudança constante, não seria possível resistir a isso, “pretender parar a história, querer permanecer idêntico a si mesmo eternamente” (p. 120). O autor aponta que o que se recusa, em geral, é a submissão à mudança, na medida em que os sujeitos não querem se deixar levar passivamente pelas transformações em curso, mas querem ver a si próprios como agentes desse processo, inscrevendo-o em sua própria história, com objetivos e finalidades compartilhadas. Como ele refere, a recusa da mudança é a manifestação da “vontade de ser você próprio o portador da mudança” (p. 122).

Assim, parece-nos que a necessidade de os trabalhadores verem-se como sujeitos normativos, capazes de criar e participar ativamente da transformação da realidade, está na base de seus movimentos de resistência. Resistência compreendida, então, não como simples oposição, mas como luta que se dá por dentro das estratégias de poder. Por entre modos de trabalhar que ainda comportam

forte atravessamento disciplinar, é interessante que os movimentos que tensionam poder-resistência entre carteiros, gestores e diferentes áreas da gestão estratégica se dão pela utilização das normativas tanto para levar o outro a fazer quanto para resistir ao assujeitamento. Assim é que alguns gestores referiam lançar mão de aspectos contraditórios entre diferentes normativas da empresa para não precisar cumprir uma determinação que lhes parecia sem sentido, buscando em outro manual (diferente do que determinava sua ação) brechas que contradiziam o que havia sido determinado pela gestão estratégica. Do mesmo modo, os gestores contavam sobre situações em que os carteiros utilizavam as normativas da empresa para não fazer algo que estava sendo solicitado. Um gestor narrou a seguinte situação: *“Esses tempos eu tive um conflito com um colega porque ele veio exigir uma regra que está manualizada, a qual não se cumpre porque se trata de um cliente de grande importância para a DR e a gente dá um tratamento diferenciado. E ele veio e colocou o manual na minha frente. Aí desarma! Como é que eu vou administrar isso? Aí eu fui obrigado a usar da experiência e explicar para ele os motivos pelos quais aquilo era necessário para a saúde financeira da regional. Trata-se do nosso maior cliente, então eu acho que tem que tratar diferenciadamente. Claro que isso, aos olhos do carteiro, ‘ah, tá no manual, tá no manual’. Aí eu usei a persuasão. ‘Tá, se nós formos trabalhar dentro do manual, eu vou te exigir coisas que eu não te exijo, o maior prejudicado é tu, para mim é tranquilo”*. Assim, parece que o que está em jogo nas estratégias disciplinares nem sempre é a busca pelo estrito cumprimento das normativas organizacionais (enquanto prescrições expressas nos manuais da empresa), mas também os rearranjos que, indo ao encontro da busca por incremento produtivo, acabam assumindo ares de determinações a cumprir sob o risco da imputação de sanções variadas. Nesse jogo de forças, se a disciplina, na busca do cumprimento rigoroso das determinações, parece tentar desconsiderar a atividade, por outro lado, para lidar com o que permanentemente escapa ou, de outro modo, para fazer frente às tentativas de encarceramento da criação (que buscam limitar o uso de si por si mesmo), a atividade (de gestores e carteiros) parece intensamente convocada. Desse modo, por entre estratégias disciplinares colocadas em funcionamento no campo organizacional, tanto os esforços de governo da conduta do outro como os movimentos de resistência aí envolvidos convocam os sujeitos à atividade, implicando dramáticas do uso de si.

Apesar de as tentativas de negociação com os carteiros aparecerem, em geral, como estratégia principal na tratativa dos conflitos relativos ao trabalho, a

alternativa do “enquadramento” dos subordinados – termo utilizado pelos próprios gestores – parece também frequente. Mesmo nas situações em que os gestores parecem abrir-se à diferença, considerando outros modos de trabalhar além daqueles prescritos, o viés disciplinador parece tangenciar suas análises, como na situação em que dois gestores discutiam as limitações do sistema de padronização da triagem, com a definição de tempos para cada etapa, ao desenvolvimento do trabalho: Renato – “[a padronização] não considera o fator humano”. Eduardo – “Aí é que tá, se fala tanto em gestão de pessoas e não se considera que uma pessoa tem um ritmo, outra tem outro”. Renato – “Exato. Mas tem safado”. Eduardo – “Não, tem vagabundo”. A individualização das condutas dos subordinados, classificando-as como adequadas ou inadequadas, a definição de “perfis” ideais para o trabalho operacional, em uma dicotomia entre carteiros “bons” e “ruins” e, especialmente, a negação da atividade do outro, são alguns dos aspectos que, nas análises produzidas, indicaram a relação da atividade da gestão com estratégias de biopoder, aproximando-se da concepção do trabalhador como corpo-máquina a ser docilizado e treinado para ampliação de suas aptidões na execução de tarefas. Nessa direção, parecem operar os julgamentos e classificações identitárias em relação aos subordinados, como nas comparações entre carteiros novos e antigos (descomprometidos *versus* comprometidos com o trabalho), na referência de alguns que se apresentam como “solução”, sendo colaborativos e dando tudo de si para o trabalho (como aqueles que se submetem a cirurgias em seu período de férias e não usufruem de licença-saúde. “*Isso que é funcionário!*”, comenta um gestor), enquanto outros trazem problemas ao assumirem uma postura de questionamento às determinações da empresa.

Em uma de nossas visitas a uma unidade, um gestor comentava a respeito de um subordinado que era tido como alguém “problemático”, tendo conflitos tanto com a chefia quanto com colegas, além de problemas de desempenho. Sem saber mais como lidar com a situação, o gestor nos contou que acabou ameaçando tirar o carteiro da unidade e transferi-lo para outro lugar, mesmo sabendo que não poderia fazer aquilo sem antes conduzir um longo processo administrativo. Por fim, acabou propondo uma nova atribuição ao carteiro, dizendo “*Te agarra nisso porque é a tua porta de saída*”. A partir daí, “*o carteiro passou a se colocar como solução*”, buscando conhecimentos com os supervisores e engajando-se na realização de seu trabalho. A relação com o gestor também melhorou e o carteiro logo passou a supervisor eventual, sendo que, no dia em que conversamos sobre essa situação, ele estava prestes a ser

designado como supervisor titular em outra unidade. Considerando esse um caso de “sucesso”, o gestor referia que inicialmente, pensara a mudança de atribuições do carteiro como uma punição, uma forma de tirá-lo de sua “zona de conforto” e que isso fora fundamental para a mudança de comportamento do subordinado. Para ele, “*a gestão tem que ter coragem para fazer algo além de seu poder, colocar contra a parede*”. Comentava, ainda, que sua ameaça ao carteiro havia sido um ato desesperado, não racional, e que não sabia se havia agido corretamente, mas estava contente pelo resultado, pois o carteiro havia se tornado um dos empregados mais comprometidos, sendo “*o primeiro a chegar e o último a sair*”. Essa situação, bem como as acima referidas, leva-nos a pensar o quanto a atividade da gestão pode comportar (e, por vezes, de fato, comporta) de dominação e assujeitamento do outro em seus esforços de governá-lo. Diante da atividade do subordinado (como na situação do carteiro que utiliza o manual para questionar uma prática de gestão) e dos movimentos de resistência que essa atividade pode traduzir, os gestores parecem verem-se convocados a re-agirem, desbobrando sua ação sobre a ação do outro. Se, nas situações aqui mencionadas, a atividade da gestão parece ter se dado prioritariamente na direção de um esforço de dominação do outro, levando-o à realização de algo por meio da ameaça à sanção, não podemos deixar de considerar, contudo, que sua atividade se dê, também, por vezes, por movimentos que levam os gestores à problematização de seu fazer, interrogando a si próprios sobre os efeitos de sua ação. Algo semelhante parece ter acontecido na última situação mencionada, quando o gestor comenta brevemente sobre as dúvidas e interrogações que formulou a si próprio no curso daquela situação. Ainda que, por fim, suas escolhas tenham apontado na direção de uma tentativa de dominação do outro, diante de uma fala tão atravessada por convicções sobre os modos “corretos” de gerir/trabalhar, parecem-nos de grande relevância as pequenas brechas à problematização abertas em sua atividade, pois aí reside a potência (ainda que nascente) da produção de outros modos de trabalhar, menos calcados na dominação.

Por entre julgamentos que assumem uma dimensão moral acerca da conduta dos subordinados em relação ao trabalho, as sanções colocadas em funcionamento pela gestão vão além daquelas prescritas nos manuais da empresa. A definição de “códigos de conduta”, pelos gestores, específicos a suas respectivas unidades dizem de formulações que ganham vida pela atividade na direção da obtenção de um maior domínio sobre os subordinados. Um gestor, comentando sobre os atrasos frequentes

dos carteiros na chegada à unidade (os quais atrasavam também a triagem dos objetos postais), referiu ter formulado uma sistemática em que quem se atrasasse seria o último a sair para a entrega – conseqüentemente, devendo retornar da entrega e ir embora mais tarde. Disse o gestor: *“Eles têm pressa em sair. Aí a gente [gestor e supervisores] instituiu a sanção disciplinar interna: chegou atrasado, é o último a receber o registrado. Os caras começaram a usar de má-fé, eles se atrasavam no dia em que já eram os últimos pela sequência. Então, tá, no dia em que tu for o último na turma do registrado e chegar atrasado, tu é obrigado a bater o ponto às 18h. Não sai antes, não tem. Aí, claro, enlouqueceram. É uma sanção disciplinar interna. Como alguns [carteiros] do grupo queixaram-se, nós estabelecemos um código de conduta nosso”*. Nesse caso, o movimento de dominação da gestão através da instauração de um instrumento de sanção disciplinar (o qual, diante da resistência formulada, inicialmente, por alguns carteiros desdobrou-se em outras sanções na tentativa de suprimir a atividade dos subordinados) parece encontrar, de certo modo, apoio na fragmentação do coletivo, uma vez que ganha vida desde uma situação de oposição entre colegas, não havendo passagem ao debate e à construção coletiva de possíveis regulações dessa situação pelos próprios carteiros. A fragmentação dos coletivos de trabalho – que, como já discutimos em relação ao trabalho da gestão, parece atingir também outros ofícios, como o dos carteiros –, especialmente, pela individualização e oposição entre os trabalhadores, parece, assim, contribuir ao enfraquecimento das estratégias de resistência frente às práticas de dominação em funcionamento no trabalho. Se, como Foucault (2013) refere, a individualização é uma importante dimensão das práticas disciplinares, na medida em que, em meio à homogeneização permite medir os desvios, hierarquizar qualidades, competências e aptidões, bem como tornar as diferenças úteis, servindo, ainda, de meio às sanções, acrescentaríamos sua contribuição à limitação da potência do coletivo justamente pelo isolamento e pela oposição que opera entre os sujeitos.

Outro aspecto discutido nas análises da atividade que parece associado à dimensão disciplinar do ofício de gestão diz respeito ao que se produz, em alguns momentos, como uma espécie de negação da atividade dos subordinados. Ainda que, por várias vezes, os gestores tenham mencionado a necessidade da produção de rearranjos no fazer dos carteiros, em certos momentos, seus diálogos se construíram na direção da afirmação do trabalho de seus subordinados como mera execução às prescrições organizacionais. Assim, um gestor referia: Rogério – *“O gestor tem que*

*criar*". Pesquisadora – "O carteiro não cria?". Rogério – "Ele não tem o que criar, ele cria no primeiro dia, na primeira semana, no primeiro mês, e aí aquilo fica pronto. Ele criou e dali ele não evolui". Pesquisadora – "O que seria essa criação do carteiro, que tu diz?". Rogério – "É, os ajustes que ele faz da obrigação com o formato. É aquela coisa bem peculiar de 'eu não vou subir por essa lomba, eu vou pelo outro lado e vou descer ela aqui', esse é o máximo que ele consegue criar. Isso ele cria na primeira semana, na segunda, na terceira, e aí aquilo engessou...". Outro gestor, Sandro, concorda: "É repetição". Rogério – "É repetição". Pesquisadora – "Mas não tem coisas que mudam ali naquele distrito?". Sandro – "Pouquíssimo". Rogério – "Numa velocidade muito menor do que a ansiedade que a gente tem de ser criativo. A criatividade é interna em todo ser humano, tu quer criar, e as pessoas criam até a hora de chegar ao seu local de trabalho, dali em diante não, 'agora eu vou executar a mesma coisa que eu executei ontem, vai variar minimamente'". Associada a essa concepção mecânica do trabalho do carteiro, remetendo a uma pura repetição, um gestor comentava o que considerava o "perfil ideal" para seus subordinados: "Eu digo assim, o melhor funcionário para carteiro e para OTT<sup>90</sup> seria o cara com ensino básico, de preferência do interior... Quanto mais tosco, melhor. Aquele peão lá da roça ou o cara que vira massa seriam os que dariam o melhor resultado operacional, entendeu? O trabalho hoje como ele tá configurado, ele ainda é um trabalho que não é pro cara pensar muito, é pro cara executar, não é pro cara entrar muito no detalhe".

Desse modo, essas falas traduzem práticas – que, voltamos a enfatizar, se produzem em meio a outras, muitas vezes, em direções diversas as essas –, as quais parecem remeter a uma concepção do outro enquanto "máquina" cujas habilidades de execução devem ser ampliadas e a capacidade de crítica suprimida para o alcance de melhor produtividade. Ao negar ou subestimar a atividade do outro, relegando seu trabalho a uma constante execução, produzem-se modos de trabalhar que desconsideram a singularidade, a alteridade, bem como sua potência inventiva diante da variação que é própria da vida. Em nosso ponto de vista, saem empobrecidos o ofício de carteiro e os sujeitos que o constituem, já que, remetidos a um campo estritamente prescritivo, veem sua vitalidade negada e o uso de si por si próprios limitado (uma vez que os debates e as arbitragens exigidos pela infidelidade do meio

---

<sup>90</sup> Operador de triagem e transbordo (OTT) é o cargo que, juntamente com o de carteiro, compõem o quadro de base da área operacional da empresa. Os OTTs, em geral, atuam em centros de tratamento de objetos e são responsáveis pela triagem e separação dos objetos postais no fluxo entre as unidades de postagem e de destino.

são desconsideradas pela gestão e, por isso, ficam mais sujeitas às sanções disciplinares), impedindo também a renovação desse ofício. Mas, nesse processo, também o ofício da própria gestão parece ameaçado, já que, na impossibilidade da afetação pelo fazer do outro, enfrenta a limitação de sua potência coletiva e a restrição de seu poder de agir.

Assim, em meio às práticas disciplinares em funcionamento na organização, é importante retomarmos a ideia de que os gestores se produzem, nesse jogo, tanto como instrumentos quanto objetos, pois estão tão sujeitos, na relação com os gestores estratégicos, aos mesmos mecanismos que fazem operar sobre seus subordinados, como vimos na seção anterior. Desse modo, temos um panorama das forças em jogo na trama organizacional, sendo que os lugares de “dominadores” e “dominados” não podem ser pensados de modo identitário nem estanques, como se se tratasse de alguns que seriam necessariamente os assujeitadores e de outros que seriam obrigatoriamente os assujeitados, em um viés maniqueísta. Antes, na abordagem que aqui vimos construindo, apontamos que os jogos de força no trabalho e nas demais esferas da vida comportam tanto dimensões de assujeitamento e dominação de uns sujeitos sobre os outros quanto de resistência e esforços de produção de outros modos de vida (independente do papel formalmente ocupado pelo sujeito em uma organização, por exemplo).

Considerando que o esforço em uma direção ou em outra passa pela atividade enquanto uso de si para fazer frente ao que se coloca ao sujeito por meio de arranjos de saber e poder, até aqui vimos discutindo a atividade da gestão na relação com a atividade de seu subordinado por entre práticas disciplinares. Na esteira dessa discussão, parece-nos que há aí, em parte, um esforço dos gestores para produzirem a si mesmo disciplinadores, na negação ou tentativa de supressão da atividade dos subordinados, para produzi-los dóceis, resistentes e adaptados, na tentativa de maior controle sobre o trabalho. A noção de resistência, aqui, se associa à capacidade de suportar as exigências do trabalho, diferentemente da proposta foucaultiana, que a toma como esforço dos sujeitos para fazer frente às tentativas de sujeição. O viés disciplinar tomaria a resistência como possibilidade de *suportar* e não *agir sobre*, como vimos discutindo em termos dos possíveis da atividade enquanto resistência por meio da crítica. As formulações críticas, aliás, parecem mesmo tão indesejadas quanto reprimidas nesse viés, como quando um gestor comenta que, no trabalho do carteiro, não se deve pensar muito.

Contudo, como referimos acima, os movimentos de poder-resistência em jogo no trabalho são dinâmicos e, em meio à produção de verdades acerca dos modos de trabalhar no contemporâneo, acabam por trilhar diferentes caminhos. Conforme mencionamos no capítulo referente às transformações do capitalismo e sua incidência na organização do trabalho, o poder gerencialista – o qual segundo Gaulejac (2007), busca transformar a energia psíquica em força produtiva –, vem incidindo fortemente nos modos como o trabalho da gestão (enquanto ofício) e a gestão do trabalho (operada por todos os trabalhadores enquanto gestores de seu próprio fazer) se produzem pela atividade. Tendo como foco, aqui, a atividade de trabalho da gestão no encontro com a gestão do trabalho operada pela atividade de seus subordinados, propomos discutir agora uma segunda dimensão desse encontro, a qual, transmutando a disciplina, assume contornos de práticas pautadas pelo poder gerencialista.

Gaulejac (2007) refere que, com o poder gerencialista, as ordens e as proibições acabam substituídas por procedimentos interiorizados e em conformidade com os princípios da organização. Tal como aponta Deleuze (1992) em relação à sociedade de controle, o poder gerencialista remete a uma maior modulação do controle sobre os indivíduos, tornando-se mais sutil e contínuo, diferenciando-se das disciplinas, que definem meios de concentração, distribuição e ordenamento no tempo e no espaço. Contudo, como já referimos e, de acordo com a discussão que conduzimos até agora quanto à dimensão disciplinar do trabalho da gestão, propomos pensar que não se trata necessariamente de uma substituição da disciplina pelos princípios gerencialistas, mas de uma transmutação, no seio da qual resquícios disciplinares seguem vigentes, possivelmente reforçando a estratégia gerencialista. Afinal, a possibilidade de trabalhar estando sujeito a sanções disciplinares não poderia contribuir a uma melhor adesão dos trabalhadores à proposta de uma colaboração espontânea, em um projeto em que, supostamente, tanto o sujeito quanto a organização ganham?

Nessa direção, em uma conversa com os gestores na qual discutiam sobre os instrumentos de sanção disponibilizados pela empresa e o uso que faziam deles, dois gestores comentavam: Renato – *“Eu sou do tempo em que tu ia falar com o chefe e tremia. Hoje, o cara vai com o dedo na tua cara. É diferente, outra época, tudo diferente. Então, hoje, para tu ter resultado, é pura negociação. Antes, era ordem. Hoje é negociação, negociação, negociação”*. Sandro – *“Aqui tem um choque de*

*gerações, né? O camarada que entrou aqui, eu vou receber ele lá na unidade, ele já quer saber o que que ele tem que fazer para virar supervisor, gestor. Ele nem percebe que tem que passar por um contrato de experiência. Imediatista, entendeu? Então, hoje, tu ser gestor tem muita questão de negociação. Tu chegar e querer empurrar a força não vai rolar, né?”. Nesse sentido, fazer-fazer, governar a ação do outro para conduzi-lo aos objetivos organizacionais de aumento produtivo, inclui, uma forte dimensão de convencimento, que, pela atividade da gestão, vai ganhando forma em uma convocação subjetiva do subordinado, produzindo seu comprometimento e engajamento em relação ao que tem de ser feito.*

A necessidade de mobilização do subordinado ganhou centralidade em diversos momentos da pesquisa nas falas dos gestores. Um deles referia, por exemplo: Renato – *“Tu sabe que gerir processos é fácil? É só tu ter as condições. O difícil é gerir pessoas. Aí é habilidade! E o grande fator nisso é que não é considerado habilidade sobre pessoas quando se coloca um gestor. Ele acha que o cara vai sentar numa cadeira e vai fazer o Correio funcionar. Porque tá tudo na tela do computador. Só que, para que aquilo que está na tela do computador saia da teoria e vá lá pra prática, precisa de pessoas e ele tem que ter essas pessoas, senão aquela tela do computador não serve pra nada”*. Na mesma direção, Sandro mencionava: *“O que interfere no dia a dia é que tu tem que ter habilidade, ou vai ter que desenvolver, de tu ver alguma coisa naquele funcionário que o motive pra que ele faça o trabalho para o qual é pago, quando, na verdade, ele tá sendo pago pra executar aquilo ali, ele vendeu a força de trabalho dele pra instituição”*. Ainda Rogério completava: *“O funcionário está ali, mas ele sente dor pra tudo, ele se auto-restringe. Às vezes, ele não diz nada, mas ele se comporta de forma doente. Então, quer dizer, ele é desanimado, e o gestor tem que administrar tudo isso, porque tu não tem nada que evidencie que essa mão de obra não está ali, porque oficialmente ela está. Então, o gestor tem que administrar isso também, pelo menos, eu me sinto assim...”*. Desse modo, levar o outro a fazer parece assumir uma centralidade na atividade da gestão, na qual a mobilização subjetiva do outro, ou sua “motivação”, não se separa do esforço dos gestores de mobilizarem a si próprios. Em outras palavras, o governo do outro, incitando o subordinado à atividade de produção de si como empreendedor e colaborador da organização, está associada à atividade do próprio gestor na mesma direção, produzindo-se motivado e empreendedor.

A gestão das subjetividades (incluindo a do próprio gestor, além dos subordinados) se coloca, assim, como objeto central da atividade dos gestores no contemporâneo. A consideração pelas singularidades, pelo que é próprio de cada sujeito, dispendo um modo de incrementar a produtividade pela via do desejo dos trabalhadores, transforma as estratégias tradicionais de caráter mais opressivo e estático ligadas ao poder disciplinar. Como refere Gaulejac (2007), com o poder gerencialista, “passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (p. 109). Os apelos à produção de si como empreendedor, em um trabalho sobre as subjetividades para a consecução dos resultados organizacionais, parecem, como referimos, duplamente dirigidos a gestores e subordinados, sendo os primeiros diretamente estimulados a buscar gerir desejos e governar a diferença em relação aos últimos. A respeito dessa demanda a ele dirigida, ouvimos de um gestor: *“Pessoas não vêm escrito, porque se a gente fosse só se basear em sistema, a gente estava fa-li-do. Porque se o valor humano, que é o valor que sustenta essas ferramentas, não estiver inserido e cada um com a sua fórmula, não daria resultado. E aí o resultado vem em cima do jeito dele, do meu jeito. Os resultados são tirados hoje de cima dos gestores, da nossa posição”*. Assim, parece-nos de grande riqueza essa fala ao se constituir na direção do que vínhamos discutindo: a produção de capital se dá, como Guattari e Rolnik (2011) nos indicam, de modo indissociado da produção subjetiva, sendo, em última instância, *alicerçada* sobre a produção de subjetivação. Ultrapassando o manejo de ferramentas de produtividade e o domínio do processo operacional, a ampliação do capital se dá prioritariamente pela mobilização de subjetividades, sendo a singularidade dos sujeitos “utilizadas” em prol do incremento produtivo. Como nos referiu um gestor, *“aqui, nós fazemos ‘cabeça de pessoa’. Cada um é um e só nos mantemos aqui porque sabemos lidar com isso”*.

Ao trabalho dos gestores, coloca-se, assim, o desafio de operar tal mobilização, começando por si próprios. Para além dos conhecimentos a deter, dos instrumentos a operar, importam suas atitudes, o “jeito” de cada um fazer-fazer, lembrando também de uma discussão em que os gestores diziam que a dimensão de “como” alcançar os resultados esperados pela organização estava no “singular”, na dependência, então, de sua atividade. Nesse processo de mobilização de si e do outro, percebemos que diferentes meios são colocados em funcionamento na

atividade da gestão, como, por exemplo, conversas informais com os subordinados solicitando seus esforços para a manutenção da empresa e de seus empregos em face de um mercado altamente competitivo, bem como discursos de incentivo ao desenvolvimento profissional dos carteiros, engajando-se no trabalho para, posteriormente, virem a ocupar funções de gestão na empresa. Contudo, em nossas análises, dois movimentos ganharam centralidade na mobilização dos subordinados em direção à colaboração aos objetivos de incremento produtivo: a abertura à atividade dos subordinados, convocando e reconhecendo seus esforços de renormatização diante do real, e a construção do engajamento dos subordinados pelo comprometimento pessoal com o gestor e/ou colegas de trabalho.

Em relação ao movimento de mobilização do outro, ainda que, como vimos anteriormente, por vezes, a atividade dos subordinados, especialmente dentro de estratégias de cunho mais disciplinares, fosse negada ou objeto de tentativas de restrição por parte dos gestores, a abertura às renormatizações dos carteiros se mostrou associada não apenas ao reconhecimento de sua importância para o trabalho a ser realizado, mas também relacionada a um modo de obter o engajamento do subordinado. Nessa direção, muitas foram as falas dos gestores afirmando conhecer rearranjos realizados pelos carteiros no curso de seu trabalho diário, os quais eram desenvolvidos, em geral, para tornar possível o alcance aos objetivos previamente definidos, em um movimento de eficácia, por vezes, apreciado e estimulado pelos gestores. Em uma conversa, por exemplo, os gestores discutiam sobre a utilização, por parte dos carteiros, de um sistema de informações próprio acerca de especificidades de seu distrito de entrega. Organizando pastas com informações importantes à entrega em sua região – como autorizações escritas de clientes para a entrega para terceiros de objetos postais a eles endereçados –, os carteiros intercambiavam esses materiais com colegas quando havia troca de distritos. Além disso, os gestores referiam que esse sistema organizado autonomamente pelos carteiros constituía-se em um modo de se protegerem de eventuais sanções por parte da gestão imediata ou da administração da empresa, já que buscavam registrar por escrito as justificativas para rearranjos. A respeito desse sistema, alguns gestores comentaram: Rogério – *“Eu tenho carteiros que utilizam um sistema de controle próprio, onde eles gerenciam aquilo e eu tomei conhecimento só a título de conhecimento, não tenho como operar aquilo, não preciso alterar e me sinto seguro por aquilo existir”*. Renato – *“Isso é um carteiro plus, a gente chama assim lá na minha*

*unidade. Ele tem uma visão pra se proteger. Ele vê falhar em algum lugar, então, antes que venham cobrar, ele se protege.* Rogério – *“Eles compartilham entre eles as alterações que ocorrem nos locais, eles trocam os ofícios entre eles. Não há a menor interferência da gestão nisso. É um autogerenciamento, né?”*. Assim, reconhecendo a relevância das renormatizações dos carteiros para a efetiva realização do trabalho, os gestores fazem alusão, ainda, à dimensão disciplinar do funcionamento organizacional que convoca os carteiros a entrar em atividade, elaborando modos de trabalhar que protejam seus atos de criação de sanções disciplinares. Também os próprios gestores parecem mobilizar esforços no mesmo sentido, ao buscarem “colocar no papel” as justificativas que os levam a rearranjos.

Em um contexto em que até mesmo os clientes parecem ocupar um papel de vigilância e controle em relação ao trabalho de distribuição de cartas e encomendas – seja pelas ferramentas de rastreamento de seus objetos em tempo real, seja pelos canais de atendimento ao cliente, cujas reclamações ensejam a abertura de processos administrativos, seja, ainda, pelas pesquisas dos gestores junto aos clientes sobre a avaliação dos serviços prestados pelos carteiros –, os gestores parecem mesmo apoiar a atividades dos subordinados que buscam protegerem-se de certos efeitos do poder disciplinar. Assim, tanto gestores quanto seus subordinados se veem diante do paradoxo de terem de entrar em atividade para protegerem-se de possíveis sanções justamente por, também por meio de sua atividade, terem contribuído para a efetiva realização do trabalho.

Os rearranjos operados pelos carteiros, como a entrega de objetos em endereço diferente daquele constante no campo “destinatário”, são relativamente comuns e empreendidos em situações tais como aquelas em que se trata de uma conta com data próxima de vencimento ou de encomenda expressa cujo número de tentativas de entrega já se esgotou e objeto deve retornar ao destinatário. Embora esses procedimentos sejam expressamente proibidos pelas normativas da empresa, os gestores referem compreender a necessidade desses rearranjos para dar vazão à carga de objetos. Mesmo um gestor que havia referido ser contra “gambiarras”, orientando sempre seus subordinados a fazerem o que está determinado pelos manuais, comenta: *“Meu discurso é sempre ‘faça o que está previsto’. Agora, a gente sabe que, no dia a dia, ocorrem ‘n’ situações que o carteiro faz para conseguir cumprir todas as atividades dele, porque se ele ler o que está no manual, das atribuições dele e de como ele deve executar os serviços, tu consegue realizar, sei lá, 60, 70% da tua*

*atividade*”. Outro gestor complementa, indicando o que vínhamos discutindo acerca do risco das renormatizações: *“E tu não pode levar ao pé da letra, sabe por quê? Porque a empresa diz que isso não pode fazer. Mas, se eu não fizer, a empresa vai ter de volta na minha unidade em torno de 60 a 70 encomendas por dia, de todos os distritos. Eu vou ter uma sobrecarga e vou deixar o meu cliente insatisfeito. Então, existe o risco da proatividade, porque quando dá problema, a empresa não entende, ela não vê o lado positivo, porque ela vai ver onde tá escrito que não pode fazer isso”*.

Deslocando-se, então, do lugar de quem deve vigiar e disciplinar o outro em termos do cumprimento das normativas, os gestores parecem associar-se à atividade de seus subordinados no desvio às prescrições para alcançar os ideais de desempenho e de excelência perseguidos pela organização (ainda que algumas de suas próprias normativas se coloquem como obstáculos a esses objetivos). Além de possibilitar a realização dos objetivos do trabalho, a consideração e o incentivo à atividade dos subordinados parece se associar fortemente também à possibilidade de fazê-los produzir mais, ou, ainda, fazê-los *querer* produzir mais. Assim, um gestor comentava que, ao invés de estipular metas numéricas aos carteiros, conforme definiam os instrumentos de avaliação de desempenho da empresa, preferia deixar as exigências em aberto para não limitar sua produtividade: *“Eu deixo margem para eles trabalharem. Deixando margem para eles trabalharem, eles vão tentar atingir o máximo”*. Por outro lado, esse mesmo gestor, em outro momento, refere não utilizar metas numéricas também por entender que o trabalho varia demais para isso e que, nas avaliações dos subordinados, busca considerar não apenas se ele cumpriu o que era esperado, mas, também, o que foi possível realizar diante das dificuldades encontradas.

Desse modo, se, por um lado, a atividade dos gestores na consideração e no estímulo à atividade dos subordinados assume ares de exercício de maior dominação, levando o outro a fazer sempre mais, na direção dos interesses do capital, por outro, percebemos que, por vezes, o movimento dos gestores de dar passagem à atividade dos carteiros também se associa a uma dimensão ética, considerando o outro em sua alteridade, em uma abertura à diferença. De fato, parece haver aí um limiar muito tênue, sendo que os gestores oscilam constantemente entre diferentes posicionamentos diante da atividade dos subordinados. Como exemplo, podemos citar uma situação em que um gestor nos contava sobre os desafios desse lugar de gestão, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas, sentindo-se

convocado permanentemente a um debate de valores e arbitragens diante das situações peculiares, muitas vezes, relacionadas à vida privada dos subordinados, com que se deparava cotidianamente. Dizia ele: *“como gestor, eu não sou gestor das máquinas”*, fazendo alusão à complexidade do governo do outro diante da consideração pela sua singularidade. Ouvindo, um colega comenta: *“O critério é uma coisa muito de valores também. E isso não tá escrito em manual nenhum. E o teu critério de valores é de ti”*. Esse último gestor comenta, então, da situação que vivenciou com um carteiro bastante antigo cuja filha, que residia em outro estado e estava grávida, vinha enfrentando um grave problema de saúde e que ele precisava viajar para cuidar dela. Contudo, não tendo férias a usufruir, pergunta ao gestor o que poderia fazer por ele, ao que o gestor responde: *“legalmente, nada. Ilegalmente, muita coisa”*. O gestor liberou o trabalhador, sabendo ter corrido grande risco ao liberá-lo do trabalho, já que poderia ser responsabilizado caso algo acontecesse ao carteiro: *“Fazer o quê? Eu entendo o cara!”*. Em outro momento, contudo, o gestor refere seu posicionamento nessa situação, que, parecera tão fortemente investido de uma consideração ética, afetando-se pelo outro, como uma forma de “ganhar” o restante do grupo de subordinados, os quais ficaram igualmente sensibilizados pela situação do colega. Nas palavras do gestor, *“isso é quebrar regra positiva, e todo mundo ia me aprovar, todo mundo achou o que eu fiz muito legal, muito grandioso, é assim que se ganha as pessoas. Eu faço, eu assumo riscos para ter eles do meu lado, trabalhando sem greve, sem nada e neutralizando os ruins”*.

Outra situação que nos leva a pensar no movimento fronteiro da atividade da gestão entre a convocação da atividade do outro para exercer domínio sobre ele ou dar passagem à sua singularidade, diz respeito ao que mencionamos anteriormente sobre a crítica de um gestor à determinação da administração da empresa para que um carteiro ressarcisse a indenização a um cliente por, equivocadamente, ter registrado um endereço como inexistente. Apoiando o carteiro na defesa do processo administrativo instaurado contra ele a partir da reclamação do cliente, o gestor leva em consideração aspectos que convocam o subordinado à atividade, como o grande volume de carga e o prazo exíguo para entrega da encomenda expressa. Associa-se, ainda, a seu subordinado nas críticas por ele formuladas em relação à inadequação de certas normativas da empresa em relação ao trabalho cotidiano, que produz assujeitamentos: *“Por que ele não entregaria? Acontece que teve uma reclamação, gerou uma indenização para o cliente. Alguém*

*tem que pagar, então esses absurdos que tem. Eu conheço o meu carteiro. Por que ele estaria mentindo?*". Na direção da produção de confiança em relação a seu subordinado, a atividade do gestor encontra a do carteiro, em uma zona comum do trabalhar que não pertence mais nem somente à gestão nem apenas aos carteiros. Parece tratar-se de uma zona em que, no compartilhamento de nós problemáticos relativos ao trabalho, gestor e subordinados entram juntos em atividade, expandindo seu poder de agir na formulação conjunta de problematizações acerca dos modos instituídos e assujeitadores de trabalhar e de estratégias de enfrentamento ao que o real lhes impõe. Em outro momento, contudo, mencionando essa situação e outras em que defende os carteiros nos processos administrativos (por perda de objeto ou colisão de veículos, por exemplo), o gestor refere ser esse um modo de ter o grupo de subordinados "na mão", sendo bem-quisto e conquistando a colaboração de todos em contrapartida: *"Aí o funcionário não paga [a indenização] e eu sou o bom"*.

Desse modo, trata-se da produção da confiança ou de tentativas de cooptação dos subordinados pelos gestores, levando-os a fazerem uso de si na direção do incremento do capital? Em nosso ponto de vista, pensamos tratar-se de algo como uma associação dessas duas dimensões, em um movimento oscilante da atividade da gestão sobre uma linha tênue, na qual vai ganhando forma também o segundo aspecto referido acima, relacionado à convocação subjetiva dos subordinados por uma espécie de comprometimento pessoal com seus pares e com o gestor. Comentando a respeito dos poucos casos de processos disciplinares em sua unidade, um gestor contava ter feito os carteiros se comprometerem pessoalmente com ele, "chamando para a primeira pessoa". Referindo não ter apoio das instâncias hierárquicas superiores nem para o fornecimento de recursos materiais nem para as negociações que se fazem necessárias no dia a dia de trabalho, afirma preferir fazer as coisas "do seu jeito". Assim, afirma procurar "fechar" com o grupo de trabalho, em uma espécie de via de mão dupla, onde os subordinados se comprometem a colaborar com a realização do trabalho, esforçando-se e atendendo os pedidos do gestor, e esse procura apoiá-los, satisfazer seus pedidos e protegê-los de eventuais sanções disciplinares pela administração da empresa (como nos processos por perda de objetos). A esse respeito, refere o gestor: *"Pessoas felizes não te trazem problemas, te trazem soluções, e é isso que eu tento fazer, deixar a unidade feliz"*, realizando, por exemplo, reuniões de confraternização com os subordinados e seus familiares. Ele prossegue: *"E isso pesa um monte, sabia? O funcionário é carente, muito carente."*

*Esse relacionamento, eles me veem mais sabe como o quê? Como colega, e admiram a minha capacidade. Para nós gestores, tá difícil no exemplo, mas eles veem exemplo no que eu falo, no que eu faço para eles. Por mais que meus quatro negativos tentem derrubar minha unidade, eles são vencidos pela maioria”.*

Nesse sentido, se, como percebem os próprios gestores, os resultados organizacionais são obtidos sobre seu “jeito”, sobre a mobilização de sua subjetividade (nas palavras de um gestor, “*hoje, as unidades que dão mais resultado são as que trabalham com o sentimento do gestor*”), esse caráter imaterial do trabalho, alicerçado fortemente sobre processos de subjetivação, remete ao que vínhamos discutindo e que poderia ser compreendida como uma demanda triplamente dirigida: a produção de si para a produção do outro na direção da produção de mais capital. Esse modo de produção do trabalho parece ter sido traduzido, em parte, por um carteiro que, ao nos ser apresentado em uma visita à sua unidade, referiu-nos considerar seu gestor bastante esperto, pois utilizava o “psicológico” na relação com os subordinados, jamais batendo de frente com o grupo.

Se, desde a Escola de Relações Humanas, inaugurada pelos estudos de Elton Mayo, na década de 1920, a gestão vem produzindo-se no centramento sobre os aspectos relativos à subjetividade dos trabalhadores, utilizando-a como instrumento para o incremento produtivo, a grande virada alavancada pelas práticas gerencialistas parece ter sido o deslocamento da figura do gestor-líder ao gestor-empresendedor. Enquanto no primeiro movimento, o gestor-líder colocava-se em um patamar distinto de seus subordinados, constituindo-se como espécie de “guia” dos demais, conduzindo-os desde saberes e habilidades diferenciados, o gestor-empresendedor parece investir na mobilização do outro de modo menos hierarquizado, colocando-se mais de “igual para igual” diante dos desafios colocados pelo trabalho. Assim, a proposição de modos de trabalhar que valorizem as iniciativas para “pensar juntos”, conversar e propor conjuntamente melhorias vai ganhando mais espaço nas relações entre gestores e subordinados. Por outro lado, parece persistir, nos modos de gerir o trabalho do outro no contemporâneo, algo do que discutíamos, no segundo capítulo desta dissertação, como uma dimensão do poder pastoral associado ao ideário taylorista. Ainda que os gestores busquem se colocar de modo mais “igualitário” possível na relação com os subordinados, procurando conquistar seu engajamento aos objetivos de produtividade definidos pela organização, parece que esse trabalho segue fortemente marcado por aquilo que Walter, Winkler e Crubellate (2013)

apontam como uma dimensão pastoral, na medida em que está centrado na tentativa de modificação da atitude mental dos sujeitos, buscando guiar seus modos de agir, pensar e desejar em relação ao seu trabalho. Na produção de verdades acerca do trabalhar, distinguindo os carteiros ruins (os “contras”, como refere um gestor) dos carteiros “colaboradores”, a atividade da gestão parece produzir-se, assim, desde os apelos do poder gerencialista, o qual comporta, também, algo de pastoral.

Dentre essas estratégias de mobilização do outro pela via afetiva, levando-o a querer fazer, a construção do comprometimento entre os subordinados parece fortalecer o comprometimento em relação à figura do próprio gestor, na direção de um espírito de “equipe”. Nesse sentido, um gestor refere fazer uma gestão “ombro a ombro” com seus subordinados e também entre eles. Explica-nos que esse modo de gerir busca colocá-los um ao lado do outro, fazendo com que se apoiem mutuamente. Também envolve a própria gestão, que deve dar condições ao trabalho dos carteiros e apoiá-los em qualquer situação de dificuldade. Esse gestor acredita não ser possível contar com o que vem de fora da unidade (apoio das instâncias superiores e de outras áreas da empresa, especialmente), por isso, prefere fazer um “discurso fechado”: *“Estamos ferrados, vamos fazer nossa parte, fechar entre nós”*. Trata-se, segundo ele, de valorizar a “casa”, o trabalho do grupo (incluídos, aqui, gestor e subordinados). Também denominada pelos gestores de construção de um “corpo de grupo” ou de uma “blindagem da equipe”, a gestão “ombro a ombro” parece produzir-se, por um lado, na contribuição a uma produção coletiva do trabalho, alicerçada em debates e na consideração pelas renormatizações empreendidas pelos trabalhadores no curso de sua atividade, e, por outro lado, por vezes, em nome de um comprometimento de cada sujeito com os demais, compondo mais um modo de dominação, colocando em funcionamento, especialmente, um controle interpares.

Diante das queixas de alguns carteiros sobre o funcionamento da empresa (como o não pagamento da Participação nos Lucros e Resultados aos trabalhadores, enquanto eram desembolsados milhões de reais na elaboração de uma nova identidade corporativa), um gestor contou-nos ter pedido ao grupo de subordinados que se concentrassem no trabalho da unidade, que fizessem o que pudessem considerando aquele grupo e deixassem de lado as contradições da organização, já que nem eles nem o gestor tinham condições de resolvê-las. Na construção desse comprometimento mútuo para o alcance dos resultados organizacionais, o seguinte diálogo aconteceu entre os gestores em um coletivo de análise: Sandro – *“Quanto*

*mais tu consegue blindar o teu grupo, quanto mais nós nos fecharmos aqui e nós lavarmos a nossa roupa suja aqui...". Renato – "Isso é verdade". Sandro – "Ó, pessoal, a regra é essa. Eu posso simplesmente seguir isso aqui, ou nós podemos seguir a coisa por aqui onde a gente se entende. Tu me ajuda, eu te ajudo'. Quanto mais fechado for o teu grupo, os resultados tendem a ser melhores, porque tu consegue puxar mais essa coisa que o Renato fala do comprometimento". Rogério – "É tu ter um mundo paralelo". Renato – "É tu fazer o máximo por eles, fazer com que eles sejam satisfeitos com eles mesmos". Rogério – "A blindagem é a autoproteção. Essa é a ideia da blindagem. É a gestão proteger seu trabalhador e o trabalhador fazer o seu trabalho de forma a não expor a gestão". Renato – "E tem que dar resultado".* Desse modo, a "blindagem" do grupo de trabalho proposta pelos gestores parece associar-se à construção de um senso de comprometimento e de proteção entre gestor e carteiros, que permite a realização do trabalho e o alcance dos objetivos definidos pela organização. Na tentativa de demarcação de um desvio à rigidez das normativas impostas pela empresa, bem como de seus instrumentos disciplinares, parece haver aí a formulação local de acordos sobre o que fazer e o que não fazer no curso de seu trabalho cotidiano, considerando as especificidades da unidade, tipo de trabalho, região, composição do grupo, etc, bem como a definição das condutas consideradas ou não aceitáveis no trabalho. Como veremos, os gestores parecem desempenhar um papel central nessas produções, conduzindo, especialmente, as formulações do que se espera dos subordinados em termos comportamentais. Nesse sentido, a atividade dos gestores voltada à mobilização do controle interpares – ou seja, o controle operado por cada carteiro em relação aos demais colegas – parece um aspecto fundamental à construção do que chamam de "corpo de grupo".

Em uma conversa em que dois gestores colocavam em análise a atividade relacionada ao manejo de conflitos dentro de suas unidades, um deles referia que, quando um carteiro descumpria o acordo de fidelidade à gestão e ao grupo, não cumprindo um acordo a respeito de como tratar uma determinada questão de trabalho, ele preferia cortar qualquer possibilidade de diálogo, endurecendo as cobranças quanto ao cumprimento das prescrições da empresa por parte daquele subordinado. Após ouvi-lo, o colega comenta: *"Eu já sou diferente. Eu faço questão, eu não fecho, eu faço com que o grupo saiba e falo bem claramente 'tu não merece por causa disso, disso e disso, mas como eu acho que é pelo amor que a gente conquista as pessoas, vou te dar amor, mesmo que tu me dê ódio'. É bem assim, eu faço que as pessoas se*

*sintam... Porque se eu fechar a porta, eu não tenho um argumento positivo dentro do grupo, esse cara sempre vai falar mal de mim. E assim, eu falei para que ele use a consciência dele, ele 'puxa, o cara me deu um tapa de luva. Botei no dele e ele ainda me fez um carinho e ainda me jogou pra opinião pública, que é o grupo, pra que o grupo mesmo...'. Viu? Por isso que eu não tenho greve, por causa que eu faço o grupo cobrar do próprio grupo”.*

Nesse diálogo, parecem tomar forma o que discutíamos desde o início deste capítulo em relação ao desenvolvimento da atividade da gestão por entre práticas disciplinares e práticas gerencialistas de governo do outro. Enquanto o primeiro gestor demonstra uma inclinação pelo uso de estratégias mais coercitivas em relação ao trabalho dos subordinados, o último faz menção a estratégias mais sutis e diluídas de controle. Assim, as noções de colaboração e de controle mútuo, interpares, passam a se associar e, mais do que isso, quase a se indiferenciar, desdobrando-se na exclusão daqueles que não aderem às normativas produzidas pelo próprio grupo de trabalho.

Desse modo, se o controle interpares fomentado pela gestão parece remeter a uma renovação das práticas de vigilância, operada agora não mais exclusivamente pelos níveis hierárquicos, também podemos pensá-lo em sua dimensão gerencialista, no esforço de produção de posturas empreendedoras (em si e no outro) no trabalho. Como refere Gaulejac (2007), diferentemente das disciplinas, centradas no cumprimento de ordens, o gerencialismo se baseia na atenção a certas regras (as quais, acrescentaríamos, vêm se constituindo também pela via dos pares em sua atividade cotidiana). Como ele menciona, há aí um esforço voltado à modelação dos comportamentos, a partir de valores em que cada sujeito deve interiorizar a exemplaridade das atitudes, a valorização da ação, a adesão aos ideais de gerenciamento, o primado dos resultados financeiros, a mobilização permanente para responder às exigências dos clientes, dos acionistas, dos colaboradores e dos fornecedores.

A dimensão da convocação subjetiva do outro ganha, assim, um maior aprofundamento e uma nova forma na atividade dos gestores pela via da mobilização do controle interpares. A capacidade de constante mobilização psíquica de si e do outro, no convencimento à consecução de resultados e à colaboração, na direção da produção de subjetividades empreendedoras, parece passar por uma tênue linha que se produz entre confiança e desconfiança, proximidade e distanciamento, cooperação e assujeitamento, trabalho coletivo e dominação. Assim, um gestor comentava o

quanto considerava importante, para a produção de uma gestão “ombro a ombro”, de modo mais horizontalizado em relação a seus subordinados, a produção da confiança entre todos. Contudo, essa “confiança” parece remeter, de fato, a um *ethos* de desconfiança, partindo do pressuposto de que o outro sempre pode estar mentindo, cabendo a esse último convencer o gestor e os colegas de suas boas intenções, como indica o diálogo a seguir: Renato – *“Quando o cara [carteiro] fica doente, eu vou na casa dele como pessoa. Mas primeiro eu mando um que é mais acessível. ‘Vai lá ver se o cara precisa de alguma coisa’. Se eu disser pra ti que não tem intenção, é mentira”*. Pesquisadora – *“Qual é a tua intenção?”*. Renato – *“A minha intenção é ver mesmo se a pessoa tá precisando de alguma coisa”*. Eduardo – *“Se tá doente”*. Renato – *“Mas também tem outra intenção se eu não conheço o cara. O cara tá trabalhando sob confiança, eu não posso trabalhar com alguém que eu desconfio que tá sempre querendo dar volta. Porque na hora que o colega vai lá ver se cara realmente dá doente, ele sabe ‘pô, eu tô vinculado ombro a ombro agora. Se eu tô dando 171, amanhã eu tenho um atrito com ele, ele vai jogar na cara de todo mundo, ‘ah, aquele dia eu fui na tua casa e tu nem tava doente coisa nenhuma”*. Então ele já não vai fazer isso nem com o colega. *Eu desenvolvi uma coisa que o colega cobra horário, ‘pô, e aí cara!’*. Então, coisas que tu vai fazendo e que dá mais resultado que se eu fosse cobrar”. Fazendo referência ao que, na legislação (artigo 171 do Código Penal), considera-se como uma forma de obter vantagem ilícita, em prejuízo alheio, induzindo alguém ao erro por meio fraudulento, o gestor faz referência a um modo de conceber o trabalho e as relações aí em jogo, produzindo verdades e modos de exercer o poder pela via da desconfiança.

Assim, os discursos empresariais, como aqueles constantes no Planejamento Estratégico da organização (EMPRESA..., 2011a), que propagam a disseminação de uma cultura voltada ao alto desempenho e à excelência dos serviços prestados, ganham vida no plano micropolítico do trabalho, na atividade de cada sujeito, muitas vezes, na direção de uma dominação de uns sobre os outros. Esse apontamento nos lembra o que Schwartz (2007c) refere quanto ao movimento dinâmico entre os planos macro e micropolítico do trabalho, de modo que o que se passa no plano político-econômico mais global produz efeitos no micro da atividade; inversamente, as dramáticas da atividade reprocessam esses debates e valores, remetendo-os novamente à dimensão macropolítica, contribuindo à produção da história. Se os debates de valores e as arbitragens em curso na atividade dos sujeitos (gestores e

subordinados), por vezes, reproduzem uma lógica empresarial de dominação e assujeitamento, por outro lado, também comportam a potência da resistência na formulação de outros modos de trabalhar, dando passagem à diferença, como discutiremos a seguir. De um modo ou de outro, nesse movimento do “local” e do “global”, nas palavras do autor, estão em jogo projetos de vida que dizem, em última análise, da dimensão política do trabalho, ou seja, de um “viver juntos” e promover (ou não) conjuntamente “bens comuns” (SCHWARTZ, 2007c). Por isso, considerando a produção do político no cotidiano, em meio aos modos de gestão do trabalho, parece-nos de fundamental importância discutir a relação da atividade dos gestores com a de seus subordinados, na direção de colocar em análise as contribuições e obstáculos da atividade da gestão ao cultivo de um plano político do viver e fazer juntos na diferença.

Como vínhamos discutindo, parece-nos que a propagação de um posicionamento calcado na desconfiança e no controle interpares – ainda que sob um discurso que faz apelo à proteção e ao comprometimento mútuos – produz, na contramão do fortalecimento do plano coletivo do trabalho, uma homogeneização e individualização que limitam a criação e conduzem à exclusão aqueles que desviam das normativas formuladas pelo grupo-identidade. Nesse sentido, parece-nos que se torna mais difícil o desenvolvimento de condições favoráveis ao desenvolvimento do poder de agir dos sujeitos, já que sua ação tende a ficar restrita aos protocolos definidos de antemão pelo “corpo de grupo”. Sob apelos que se utilizam de noções como colaboração, comprometimento, confiança, consciência e coleguismo, produzem-se modos de trabalhar que geram, muitas vezes, por outro lado, segregações, desconfiança, rivalidade e competitividade.

O paradoxo da coexistência dessas duas dimensões emerge na fala de um gestor, o qual justamente mostra-se mais aberto ao real do trabalho de seus subordinados, compreendendo e apoiando seus rearranjos e, ainda, defendendo-os nos processos administrativos instaurados pela empresa contra eles. Contava-nos ele, bastante indignado, que o simples esquecimento da realização de um procedimento, na conferência dos objetos quando de sua chegada à unidade, gerava a obrigação de quem realizou a conferência de indenizar o cliente pelo extravio de um objeto caso a ausência daquela encomenda não houvesse sido notificada à gestão estratégica. Em uma situação como essa, não havendo mais defesa possível, o gestor, confiando na honestidade do subordinado, mobilizara todo o grupo de trabalho

a fazer uma “vaquinha” para juntar o dinheiro necessário à indenização. Com a participação de todos, os quais, segundo o gestor, prontamente se solidarizaram com a situação do colega, em pouco tempo se arrecadou todo o valor da indenização. O gestor referia, assim, a confiança em seu grupo de trabalho, mas, logo em seguida, nos dizia que, nos casos de extravio de objetos que deveriam ter chegado à sua unidade, realizava uma revista minuciosa: *“Com os carteiros, eu faço conferência exaustiva, eu mando revistar bolsa, revisto o carro. A equipe tá do meu lado. Quando tem suspeita de um colega que é mau colega lá na minha unidade, nós temos pegado. Nós não queremos mau colega aqui dentro. Ninguém gosta de gente desonesta no meio, porque a maioria é honesto. Eu faço essa reza aí, essa coisa de dizer ‘seguinte, o mau colega a gente tem que descobrir quem é, vocês têm que me ajudar, eu sozinho não pego. Um cuida do outro aqui, pelo amor de Deus’, ‘não, vamos pegar, vamos pegar’”*.

Novamente, a situação acima mencionada traz a centralidade da vigilância e do controle interpares fomentada pela atividade da gestão na direção do governo de uns sobre os outros. Ou seja, o gestor parece entrar em atividade para suscitar a atividade no outro para controle dos demais. Parece-nos interessante a referência que o gestor faz à gestão anterior da unidade, demarcando uma diferença em relação ao seu modo de gerir, já que percebe que o outro gestor alimentava a desconfiança dentro da unidade enquanto ele baseia-se na confiança. Chama-nos a atenção, assim, que a estratégia gerencialista de mobilização subjetiva do outro, trabalhando sua “cabeça” para ficar “do lado” da gestão, parece um modo bastante eficaz de, sob um discurso de produção da confiança dentro da unidade, obter a adesão dos subordinados para exercer o o governo de uns sobre os outros, paradoxalmente, pela desconfiança. A “eficácia” aqui referida parece se dar, então, na direção de uma repressão de qualquer movimento de desvio às normativas do “corpo de grupo”, incluindo a formulação de problematizações cerca dos modos de trabalhar. A respeito disso, referiu um gestor: *“Eu uso meu grupo positivo, que é muito maior que os negativos. Eu faço com que o grande grupo mostre para aqueles que estão sempre descontentes que eles estão fazendo besteira, entendeu?”*. A pressão exercida pelos próprios colegas, em um movimento que coloca-os uns contra os outros, dividindo-os em “bons” e “maus”, “positivos” e “negativos”, ganha reforço no próprio posicionamento do gestor em relação aos subordinados, uma vez que, fazendo parte

ele também do “corpo de grupo”, coloca-se como mais um colega em relação a quem o comprometimento dos demais deve ser garantido.

Como referimos anteriormente, esses modos de trabalhar/gerir, baseados em (e, ao mesmo tempo, reforçadores de) uma pessoalização das questões de trabalho, fomentando a individualização e o controle – ainda que sob os argumentos de um trabalho de “equipe”, baseado na confiança mútua –, parecem incidir fortemente sobre a construção do plano político do trabalho, sendo o coletivo de forças desconsiderado em favor de práticas identitárias e de dominação. Assim, o debate do trabalho, as trocas que, desde o real, possibilitam o compartilhamento de recursos ao agir, renovando o ofício pelas criações de cada sujeito, parecem substituídos por estratégias que ganham forma desde a atividade da gestão, passando pela atividade de cada indivíduo, na direção da vigilância, da desconfiança e do controle mútuos. No lugar da passagem à diferença, tem-se, então, a limitação do agir do outro operada não apenas por um governo hierárquico, mas, principalmente, pelos próprios pares.

Podemos pensar, além disso, que, nesse movimento, não apenas o outro é limitado em seu poder de agir, mas também o próprio sujeito incitado à dominação, já que os esforços empregados para “enquadrar” o outro em seu fazer desdobram-se limitando também o agir daquele que busca exercer a dominação. Pelo exercício da dominação, na impossibilidade de se afetar pelo outro, pela vida em sua variação, o poder de agir de cada sujeito é amputado, sendo necessário governar primeiramente a si mesmo para governar o outro. A respeito da fragmentação da dimensão coletiva do trabalho no contemporâneo, refere Schwartz (2007c):

(...) uma vez que dispomos de políticas sistemáticas de individualização, de concorrência, de destruição de equipes (elas que são justamente o lugar de uma vida comum que não é prescrita, comandada, imposta) –, uma vez que tudo isso é incessantemente maltratado, não é de se surpreender que haja um certo desgosto ou desinteresse em relação ao político. Seja porque não se acredita nele, seja porque, pois, no cotidiano, ele não para de se pulverizar, ou de ser difamado: neste momento, o político já não faz muito sentido. (p. 166)

Desse modo, se o coletivo está fragmentado e a ação dos sujeitos, sem o recurso genérico, relegada a uma dimensão individualizante, é importante colocarmos em questão como se dá a atividade dos gestores diante das atividades de seus subordinados consideradas como transgressões. Uma situação que poderia nos

ajudar nessa discussão foi trazida por um gestor e discutida com os demais colegas em um coletivo de análise da atividade. O gestor, Eduardo, contou que, ao final de um dia de expediente, ao guardar a bolsa de um carteiro que havia ficado sobre sua cadeira, estranhou seu peso e verificou que ela continha algumas encomendas expressas. Eduardo e os supervisores pensaram que não havia dado tempo de o carteiro entregá-las e que ele havia se esquecido de registrar o retorno dos objetos à unidade, mas, ao verificarem no sistema, perceberam que o carteiro havia dado baixa naquelas encomendas, ou seja, informado que elas haviam sido entregues, havendo inclusive na Lista de Objetos Entregues ao Cliente (LOEC) a assinatura de recebimento dos objetos pelo cliente. Buscando esclarecer a situação, Eduardo foi até o cliente que referiu que aquelas assinaturas não eram suas, tendo, ainda, ameaçado prestar queixa contra o carteiro por ter falsificado sua assinatura. Refere Eduardo: *“Que que ele fez? Ele falsificou a assinatura, ele não foi no local, de repente no outro dia ele ia e deixava pro cara, tranquilo, ‘ó, não fui hoje, mas tá aqui mocosado. Amanhã, vou lá e entrego’. Só que ele esqueceu de levar a bolsa pro armário”*. Pesquisadora – *“E se ele tivesse voltado pra unidade com o objeto e sem a assinatura?”*. Rogério – *“Ele ia justificar por que não foi entregar”*. Pesquisadora – *“E se ele dissesse que não deu tempo, se fosse uma questão de tempo?”*. Eduardo – *“Mas não tem como não dar tempo. É prioridade pra ele, não tem como não fazer. Ele deixaria a carga simples e faria o Sedex, que é a prioridade”*. Pesquisadora – *“Por que tu acha que ele não fez isso?”*. Rogério – *“O Eduardo não vai falar, eu vou te falar. Ele não fez porque ele resolveu escolher o serviço que ele ia fazer, é o que muitos fazem. ‘Ah, eu não vou lá em cima hoje, é muito longe, é muito alto’. Daí hoje ele vai aqui, amanhã ali. Ele escolhe”*. Renato – *“Ele joga o distrito”*. Rogério – *“Ele não vai em todos os pontos todos os dias”*. Renato – *“Hoje eu começo de baixo pra cima, amanhã eu começo de cima pra baixo e entrego”*. Eduardo – *“Engana todo mundo”*. Rogério – *“Não, isso é fraude mesmo”*. Eduardo – *“Nesse caso, não tem justificativa”*.

Na situação mencionada, buscando uma compreensão que vá além dos juízos de valor acerca da conduta do carteiro, interessa-nos discutir como sua atividade se produziu e como foi tomada pela atividade da gestão. A partir dos comentários do gestor, ao referir, por exemplo, que o subordinado se “governava”, podemos pensar que esse possivelmente se encontrava só em sua atuação, sem a proteção dos instrumentos genéricos do coletivo. Assim, do mesmo modo como discutimos em relação ao enfraquecimento do gênero da gestão, algo semelhante

parece ocorrer no que diz respeito à atividade dos carteiros, sendo suas ações também relegadas, em parte, ao estatuto de transgressão. Além disso, no que concerne ao posicionamento dos gestores diante da ação desse carteiro, podemos pensar que a atividade do subordinado é, ao mesmo tempo, considerada e desconsiderada. A atividade do carteiro parece considerada pelos gestores na medida em que eles tentam imaginar o que o teria feito não entregar o objeto, levando em conta suas arbitragens sobre como realizar o trabalho, mas também desconsiderada já que as suposições levantadas pelos gestores assumem um caráter moralizante, remetendo os rearranjos do subordinado ao campo do estrito prescrito ao trabalho operacional (nesse caso, entregar prioritariamente as encomendas expressas, independentemente de qualquer outra variável que possa se fazer presente). Sem ouvir o carteiro e, assim, sem considerar o que, de fato, no encontro com o real, o levou à atividade, os gestores estabelecem, a partir desse caso, uma separação entre condutas aceitáveis e inaceitáveis por parte de seus subordinados.

Iniciando uma discussão acerca das renormatizações no trabalho, considerando o que é aceitável e o que fica relegado ao estatuto de transgressão, o seguinte diálogo ganha vida: Rogério – *“Quase todos os gestores delimitam o que é um rearranjo com um objetivo de chegar...”*. Renato – *“Num resultado final”*. Rogério – *“... num resultado. É um rearranjo com o objetivo de benefício próprio e não chegar num resultado final. A gente avalia isso rapidinho. O cara que faz um rearranjo com o objetivo de dar mais velocidade, mais qualidade pro serviço, isso é tolerado. O cara que faz rearranjo que o único objetivo dele é...”*. Renato – *“Se beneficiar. Umbilical”*. Rogério – *“Esse aí tu não tolera”*. Eduardo – *“Se é que se pode dizer, tem um rearranjo que tu não prejudica a empresa. E tem um rearranjo que tu te prejudica e aí tu tem que analisar também o histórico do funcionário”*. Aqui, novamente a dimensão da transgressão vem à tona enquanto ação que, individualizada, sem o apoio dos recursos coletivos no gênero da atividade, é tida como realização em proveito unicamente do próprio sujeito. Desse modo, mesmo que a ação do sujeito tenha como finalidade o aumento de sua eficácia, parece-nos que, sem passar pelo crivo do debate e da experiência coletiva, a atividade corre o risco de ser permanentemente relegada à transgressão, ficando o sujeito sozinho em seus esforços de rearranjo. Além disso, as colocações dos gestores nos levam novamente a pensar que, ainda que a dimensão do cumprimento às normativas e prescrições, em um caráter mais disciplinar, seja um aspecto fortemente constitutivo da atividade da gestão, essa se

caracteriza cada vez mais por uma consideração pela variação do/no trabalho, convocando justamente seus subordinados à atividade para atender aos objetivos organizacionais de incremento produtivo. Assim, não é “qualquer” atividade que interessa, mas, especialmente, aquela que contribui para “*dar mais velocidade, mais qualidade pro serviço*”, ainda que, como sabemos, a atividade não possa ser previamente determinada, comportando sempre o “risco” de problematizar as estratégias de assujeitamento em meio às quais pode estar se produzindo.

Chegamos, aqui, a um ponto-chave de nossa discussão acerca da atividade da gestão. Ao longo desta dissertação, vimos discutindo aspectos que compõem a atividade da gestão por entre um movimento permanente entre o governo de si e do outro pela “dureza” do estrito cumprimento às normativas (sendo a atividade desconsiderada ou objeto de repressão) e pela “sutileza” da convocação subjetiva na direção da produção da colaboração e do engajamento (sendo, aqui, a atividade estimulada e, ao mesmo tempo, controlada, já que se busca direcioná-la especificamente para a produtividade). De um modo ou de outro, o que está em pauta como finalidade desses processos são os resultados produtivos, cujo incremento é colocado como imperativo a todos os trabalhadores (seja para a sobrevivência da empresa em um contexto fortemente competitivo, para a manutenção dos empregos ou pela possibilidade de se produzirem como empreendedores-colaboradores, comprometidos com colegas e gestores). Ganhando maior centralidade, em nosso ponto de vista, as estratégias do poder gerencialista, na incitação e no controle da atividade do outro em direção ao incremento produtivo, a atividade da gestão parece se produzir naquilo que Neves (2004) define como o “fio da navalha entre desejo e capital”, em um funcionamento paradoxal no qual as estratégias de produção se apropriam de uma potência de ilimitação, ao mesmo tempo em que a contrariam, buscando extrair mais dela e gerir as forças produtivas e a vida em suas múltiplas expressões. Desse modo, enquanto estratégia biopolítica, focada nos processos de intensificação da vida, esse funcionamento conjuga-se à ativação das forças produtivas, buscando, para a acumulação de capital, o governo da vida em sua virtualidade, focando-se e estimulando os afetos, os conhecimentos e os desejos. Como refere a autora, o fluxo dos trabalhadores é apropriado pelo capital como potência imaterial, desde um controle contínuo “que visa à extração a potência criativa do trabalhador, com acento no ‘trabalho vivo’, imaterial” (p. 147). Assim, como vimos discutindo, a convocação subjetiva que incide sobre gestores e (operadas por esses)

sobre seus subordinados parecem apontar justamente na direção do que a autora propõe como enlace da dimensão afetiva e da produção de capital, na medida em que engajamento, confiança, comprometimento, criatividade e lealdade são incitados para mais se produzir. Assim, se, nas palavras da autora, a extorsão “assalta as forças do vivo em sua potência desejante, de inventar a vida, para dele extrair mais força para os deslocamentos que operam a ilimitação da axiomática capitalista” (NEVES, 2004, p. 148), parece-nos que a atividade assume um lugar central nesse processo enquanto abertura à criação e à variação, sendo, por outro lado, objeto de controle, buscando-se conter aquilo que não contribui à acumulação do capital. Ainda nas palavras da autora:

Em sua axiomática de dominação e assujeitamento, o capital toma a vida em sua variação constitutiva e molecular, reproduzindo-a e estendendo-a às combinações mais inusitadas na organização dos desejos, das necessidades e da criação, demandando, destas, os arranjos mais inusitados para seu funcionamento. Ao mesmo tempo em que “libera” a vida a novas invenções, a constrange integrando-a, impedindo ou desviando suas fugas em superfícies de estratificação e sobrecodificação. Aquilo que escapa das sobrecodificações axiomáticas, ou seja, a produção de corpos intensivos onde acontece a conectividade do desejo, o capitalismo busca modular. (p. 150)

A partir desses apontamos, poderíamos perguntar por que, nesse mútuo agenciamento entre capital e desejo, parece tão difícil a produção de outros modos de gerir, aliançados com uma postura ético-problematizante acerca das estratégias de dominação vigentes no trabalho. Acreditamos que o modo como o trabalho da gestão vem sendo produzido historicamente enquanto lugar demandado a governar o outro, conduzindo suas ações para a produtividade, aponta para uma certa dimensão de dominação presente nesse ofício. Nesse sentido, o embate de forças em jogo na organização, no tensionamento dos arranjos de saberes e poderes, parece encontrar no trabalho da gestão um instrumento eficaz nos esforços de desequilíbrio dessas forças, na direção da apropriação da potência vital dos sujeitos. Como já apontamos anteriormente e como voltaremos a discutir com mais atenção a seguir, nem só na direção da dominação se produz a atividade da gestão, contudo, os esforços de apropriação subjetiva do outro parecem aspectos que a compõem fortemente – assim como também compõem atividades de trabalho em outros campos.

Se a discussão que vimos produzindo até aqui aponta, prioritariamente, na direção de modos de trabalhar que investem sobremaneira no governo de si e do outro

– seja pela via de estratégias mais disciplinares, de supressão do desejo, seja por um viés gerencialista, na mobilização dos afetos –, para a produção de capital, é necessário dar visibilidade também àquilo que, em meio a essas estratégias de governo e dominação, ganha vida como movimento de resistência, apontando outros modos de trabalhar/gerir possíveis. Enquanto, conforme discutimos até aqui, as práticas de vigilância e sanção do/no trabalho, bem como de produção do empreendedor/líder/motivador, compõem fortemente a atividade da gestão, as dramáticas aí envolvidas, suscitadas pelo encontro com o real, implicam debates de valores que conduzem, por vezes, os gestores a outros caminhos que não o da reprodução do imperativo que lhes é dirigido. Em outras palavras, parece-nos que, em meio à reprodução das práticas que também os assujeitam, inesperadamente, brotam fios de crítica e resistência por parte dos gestores em relação a certos aspectos dos modos instituídos de trabalhar/gerir.

Nessa direção, a consideração pela atividade do subordinado se dá não mais apenas como modo de fazê-lo produzir mais (uma vez que passa a ser objeto da atividade da gestão), mas, de outro modo, como passagem à sua singularidade, considerando o uso que faz de si o carteiro diante dos imprevisíveis do real (em relação aos quais norma nenhuma dá sustentação suficiente à ação empreendida). Esse parece ser o caso de um gestor que, ao referir a complexidade de gerir pessoas diante das inúmeras normativas da empresa, exclama: *“Eu não sou o gestor das máquinas!”*. Esse mesmo gestor foi quem trouxe à discussão várias vezes seu posicionamento aberto às renormatizações dos carteiros, buscando reportar também aos diferentes níveis organizacionais especificidades do trabalho cotidiano de seus subordinados em casos em que a administração determinava que pagassem por extravios de objetos ou problemas na condução de veículos (como multas ou colisões). Nesses casos, quando os argumentos baseados nas condições de trabalho (como a sobrecarga e os prazos de entrega exíguos) não eram suficientes, o gestor buscava jurisprudência em casos semelhantes na empresa em todo o país e fundamentava sua resposta no processo administrativo instaurado contra o carteiro, já apontando o que, nas normativas ou na legislação, impediam a punição do carteiro. Colocando, então, em questão os arranjos de saber-poder que embasavam as práticas de judicialização do trabalho, que o tomavam de modo frio e distanciado do real, o gestor referia ir acumulando desaprovações de sua própria chefia imediata, que não concordava com seu posicionamento “pró-carteiro”.

Outras situações discutidas nos coletivos de análise e nas visitas às unidades dão conta de diversos rearranjos que se produziam na associação da atividade dos subordinados e dos gestores. Uma dessas situações foi conversada entre os gestores, ao abordarem os frequentes rearranjos produzidos pelos carteiros durante o trabalho de entrega de objetos, na relação com os clientes. Referindo que esses movimentos dos subordinados remetiam à criação de novas normativas, em paralelo àquelas definidas formalmente pela empresa, diziam ficar em uma posição delicada entre a necessidade de fazer cumprir as prescrições organizacionais (em relação às quais, vale lembrar, são constantemente avaliados) e a passagem aos rearranjos a que o encontro com o real levava seus subordinados. Falando dos acertos realizados entre os carteiros e os clientes (como, por exemplo, em relação aos horários para coletar malotes em empresas ao final de seu expediente, exigindo dos carteiros uma reorganização de seu trabalho de acordo com as combinações com cada cliente), dois gestores comentavam: Rogério – *“Aí tu cobra do cara que ele não pode ligar pro cliente e dizer ‘ó, vou passar aí tal hora’. Ele assumiu um compromisso com o cliente. E aí chega o Rogério lá, com todo o seu poder de gestor e diz pro carteiro ‘abandona isso aí, que tu vai fazer o outro lá que é mais importante’. Eu não vou proibir que o carteiro ligue pro cliente, porque é a maneira que ele ajustou o trabalho dele e que dava certo”*. Desse modo, ainda que sutilmente, o gestor parece colocar em questão as relações de poder por entre as quais realiza seu trabalho ao agir autoritariamente sobre as arbitragens de seus subordinados diante das situações de trabalho. Assim, considerando não apenas os rearranjos de seu subordinados do ponto de vista operatório, mas também o esforço empregado no sentido da produção de uma eficácia, levando em conta o forte atravessamento da relação com o cliente – destinatário dos serviços postais e, nesse caso, também das atividades do gestor e dos carteiros –, os gestores abrem espaço à construção com seus subordinados de modos de trabalhar que não se pautem apenas pelos resultados produtivos, mas também pelo cultivo de modos de existência ético- políticos, reconhecendo a alteridade e o que se produz no encontro com o outro.

A partir desses modos de trabalhar construídos conjuntamente entre gestores e subordinados, aproximamo-nos do que Schwartz (2007c; 2007e) define como entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRPs), as quais se associam justamente ao emprego de novos princípios técnicos – ou, em outras palavras, da reinvenção local de uma técnica – por um coletivo que se desenha em função das

atividades, resultando no ato eficaz do trabalho. Na medida em que gestor e subordinados “*fecham*” em torno de valores compartilhados acerca do trabalho, construindo, no nível local, soluções às problemáticas enfrentadas no dia a dia do trabalho operacional, parece-nos residir aí algumas das condições para o desenvolvimento de um trabalho coletivo, na *abertura* à diferença. Como indica esse último diálogo, a abertura ao debate coletivo entre normas antecedentes – especialmente naquilo que a empresa determina como prescrições a cumprir –, e renormatizações, a confiança parece um aspecto fundamental. Se todo trabalho envolve um esforço de gestão das variabilidades (SCHWARTZ, 2007e), implicando sempre um debate de normas, as ECRPs remetem à eficácia coletiva do trabalho, em uma construção conjunta entre aqueles que, localmente, fazem a história de um ofício. Como refere Schwartz (2007c), nessas entidades coletivas, está permanentemente em jogo algo relativo a um “viver juntos” no compartilhamento de valores comuns. Extrapolando a organização formal do trabalho, as prescrições que o compõem, as ECRPs não se assentam, como nos indica o autor, em coletivos pré-definidos, mas no curso da atividade em um determinado momento. Engajando-se, assim, os trabalhadores no enfrentamento coletivo ao real de seu trabalho, pelo compartilhamento da experiência, abrem-se aos possíveis da criação, colocando-se juntos à prova diante dos riscos de sucesso e fracasso de suas ações (ou, como afirmou um gestor anteriormente, nesse fazer junto com os subordinados, sentem que podem trabalhar criando e também correndo o risco do fracasso).

Se, como referimos mais acima, desde os apontamentos de Schwartz (2007c) e Clot (2006), a dimensão política do trabalho vê-se cada vez mais maltratada, sendo convocada e, ao mesmo tempo, interdita, valorizando-se, sobremaneira, em paralelo, uma concepção individualizante do trabalho, não nos parece pouco os movimentos da atividade da gestão em direção a uma produção coletiva com seus subordinados, não apenas considerando, mas também associando-se à atividade do outro. Como referimos acima, a confiança parece um aspecto fundamental nesse processo, já que, na contramão de uma tentativa de *dominação do* outro, buscando governá-lo, abre-se à ideia de uma *composição com* o outro. Como referem Sade, Ferraz e Rocha (2013), a confiança não se dissocia do devir, havendo uma via de mão dupla entre a confiança e a indeterminação do mundo, já que a indeterminação exige que tenhamos confiança, na mesma medida em que, pela confiança, podemos arriscarmo-nos no indeterminado (LAPOUJADE, 1997, apud SADE; FERRAZ;

ROCHA, 2013). Nesse mesmo sentido parece se produzir a atividade da gestão, na medida em que, confiando na atividade de seus subordinados, nas arbitragens que realizam no encontro com o real abrem-se com eles à indeterminação do trabalho e do mundo, já que a atividade e os efeitos por ela produzidos são impossíveis de determinar, antecipar ou controlar por completo. Sempre haverá algo que escapa ao governo e a passagem, por parte da gestão, aos esforços de renormatização por parte de seus subordinados parece assinalar, de alguma forma, essa compreensão.

Uma cena, em especial, de nossa pesquisa leva-nos a afirmar a potência coletiva da atividade da gestão no encontro com a atividade de seus subordinados. Essa cena refere-se à situação já comentada aqui em que um gestor mostrava-se bastante mobilizado em razão de um carteiro ter sido obrigado a ressarcir a empresa de uma indenização paga a um cliente por ele ter registrado um endereço como inexistente, já que não vira a numeração escondida atrás de um pilar. Mais do que a defesa do carteiro no processo disciplinar instaurado, chama-nos a atenção a crítica formulada pelo gestor em relação ao endurecimento das normativas organizacionais, assujeitando os trabalhadores e desconsiderando o real de seu trabalho. Ao manifestar apoio ao carteiro, concordando com seu posicionamento no processo (a última defesa do carteiro no processo foi no sentido de registrar por escrito “*Ô, julgador, sai da tua cadeirinha e vem ver a realidade da nossa empresa, vem aqui na minha unidade e me acompanha no distrito*”), o gestor parece reconhecer que há algo na atividade do outro que nem ele nem o “julgador” das infrações disciplinares pode prever, avaliar ou julgar, já que diz da experiência que faz de si o sujeito pela atividade diante da indeterminação do mundo.

Se a confiança se ancora, como referem Sade, Ferraz e Rocha (2013) no plano de forças da experiência e no que transborda das coisas determinadas, pressupondo um estar juntos na diferença, propomos pensar a construção da confiança na atividade da gestão em relação a seus subordinados também desde um viés crítico-clínico. Parece-nos que, uma vez que a confiança se associa ao indeterminado, à variação do fora, em um plano comum, comporta também a potência da crítica enquanto problematização dos arranjos de saber e poder em meio aos quais o trabalho se produz. A confiança, enquanto um estar juntos na indeterminação do mundo, permite conectar-se ao plano processual da realidade, indo além do que nos é colocado como já dado (os saberes e as verdades), possibilitando a configuração de novas formas e modos de existência. Em uma abertura junto ao outro ao devir de

si e do mundo, poderíamos pensar na confiança como um estar junto na atividade de problematização do mundo, o que de modo algum significa pensar necessariamente da mesma maneira, concordando sempre ou formulando as mesmas questões em relação ao trabalho. Longe disso, propomos pensar a relação da confiança e da crítica justamente pela passagem à diferença, pelas controvérsias que alimentam diferentes pontos de vista. Falamos, então, no caso da atividade da gestão, de uma postura de acolhimento às problematizações dos subordinados em relação aos modos de trabalhar e, conseqüentemente, às renormatizações colocadas em curso a partir daí, o que nos indica a potência da confiança enquanto modo de resistência, pelo fortalecimento do plano coletivo, às estratégias de assujeitamento em vigor no trabalho.

A partir da discussão empreendida até aqui, propomos tomar o trabalho dos gestores como importante atravessamento do fazer dos demais trabalhadores. Se, nas abordagens do trabalho por nós escolhidas, centradas na noção de atividade, cada trabalhador é necessariamente gestor de seu próprio fazer, sendo que a atividade comporta uma dimensão de desvio ao instituído, impossível de ser antecipada ou capturada, por outro lado, como vimos discutindo, a atividade da gestão pode colocar-se como impedimento ou como contribuição à expansão do poder de agir dos subordinados. Longe de uma proposta de cunho determinista que vincule necessariamente a atividade dos subordinados à atividade da gestão, condicionando a expansão do poder de agir dos primeiros à atividade dos gestores, o que gostaríamos de propor é uma compreensão do trabalho da gestão que reconheça seu lugar em relação à potência de ação dos subordinados, dependendo de como se posicione eticamente diante deles. Em outras palavras, como vimos, a atividade do gestor pode constituir-se como obstáculo aos usos dos subordinados por si mesmos, na medida em que os remeta constantemente a práticas disciplinares e de controle, restringindo seu poder de agir; de outro modo, pode também se constituir como uma importante contribuição ao desenvolvimento do poder de agir dos subordinados enquanto der passagem a seus desejos criacionistas e conduzir seu próprio fazer pela via de uma afirmação do plano político do viver juntos na diferença. Nesse segundo caso, falaríamos, então, de modos de gerir promotores de saúde, que, na passagem à atividade, possibilitariam a criação de meios de vida pela experiência compartilhada do trabalho.

### 5.3 A construção de um gênero da gestão: o político como resistência

Neste capítulo, na seção dedicada à discussão dos esforços de renormatização empreendidos pelos gestores diante do forte atravessamento das normativas e ferramentas organizacionais em seu trabalho, iniciamos um debate acerca do gênero profissional da gestão em termos das limitações à sua construção e também de sua potência enquanto modo de resistência às estratégias assujeitadoras em vigor no trabalho. Pretendemos agora aprofundar essa discussão, considerando também outros aspectos relacionados à dimensão transpessoal desse ofício, na direção de uma problematização do alcance político do trabalho da gestão – enquanto produção de um plano comum nesse ofício, fazendo e vivendo com o outro na diferença – em um tempo em que o poder gerencialista mobiliza individualidades em nome de um suposto “trabalho coletivo” (no qual apela-se ao “espírito de equipe” e à colaboração de uns em relação aos outros para obter, finalmente, maior produtividade pela via da competitividade e do controle de uns sobre os outros).

Como vimos anteriormente, poucos são os espaços de encontro dos gestores oferecidos pela organização, e os mesmos, quando ocorrem, têm por finalidade, especialmente, o repasse de informações e a cobrança de melhores resultados produtivos pela gestão estratégica, ficando de fora qualquer movimento que coloque o trabalho em debate. Nesse caso, parece-nos que a processualidade do trabalho, seus desafios, impedimentos, esforços de eficiência empregados no fazer cotidiano, são desconsiderados pelas próprias chefias imediatas dos gestores operacionais, bem como pela área estratégica da empresa, a qual centra-se estritamente nos planos do prescrito (metas definidas) e do realizado (resultados alcançados). Somando-se a isso, outro aspecto do funcionamento organizacional que parece impactar fortemente na construção do plano coletivo do trabalho da gestão é aquilo que se produz como uma espécie de cultivo de relações de desconfiança desde as interferências político-partidárias na empresa, criando-se uma situação de polarização entre “gestores políticos” e “gestores técnicos”. Essa polarização fez-se presente em alguns momentos de nossa pesquisa, notadamente, fora do coletivo de análise da atividade, ou seja, sempre em visitas às unidades operacionais. Em razão de a empresa vir optando, nos últimos anos, pela modalidade de indicação direta de funcionários, pela gestão estratégica, para o desempenho de funções de gestão operacional (em detrimento dos processos seletivos internos), parece ter se produzido uma espécie de

oposição entre, de um lado, gestores antigos – supostamente mantidos na função por terem grande conhecimento, longo tempo de atuação e por apresentarem bons resultados produtivos –, e, de outro, gestores mais novos na função – que se manteriam pela via da militância ou da indicação política, tendo mais dificuldade no desempenho de seu trabalho em razão da inexperiência em funções de gestão ou de supervisão. Nessa polarização, a desconfiança parece incidir em qualquer movimento que possa levar a uma produção coletiva, como pudemos perceber diante da situação em que um gestor nos dizia sentir-se receoso em expressar suas problematizações diante de outros colegas por temer que suas colocações fossem levadas para outras esferas da organização, ficando, assim, mais suscetível a retaliações.

Diante do que se produz, assim, como oposição, desconfiança e divergência, perguntamo-nos: como seria possível o cultivo de um trabalho coletivo, assentado no compartilhamento e na produção de um fazer juntos na atividade da gestão? Como construir o plano político enquanto um viver juntos na abertura à diferença em meio às interferências político-partidárias que atravessam essa empresa, ou, em outras palavras, como produzir o comum em meio às polarizações partidários *versus* apartidários?

Alguns movimentos no sentido de uma produção coletiva na atividade da gestão foram ganhando vida em alguns momentos ao longo de nossa pesquisa. Na seção anterior, pudemos colocar em análise alguns esforços nessa direção produzidos no encontro da atividade dos gestores com a atividade de seus subordinados. Agora, gostaríamos de chamar a atenção para aquilo que se produziu como potente estratégia coletiva também entre os próprios gestores, colocando em cena os possíveis em termos de fortalecimento do gênero profissional e de renovação do ofício, os quais, por vezes, se produzem como modos de resistência a certas estratégias assujeitadoras no trabalho.

Um primeiro aspecto diz respeito a alguns movimentos na direção da construção de estratégias de cooperação entre gestores. Se a organização não parece contribuir aos debates acerca do trabalho da gestão, por outro lado, alguns esforços de cooperação vêm sendo empreendidos pelos gestores através de uma rede informal de apoio mútuo, em relação à qual alguns parecem se envolver mais e outros menos. Essa rede informal é operada pelos próprios gestores, sem contar necessariamente com o aval ou com a mediação de seus superiores hierárquicos e é ativada justamente quando os gestores se veem sem o apoio das instâncias

superiores, como nas situações de falta de efetivo ou de recusos, comumente enfrentadas no dia a dia operacional. Nessas situações, ocorre de os gestores acionarem essa rede informal, não apenas para o empréstimo de recursos e cedência de carteiros, mas também para buscarem nos colegas orientações de como proceder diante das situações de dificuldade. Em geral, a formação dessa rede parece influenciada pela proximidade física entre as unidades dos gestores, mas também pela proximidade afetiva entre eles, já que acabam recorrendo àqueles colegas em relação aos quais sentem mais confiança. Sobre esse funcionamento, dois gestores comentavam: Eduardo – *“Apesar de a gente se falar pouco, o pouco que se fala é bem importante”*. Renato – *“Um dá um toque pro outro”*. Eduardo – *“É que, na verdade, a gente se fala justamente quando mais precisa. Sabe, não é aquela coisa do dia a dia. Gestor ajuda gestor para manter a nossa qualidade. E é quando? Um vai lá, pede um pouquinho pro outro, dá um toquezinho, papapapá, e assim a gente vai...”*. Desse modo, os gestores parecem se referir a um modo de fazer seu trabalho, tornando-o possível, na dupla ativação de si e de seus pares no enfrentamento ao que faz problema diante do real. Ainda que, muitas vezes, essas formulações coletivas se voltem prioritariamente a rearranjos operatórios e mais pontuais (como o empréstimo de recursos e funcionários), nos parece haver espaço também para a construção conjunta de uma ética do trabalho pelo debate acerca dos modos de gerir, como nas trocas sobre como lidar com situações referentes à gestão dos subordinados.

Essa iniciativa de apoio entre os gestores, criada e conduzida por eles próprios, sem interferências da organização, parece uma prática na qual nem todos estão inseridos, já que é operada principalmente pelos gestores mais antigos, que parecem mais apropriados dos diversos caminhos possíveis a seguir e das alternativas sobre a quem recorrer em cada caso. Assim, os gestores novatos tendem a ficar mais vulneráveis em sua atuação, ainda não inseridos no gênero e nessas estratégias de apoio mútuo entre os mais antigos. A respeito da atividade de produção de vias alternativas para a realização do trabalho, as quais contavam, por vezes, com o apoio de outros colegas, um gestor referia: *“Os mais experientes vão levado vantagem, porque já passaram... e os mais novos ficam devendo mais. E pode ver, quando se queima<sup>91</sup> um gestor, normalmente é aquele que não teve habilidade para*

---

<sup>91</sup> A expressão “queimar alguém” remete à prática de retirá-lo da função profissional que ocupa, tendo como noção de fundo uma individualização do problema que motivou o desligamento, culpabilizando-a por não ter conseguido dar conta das dificuldades enfrentadas.

*conseguir fazer isso, não teve experiência, suporte, não teve jogo de cintura, e ele acabou se queimando. E ele até era bom, mas botaram muito verde numa posição muito pesada*". Apesar de remeter a dificuldade enfrentada pelos gestores novatos a uma falta de habilidade, em uma concepção que pode parecer um tanto individualizante, a fala desse gestor parece também reconhecer a importância do suporte àqueles que ainda não contam com os recursos compartilhados pelo gênero profissional, pois ainda não minimamente inseridos nessa dimensão do ofício.

Como refere Clot (2010), sem meio coletivo para enfrentar o real, o novato busca abrigar-se, sem sucesso, atrás das tarefas prescritas, ficando, assim, paradoxalmente, mais próximo à transgressão pela sacralização do regulamento e mais distante dos imprevisíveis do real. Contudo, o autor chama a atenção para o fato de que não se trata de uma simples transmissão do gênero profissional, como se o recém-chegado fosse "o jogador a quem se passa a bola do ofício, que ressurgiria de geração em geração" (p. 175) e o gênero, uma experiência pronta a ser usada pelo outro. Ao invés disso, a atividade pessoal transforma o gênero, o qual, de certo modo, resiste e perdura ao atravessar cada sujeito, em uma repetição sem repetição, como refere ao autor. Assim, para ele, o novato é convocado a fazer parte de uma história de transformação do trabalho já iniciado por outros e que deve ser por ele continuada desde as apropriações do gênero profissional pelos intercâmbios coletivos em situações de trabalho. A função psicológica do coletivo para o desenvolvimento da ação de cada sujeito, central em nossa discussão em relação à atividade dos gestores, é retomada por Clot (2010), que refere:

Apesar de ser certamente uma importante fonte da atividade individual, o coletivo de trabalho não é sedentário, para falar como Vygotski (2003). Sua função migra para cada sujeito. Em primeiro lugar, fonte, ele é metamorfoseado, por sua vez, em simples recurso singular da atividade individual sem a qual, em retorno, ele não conseguiria, por si só, tornar-se possível. No início, objeto de apropriação para a atividade individual, o coletivo de trabalho deve tornar-se meio para o desenvolvimento da ação de cada um. De fato, ela é que o conserva atuante no trabalho coletivo. A função do coletivo se altera, portanto, no desenvolvimento da atividade individual. Essa mesma migração funcional é o que, ao transformá-lo de passagem, torna possível o desenvolvimento da atividade pessoal. (p. 176)

A partir desses apontamentos que indicam o gênero não como conjunto de orientações a reproduzir, mas como recursos a renovar para o desenvolvimento da

ação dos sujeitos, podemos ter uma ideia do impacto da ausência do instrumento genérico ao agir dos trabalhadores. Como referiu um gestor, sem o devido suporte das trocas coletivas, os gestores ficam sujeitos a serem “queimados”, sendo responsabilizados individualmente pelos resultados do trabalho. Por essa razão, nos parece bastante potente o que surgiu, em meio a um certo ceticismo entre os gestores sobre o alcance coletivo de seu fazer, como formulação de um apoio sistemático de grupos de gestores aos demais colegas, conforme comentamos anteriormente. Parece-nos que essa formulação, que ganhou vida em uma conversa dos gestores a respeito das dificuldades enfrentadas (geralmente solitariamente) em seu fazer, aponta a potência do coletivo, já que, não se propondo a ensinarem ao outro como fazer nem fazerem por ele, sugerem um fazer junto, valendo-se de sua experiência e conhecimentos como suporte ao fazer do outro. Diríamos que, nesse caso, parece estar em jogo um uso de si *com* o outro, já que todos os sujeitos envolvidos se veem convocados em suas singularidades a dar conta do real, sendo suas ações mediadas pelo fazer do outro e, ao mesmo tempo, por um fazer com o outro.

A inserção dos trabalhadores no gênero profissional para que, a partir dele, possam transformá-lo pelas estilizações, é o que possibilita proteger a ação dos sujeitos das transgressões individuais. Nesse sentido, Clot (2010) refere a dimensão transpessoal do ofício, o gênero, como interlocutor do trabalho individual e aponta os riscos da “mola propulsora” genérica vir a quebrar-se, fazendo cada sujeito contar apenas com seus recursos psíquicos e com a fragilidade de seus equilíbrios privados, ficando mais vulneráveis aos riscos de desordens físicas e psíquicas. A respeito do que considerou um difícil início na função de gestão, um gestor parecia se referir justamente – ainda que com outras palavras – à dimensão do processo de inserção no gênero profissional da gestão, o qual, servindo de sustentação à sua ação, permitiu-lhe a elaboração de meios próprios de enfrentamento ao real. Referindo, em especial, o que, inicialmente, mobilizou-o profundamente em um embate com as normativas a cumprir, em um intenso debate(r-se), o gestor comenta o processo vivido até se apropriar do instrumento genérico e conseguir estilizar a partir dele. Rogério – *“Num primeiro momento, quando tu entra como gestor, tu tem uma essência de questionar e não entender muitas coisas e dizer que aquilo só atrapalha. Então tu fica com aquilo por muito tempo ‘eu sou gestor, mas eu não concordo com isso’. É um um conflito que é natural. Tu ter responsabilidades e tu ter convicções que conflituam, que são antagônicas. ‘A minha responsabilidade é fazer com isso seja assim, mas o meu*

*senso diz que não é bom, mas vamos lá'. Aí tu evolui, depois de um tempo na gestão... À medida que tu é cobrado sempre de alguma coisa, tu acaba interiorizando aquilo como certo, e aí tu é o gestor que vai aplicar o certo e não vai questionar mais. E aí depois tu passa pra um outro estágio, que eu acho que já consegui adquirir, que é o do domínio da função, onde tu tem conhecimento da regra e do que não tem muito sentido na regra e tu consegue equalizar isso e propor maneiras alternativas de adequar a realidade da regra. São fases que a gente passa”.*

A fala desse gestor apresenta-nos alguns aspectos sobre os quais gostaríamos de nos deter por instantes. O primeiro deles diz respeito ao que podemos compreender, nesse caso, como abertura aos possíveis da crítica pela inserção no gênero profissional. Se, inicialmente, a designação como gestor foi permeada por muitas problematizações e embates em relação à rigidez de certas normativas – as quais deveria cumprir e fazer cumprir – e de seus efeitos sobre os modos de trabalhar, e, em um segundo momento, por um cumprimento acrítico das prescrições, por fim, mais apropriado do ofício (em suas diferentes dimensões), o gestor parece conseguir transformar seu fazer, estilizando, ao colocar em questão as normativas diante das variações do real. Para além de um “simples” embate ou desconsideração em relação às normativas, o gestor faz referência a uma atividade que se esforça em inflexioná-las, passando pela problematização de seus efeitos. Assim, falamos da potente dimensão do coletivo de trabalho na medida em que, dando-lhe suporte, não deixa cada sujeito só em seus esforços de criação e transformação de si e do mundo. Além disso, pensamos que o gênero, ao oferecer como recursos uma gama de conhecimentos e avaliações sobre o trabalho, pode contribuir aos movimentos de crítica e resistência dos trabalhadores. No esforço de apropriação dos impedimentos, possibilidades, êxitos e fracasso do ofício, o trabalhador pode colocar em questão aquilo que produz-se como limitação (como certas normativas em seu caráter restritivo), construindo modos de resistência, pela criação e pela problematização, ao que visa restringir sua potência de expansão. Assim, o gênero parece oferecer base para que a atividade dos sujeitos se constitua como exercício de crítica e resistência aos efeitos de certas estratégias de poder.

Se a alimentação das estilizações (enquanto aquilo que se expressa no ato singular de cada trabalhador, em conexão com o fora) pelo coletivo de trabalho (gênero) parece um aspecto fundamental ao desenvolvimento do poder de agir dos sujeitos, também as contribuições estilísticas são fundamentais para que o gênero

não se degenera. Como refere Clot (2010), essa degenerescência pode ser evitada pelo duplo movimento entre os instrumentos genéricos e as contribuições estilísticas:

Eis aí um recurso decisivo para que a atividade individual, por um lado, e, por outro, a tarefa, conservem um devir. Para que o círculo virtuoso do desenvolvimento não se transforme em círculo vicioso: o do subdesenvolvimento profissional, individual e coletivo. (p. 183)

O segundo aspecto sobre o qual a fala do gestor nos remete é em relação às “várias vidas simultâneas do ofício” que, como Clot (2010) refere e já comentamos anteriormente, diz respeito às suas dimensões pessoal, interpessoal, impessoal e transpessoal. Ao comentar o processo de mudança vivido em relação a seu fazer, a fala do gestor parece referir o desenvolvimento do próprio ofício naquilo que o autor aponta como o movimento instituinte das dimensões pessoal e interpessoal em relação ao transpessoal e ao impessoal. Em outras palavras, podendo estilizar e estabelecer novos modos de trabalhar com os outros (especialmente pares e subordinados), a atividade do gestor diante do real também se associa a um trabalho sobre as normativas (“adequando a realidade da regra”), inflexionando-as, ao mesmo tempo em que contribui à revisão do gênero. Se, como Clot (2013) refere, a saúde no trabalho está relacionada à possibilidade de estabelecer entre as coisas relações que não surgiriam sem a atividade do sujeito, associam-se, então, saúde e o movimento de cuidado com o ofício, o qual consiste na abertura ao seu desenvolvimento, no diálogo entre suas diferentes instâncias. O ofício se veria enfraquecido e a saúde ameaçada quando o movimento entre as atividades pessoais e interpessoais, a história coletiva transpessoal e as tarefas prescritas impessoais fosse interditado, ficando prisioneiro de uma dessas instâncias ou necrosado, deixando, cada uma, por sua vez, de ser meio para o desenvolvimento das demais. Assim, o autor destaca que um ofício vivo é necessariamente nômade, devendo suas fronteiras serem mantidas moventes pela organização do trabalho e por aqueles que o exercem, de modo a continuar sendo um recurso para a saúde, abrindo-se aos possíveis da expansão do poder de agir.

Na direção do que vimos discutindo, parecem de grande relevância as atividades dos gestores voltadas ao compartilhamento de estratégias de seu fazer, bem como os esforços de inflexão das prescrições e de criação em seu trabalho. Nesse movimento que permite a continuidade de um ofício pela transformação de

suas diferentes instâncias, Clot (2013) chama a atenção para uma questão em especial: a importância da controvérsia em cada uma das dimensões do ofício, de modo que ele se mantenha vivo. Assim, o autor refere que, para defender o ofício é preciso “atacá-lo coletivamente para forçar seus limites face ao real da atividade” (p. 7), sendo, nesse sentido, fundamental o debate profissional. Aponta, ainda, que o ofício somente se constitui como operador de saúde ao reencontrar a vitalidade coletiva da atividade pelo “engajamento deliberado na paciente decifração das diferentes maneiras de fazer a mesma coisa” (p. 8), inventariando as questões de ofício deixadas à margem. Em relação à atividade dos gestores operacionais, parece-nos que, embora algumas dificuldades em relação aos debates profissionais ainda permaneçam (como a polarização entre gestores e as interferências político-partidárias), brechas têm sido produzidas na direção de uma habilitação do coletivo em sua potência de diferir. Exemplo disso nos parece – além das dimensões que vimos abordando nessa seção – a abertura à controvérsia que foi se produzindo entre os gestores ao longo da pesquisa, pela discussão de diferentes modos de gerir, em um afastamento gradativo da compreensão inicial de que o debate era indesejável.

Outro aspecto que, em nossa pesquisa, pareceu bastante potente em relação à produção coletiva da/na atividade da gestão diz respeito ao que vem se construindo como uma formação de carteiros para funções de gestão propiciada pelos próprios gestores. Essa prática, adotada por alguns gestores, vem se constituindo de modo totalmente informal e independente dos espaços institucionalizados de formação de gestores oferecidos pela empresa e desenvolvidos pela área de treinamento da regional. Nascida de uma crítica aos espaços formais de preparação de gestores para a função, a formação proposta pelos gestores, no dia a dia do trabalho operacional, parte de uma compreensão de que o treinamento oferecido pela empresa (em geral, muito tempo após o gestor assumir uma unidade) restringe-se ao plano das prescrições dos manuais e das ferramentas de produtividade da empresa. A esse respeito, um gestor dizia que “*o trabalho operacional é um mundo!*”, apontando que nem a formação de gestores nem a formação de carteiros oferecidas pela empresa davam conta minimamente do que o real lhes exigia. Assim, a formação proposta pelos gestores é oferecida àqueles carteiros que se interessam em aprender sobre o trabalho da gestão, constituindo-se como uma espécie de preparação para o futuro desempenho da função. Nesses casos, um gestor nos contava que proporcionava a esses carteiros em formação a realização de menos atividades externas, de modo a

permanecerem mais tempo na unidade para aprenderem o trabalho dos supervisores e do gestor. Compartilhando não apenas os conhecimentos sobre o manejo das ferramentas operacionais e sobre as normativas da empresa, mas também os modos de fazer frente aos diversos imprevistos e variações do dia a dia de trabalho, os gestores parecem dar passagem a um modo de produção do ofício calcado no real do trabalho, no quê e como, ultrapassando o plano impessoal das regras e das normativas organizacionais, produzem seu fazer diante das surpresas, dos planejamentos que não tiveram êxito, das tentativas fracassadas, dos esforços insuficientes, etc.

Um gestor nos dizia, a respeito desse “aprendizado prático” do trabalho da gestão: *“É um aprendizado constante, não tem fórmula. Tu ser gestor é como tu aprender a dirigir. Tu vai aprender a dirigir é andando de carro todo o dia. Vai ser um aprendizado ao longo do trajeto”*. Falando, então, de um aprendizado – ou de uma inserção no gênero – que não se dá nunca de uma vez por todas, mas que vai se transformando no curso do trajeto percorrido, o gestor parece fazer referência a um modo de trabalhar que, longe da aplicação de fórmulas ou prescrições, se dá em meio às coisas acontecendo, pelos usos de si requeridos diante de cada situação singular. A formação – também pensada aqui como o compartilhamento de um fazer – tomada desde essas concepções parece associar-se, assim, à produção da confiança em um fazer juntos. Nesse sentido, um gestor nos contava: *“Eu tenho uma fala que eu faço com as pessoas que se propõem a vir para a gestão. Eu digo ‘cara, tu só tem que ter uma coisa, coragem. Então, te encosta no meu ombro e se tu quiser seguir o meu estilo, tu segue. Ou tu extrai aquilo que tu achar interessante e cria o teu. Mas eu vou te dizer tudo aquilo que eu aprendi. Cola no meu ombro e vai, que o que eu puder te ensinar eu vou te ensinar. Vai e faz. Se tu errar, eu oriento, não fecho a porta”*. Ouvindo-o, outro colega menciona sentir-se muito tranquilo ao sair de férias e deixar a unidade sob a coordenação dos supervisores e dos carteiros em processo de formação para a gestão (os quais já realizam atividades atribuídas a gestores). Diz confiar no trabalho que eles fazem e, se erram, orienta-os, mas fica incondicionalmente ao lado deles: *“Se erram, erramos juntos”*. Desse modo, essas práticas de formação adotadas por alguns gestores, apresentando o gênero do ofício da gestão aos seus subordinados, parecem se constituir como importante estratégia coletiva não apenas pelo compartilhamento da experiência, mas também pela abertura a diferentes modos de trabalhar, já que a confiança manifestada pelos

gestores parece comportar, em certa medida, o acolhimento a valores e arbitragens que não necessariamente se igualam aos seus. Algo semelhante parece acontecer na relação entre a atividade de alguns gestores e de seus supervisores, tanto no compartilhamento de modos de fazer a gestão de uma unidade operacional, quanto na abertura às problematizações formuladas pelos últimos aos modos de gerir. Nas palavras de um gestor, a passagem à atividade do outro, ainda que pela crítica do supervisor às arbitragens do próprio gestor, colocando-se em questão as relações de poder, é assim mencionada: *“Nem seria saudável se eles [supervisores] compartilhassem integralmente da minha maneira de ver as coisas. Eu digo pra eles ‘me questionem, contraponham’. Essa liberdade tem que existir, porque senão não tem sentido essa coisa de eu poder dizer tudo o que eu bem entendo e não poder... Aí, de novo, o cara que sabe tudo e que não pode ser contraposto de alguma forma”*.

Essas práticas de formação e atuação, voltadas a um fazer com o outro “por dentro” do real do trabalho, parecem dar conta da potência política da atividade da gestão, gerando importantes efeitos, como a produção de modos de trabalhar/gerir pautados nos esforços empreendidos por cada um e por todos diante da variação do mundo, a qual é impossível ser contemplada pela rigidez das prescrições. Colocando, assim, o ponto de vista do trabalho – para falar como Durafourg (2007) –, ou, como vimos discutindo, a própria atividade no centro dos debates, práticas como as de formação de gestores pelos próprios gestores parecem promover um importante e necessário debate entre os usos de si a que os trabalhadores são convocados diante do real e as estratégias de governo do trabalho traduzidas também pelas normativas organizacionais. Além disso, nesse movimento, parece-nos que a própria atividade da gestão em seus esforços de governo do outro fica mais suscetível à problematização pelo subordinado, uma vez constituído esse espaço para pensar o trabalho desde o real. Novamente, chamamos a atenção para o quanto o trabalho em sua dimensão de abertura ao plano coletivo de forças pode constituir-se como estratégia de resistência por entre os arranjos de saber-poder em jogo no trabalho.

Nessa atividade da gestão, a própria noção de competência é reformulada, ganhando vida não como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o sujeito deve possuir e saber mobilizar antes mesmo da atividade, mas, como refere Schwartz (2007g), enquanto um “agir em competência”, no qual o sujeito é remetido a si próprio, a debates de valores e escolhas a fim de gerir o inédito. Como aponta o autor, se o domínio do protocolo é uma importante dimensão desse agir em

competência, também são fundamentais as dimensões do agir de acordo com o singular de cada situação e a articulação entre o protocolo e o singular, bem como o debate de valores convocado nesse processo. Nesse ponto, fazemos referência ao que Durrive e Schwartz (2008) referem como valores dimensionados e valores não dimensionados (ou valores sem dimensão): enquanto os primeiros correspondem a medidas e quantidades – dimensionadas por avaliações, critérios e indicadores –, os últimos se associam aos valores do político, do bem comum, não havendo hierarquização possível entre eles. Nessa abordagem, o trabalho, considerado para além daquilo que se pode quantificar, exige constantemente usos de si que reportam a um fazer e viver juntos pela eficácia da ação. Assim, não bastaria (como bem mostra a iniciativa de formação proposta pelos gestores) pensar a formação para o trabalho e, conseqüentemente, o próprio trabalho somente pela via do que se pode dimensionar; parece fundamental, no esforço de produzir um mundo para viver em saúde, estabelecer conexões com a experiência dos sujeitos, ou seja, com o que fazem de si diante das infidelidades do meio e das exigências de um trabalho a realizar – ou em outras palavras, considerar o que Schwartz (2007e) define como a reinvenção local das técnicas pelo compartilhamento de valores de um fazer conjunto.

Em um texto em que se dedica a discutir a dimensão formadora da experiência, Schwartz (2010) propõe pensar como aspectos diferentes a experiência do trabalho e o trabalho como experiência. Enquanto a experiência do trabalho remete à ideia de uma longa permanência em uma mesma situação de trabalho (a qual pode ser plena de rotinas, impedindo a ampliação da experiência), o trabalho como experiência associa-se ao esforço de gestão empregado por cada trabalhador diante dos protocolos e dos “encontros de encontros”, ou seja, do inantecipável do trabalho. Assim, a experiência estaria relacionada aos usos que faz de si cada sujeito diante do encontro com o real e na exigência do manejo das normativas, sendo convocado a debates de valores e arbitragens no desenvolvimento de uma história que não é apenas sua e com a qual deve contribuir. Na mesma direção do que Bondía (2002) refere como saber da experiência – ou seja, aquilo que se dá na relação entre o conhecimento e a vida humana, constituindo-se pelo sentido do que nos acontece e permitindo apropriarmo-nos de nossa própria vida –, a concepção ergológica do trabalho como experiência faz referência, então, aos saberes mobilizados e investidos nas situações singulares de trabalho, produtores de renormatizações em uma história não passível de estandarização (DURRIVE; SCHWARTZ, 2008). Como chama a

atenção Schwartz (2010), esses saberes em consonância com a experiência não se contrapõem necessariamente aos saberes formais; ao contrário, constituem-se por um *continuum* da experiência desde o que jamais poderá ser colocado em linguagem até o que já está em protocolo. Para o autor, os saberes formais e os saberes da experiência são, então, diferentes e complementares, em um movimento de dupla antecipação:

Num sentido, o saber formal antecipa a experiência (em qualquer situação de trabalho há, antes que você entre nele, saberes, regras, que permitem antecipar sua maneira de fazer). Mas reciprocamente, o tratamento de situações de trabalho como encontros obriga a retrabalhar os conceitos que se dão como missão antecipá-los e assim, de uma maneira diferente dos saberes formais, a experiência antecipa o trabalho por vir dos conceptores. Dupla antecipação, então, e cada uma tem seu papel. (p. 46)

Assim, parece-nos que a formação de carteiros para o trabalho de gestão, proposta pelos próprios gestores, constitui-se como prática que coloca em ativo diálogo esses dois campos, o dos protocolos e o dos “encontros de encontros”, já que, sem desconsiderar as normativas organizacionais, propõe pensar o trabalho da gestão a partir também do estoque de saberes acumulados pela experiência dos gestores (os quais, em grande parte, seguem como saberes não formalizados), contribuindo à inflexão do campo das prescrições pelas renormatizações. Trata-se, então, de um modo de pensar e operar o trabalho na aproximação do plano das prescrições e do plano vivo da gestão das variações do/no trabalho, o qual se associa, por sua vez, ao acionamento dos recursos genéricos e à abertura às estilizações no viver/trabalhar com o outro. Nesse sentido, parece se produzir uma valiosa contribuição à proteção do ofício, já que as fronteiras entre suas diversas instâncias se mantêm em movimento, bem como à promoção de saúde no/pelo trabalho, uma vez que é justamente essa permanente possibilidade de transformação individual e coletiva do trabalho que se associa à expansão do poder de agir dos sujeitos, os quais podem, então, estabelecer novas relações com os objetos, com os outros e com eles mesmos (CLOT, 2010). Desenvolvimento do ofício, trabalho bem feito e saúde agenciam-se, assim, mutuamente, já que os possíveis em termos de transformação do fazer dos sujeitos não apenas protegem o ofício de se tornar uma grande normativa a cumprir em uma repetição do mesmo, como também colocam os sujeitos em conexão com o seu próprio devir.

Nesse processo em que os esforços de renormatização ganham força nas estratégias de formação pelo/para o trabalho, propomos pensá-los em sua dupla potência, qual seja a de experimentação de si no encontro com a variação do mundo e também a do alcance ético-político da formulação de crítica a aspectos assujeitadores do trabalho (como certas prescrições, que, como vimos, por vezes, assumem um caráter assujeitador pela via das sanções disciplinares). Assim, ao colocarem em questão as normas antecedentes pelo real de seu fazer, os gestores parecem contribuir à produção de um meio de interferência política sobre as imposições organizacionais, pois, ainda que as renormatizações produzidas não se traduzam na revisão formal das prescrições, remetem, no caso da formação aqui discutida, a uma construção coletiva, à experiência de um fazer juntos, pela confiança, no cotidiano de trabalho, confrontando as normativas com seus próprios limites. Trata-se de um modo de trabalhar/gerir/formar que, construindo-se por dentro do real do trabalho, permite ressituar – e ressituar-se na relação com – as normativas, colocando gestores e carteiros não como meros executores de prescrições, mas como sujeitos normativos, que, pela produção de novas normas de vida, tensionam as relações de saber-poder em meios às quais se constituem. Em um tempo em que a subjetividade é cada vez mais estimulada e convocada na direção da expansão do capital e que, conforme vimos discutindo, a atividade da gestão produz-se em meio a estratégias variadas de dominação e governo de si e do outro (como as oposições em relação aos próprios pares, no cultivo de um *ethos* da desconfiança), iniciativas como a da formação proposta pelos gestores parecem apontar na direção de uma outra construção possível, na resistência às estratégias de governo de si e do outro e na abertura ao plano coletivo de forças, ultrapassando as fragmentações e as individualizações em direção à construção de uma política do viver juntos. Tal movimento constitui-se, ao nosso ver, em afinidade aos procedimentos de crítica e clínica, já que diz de um esforço de desassujeitamento, podendo os sujeitos recriarem a si próprios pelo desvio àquilo que, nos arranjos de saber-poder em jogo no trabalho, assujeita a si e aos outros.

## 6 POR UMA GESTÃO MENOR: A APOSTA NA ABERTURA AO DE VIR

Apostando em uma abordagem do trabalho em seu plano micropolítico, esta dissertação produziu-se buscando colocar em análise a atividade da gestão, acompanhando os movimentos que produzem a experiência dos gestores em meio aos imperativos do trabalho contemporâneo, por entre discursos que enaltecem, concomitantemente, as estratégias de cooperação e os modos individualizantes de trabalhar. Nesse sentido, nosso interesse se dirigiu, em especial, aos possíveis em termos de crítica e resistência da atividade da gestão, àquilo que contribui à expansão do poder de agir dos gestores e de seus subordinados enquanto empreendimento de criação e problematização dos efeitos de poder e verdade em meio aos quais se constituem. Assim, nossa escolha foi por uma abordagem clínica do trabalho, que, na interlocução entre Clínica da Atividade, Ergologia, Esquizoanálise e contribuições foucaultianas, em suas conexões com a cartografia e a dialogia, buscou produzir um campo de problematizações acerca dos modos de trabalhar/gerir no contemporâneo, não na tentativa de encontrar ou indicar um conjunto de verdades sobre o trabalho da gestão, mas, antes, de produzir com os gestores sentidos às suas práticas que possibilitassem a formulação de novas questões e a instauração de outros modos de existência menos inscritos sob a égide da dominação no/pelo trabalho. Produzindo-se, então, como pesquisa-intervenção, as análises aqui operadas se deram pela aposta de uma indissociação entre problematização e transformação, na medida em que colocar a atividade em questão comporta a potência de recriá-la, em uma passagem ao devir do trabalho e dos sujeitos.

Fomos conduzindo, ao longo desta dissertação, discussões que, no encontro com as análises produzidas com os gestores, dizem da construção histórica do trabalho da gestão, de seus contornos assumidos no contemporâneo e do que vem se constituindo, em meio a estratégias de governo de si e do outro por técnicas disciplinares e gerencialistas, como limitações ou, por outro lado, como potência à expansão do poder de agir dos gestores, bem como de seus pares e subordinados, o que se associa à dimensão política do ofício da gestão. Se esse trabalho é comumente tomado como um mero instrumento de dominação dos demais trabalhadores (seus subordinados), levando-os a fazer uso de si para a produção de mais capital, nossa intenção foi colocar em análise as dramáticas presentes na atividade dos gestores, os debates de valores em questão e os usos que fazem de si próprios diante das

demandas que lhe são dirigidas pela organização e de outros aspectos do trabalho, incluindo a atividade de seus subordinados. Tomar, assim, o trabalho da gestão pelo viés da atividade, acompanhando sua processualidade, seus nós problemáticos e as arbitragens convocadas, implica um exercício de desnaturalização desse trabalho como lugar de um “simples” exercício de dominação sobre o outro, como poderíamos ser levados a pensar em uma abordagem superficial da gestão.

As discussões empreendidas, especialmente, desde as análises da atividade junto aos gestores, indicam que esse trabalho é pleno de esforços de renormatização operados no dia a dia de trabalho, diante das constantes restrições (como falta ou deficiências em termos de material, pessoal e infra-estrutura) e imprevistos do trabalho operacional (como o atraso da chegada da carga às unidades). Considerando-se a grande quantidade de normativas impostas pela empresa – as quais definem com grande minúcia os procedimentos a seguir no trabalho –, bem como os programas de implementação e avaliação da padronização do processo produtivo, os quais parecem se constituir, por vezes, como obstáculos à realização do trabalho, os gestores se veem convocados a arbitragens e rearranjos diversos no sentido de viabilizar o que tem de ser feito. Assim, diante da dupla demanda de cumprir e fazer cumprir o que as normativas determinam e, paradoxalmente, por outro lado, fazer frente àquilo que, nas prescrições, coloca-se como obstáculo ao trabalho, a atividade dos gestores se produz, muitas vezes, como transgressão às prescrições, na medida em que não contam com os recursos coletivos do gênero da gestão no enfrentamento ao real. Se esses esforços de ressingularização empreendidos pelos gestores parecem se dar, em grande parte, fortemente permeados pelas demandas capitalísticas, na direção do incremento produtivo, também parecem comportar uma potência crítica, na medida em que, para além de viabilizar a produtividade esperada pela empresa, por vezes, também problematizam os modos instituídos de trabalhar naquilo que carregam de assujeitamento, instaurando novas normas locais de vida/trabalho como resistência às estratégias de governo de si e do outro.

Desse modo, nesse permanente tensionamento em relação às normativas organizacionais, propomos pensar a atividade da gestão pela via de um uso de si pelo outro através das normativas, na medida em que se construa em uma atenção prioritária ao que os manuais e ferramentas de produtividade preveem, e de um uso de si por si mesmo *sobre* as normativas, enquanto movimento de abertura à variação do mundo, inflexionando-as no enfrentamento ao real. Nesse último caso, para

escapar ao risco das transgressões, defendemos, a partir da leitura de Clot (2010), que a renormatização enquanto criação de outros modos de trabalhar deve estar sustentada em um esforço coletivo a partir do compartilhamento dos saberes e dos fazeres do ofício, de modo a que cada trabalhador não se veja sozinho em seus esforços de ressingularização. Assim, ainda que, muitas vezes, as renormatizações operadas pelos gestores se situem em um âmbito prioritariamente operatório (remetendo a modos de reconceber certos procedimentos), apostamos haver aí uma nascente potência crítico-política, na medida em que os rearranjos da gestão contribuem a um tensionamento dos saberes e poderes traduzidos pelas normativas organizacionais, colocando-os em debate desde os saberes investidos na experiência coletiva no encontro com o real.

Uma dimensão que se mostrou central no trabalho da gestão, sendo amplamente discutida em nossa pesquisa, diz respeito ao encontro da atividade dos gestores com a atividade dos subordinados. Nessa direção, três aspectos, em especial, ganharam vida em nossas análises: o primeiro deles constitui-se como um modo de gestão pautado no governo do outro prioritariamente pelo uso de estratégias disciplinares; o segundo, como condução da ação do outro por uma convocação subjetiva que busca obter seu comprometimento e colaboração em relação aos ideais de incremento produtivo; e, na contramão dos dois primeiros, um terceiro aspecto da atividade da gestão na produção da confiança e na abertura ao devir de seu trabalho e de seu subordinado, dando passagem ao trabalho enquanto experimentação coletiva no encontro com o real.

Em relação à primeira dimensão apontada acima, o trabalho dos gestores parece produzir-se tanto como instrumento quanto objeto de estratégias disciplinares, cabendo aos gestores o papel de vigilância – em grande parte, através dos instrumentos de avaliação do trabalho disponibilizados pela empresa – e punição – especialmente pela via dos processos administrativos disciplinares – em relação ao fazer de seus subordinados, ao mesmo tempo em que também os gestores estão sujeitos aos mesmos mecanismos coercitivos que devem colocar em funcionamento. Assim, em grande parte voltada ao cumprimento estrito das normativas organizacionais, a atividade dos gestores segue aqui um viés individualizante, tomando o trabalho do outro enquanto conduta a ser disciplinada, desconsiderando ou visando suprimir sua atividade. Constituindo-se, então, na direção de uma estratégia de biopoder, a atividade da gestão aproxima-se de uma concepção do outro

como corpo que deve ser docilizado e cujas aptidões devem ser ampliadas com vistas ao incremento produtivo, devendo as problematizações aos modos instituídos de trabalhar ser fortemente desencorajadas. É importante destacar, contudo, que, mesmo em meio a esses esforços de dominação do outro pela via disciplinar, fazendo uso das tecnologias de vigilância e sanção disponibilizadas pela organização, a atividade dos gestores percorre movimentos que, por vezes, os levam a problematizar as práticas da gestão bem como seus efeitos assujeitadores, ainda que, por fim, nesse debate, suas ações acabem por se produzir mesmo como tentativa de dominação do outro.

A segunda dimensão da atividade da gestão em relação à atividade dos subordinados que destacamos associa-se às estratégias de controle que ganham vida por meio de uma mobilização subjetiva do outro no sentido de produzi-lo empreendedor, colaborador e engajado na produção do capital. Denominada de poder gerencialista (GAULEJAC, 2007) essa estratégia, no trabalho da gestão, ganha forma como possibilidade de não apenas levar o outro a fazer, mas, especialmente, de levá-lo a *querer* fazer, mobilizando seu desejo na direção dos objetivos organizacionais. Se, como referem Guattari e Rolnik (2011), a produção de capital se dá justamente pela via da produção subjetiva, a própria subjetividade dos gestores constitui-se como instrumento-chave nesse processo, já que, no esforço de governo do outro, incitando o subordinado a produzir-se empreendedor e engajado, os gestores devem, primeiro, entrar em atividade produzindo a si próprios em uma postura empreendedora e motivada.

No empreendimento de gestão das subjetividades, a atividade dos gestores segue diferentes caminhos, entre os quais a passagem à atividade dos subordinados parece de grande importância, na medida em que o reconhecimento da relevância dos rearranjos operados pelos carteiros diante do real remete não apenas a uma compreensão de que são necessários para a realização do trabalho, mas parece se constituir também como mais um modo de obter o engajamento dos subordinados em relação ao trabalho. Assim, se, em termos mais disciplinares de gestão, busca-se suprimir ou desconsiderar a atividade dos subordinados, aqui ela tende a ser reconhecida e até mesmo estimulada na medida em que contribua ao incremento produtivo, dando conta, diante do real, daquilo que as normativas não preveem.

Outro caminho percorrido pela atividade dos gestores na direção da gestão das subjetividades dos subordinados diz respeito à produção de uma noção de

comprometimento pessoal dos subordinados uns em relação aos outros e também entre eles e o próprio gestor, enquanto um “espírito de equipe”. Parece, contudo, que essa produção (denominada pelos gestores de “gestão ombro a ombro”, “blindagem” ou “corpo de grupo”), se dá prioritariamente pela definição de modos de trabalhar elaborados conjuntamente e voltados, em geral, ao alcance dos resultados organizacionais. Aqui, a ativação de um controle interpares, em grande parte fomentada pelos gestores, parece central a uma produção identitária do grupo de trabalho, na qual aqueles que diferem em seu fazer do que foi estabelecido pelo “corpo de grupo” tendem a ser excluídos subjetivamente, em um movimento que associa intimamente colaboração e controle mútuo. Desse modo, o controle interpares parece associado a uma espécie de renovação da vigilância, a qual passa a ser operada não mais apenas pela hierarquia, mas também pelos próprios pares a pretexto de um trabalho colaborativo em equipe. A partir daí, propomos pensar a associação entre práticas disciplinares e práticas gerencialistas de gestão, as quais, antes de se oporem, parecem se associar no esforço de governo de si e do outro na direção de uma maior produtividade.

Ocorre, contudo, que, se por um lado, diante da demanda de mobilização subjetiva de si e do outro, a gestão faz apelo à confiança, à criação, à lealdade e ao comprometimento interpessoal, convocando o subordinado à atividade, por outro, essa atividade é também alvo de controle, na medida em que se busca conter aquilo que não contribui à acumulação do capital – ainda que, como sabemos, a atividade não possa ser inteiramente capturada, comportando sempre o “risco”, para a gestão, da problematização. Desse modo, a atividade da gestão parece se produzir, em grande parte, no ténue limiar entre desejo e capital (NEVES, 2004), tanto na tentativa de ativação das forças produtivas da vida para a produção de mais capital quanto na abertura, em meio às práticas de governo, aos esforços de criação problematizante dos subordinados.

Assim, a atividade da gestão parece se produzir prioritariamente por meio de estratégias de governo de si e do outro (seja pela rigidez da disciplina no estrito cumprimento das normativas ou pela sutileza da convocação subjetiva na direção da produção do colaborador comprometido com os pares, com a chefia e com a organização) que, enquanto exercício de assujeitamento, impedindo a afetação pelo outro e pela variação inerente à vida, limitam o poder de agir dos gestores na mesma medida em que limitam o poder de agir dos subordinados, já que, para governá-los, é

preciso que os gestores governem primeiramente a si mesmos. Contudo, como referimos, em meio a esses exercícios de governo, parecem ganhar força, por vezes, na atividade da gestão, movimentos de crítica e resistência aos modos assujeitadores de trabalhar/gerir.

Chegamos, então, ao terceiro aspecto para o qual a atenção em relação ao encontro da atividade dos gestores e de seus subordinados, o qual se produz por entre debates de valores e dramáticas da atividade da gestão em direção a uma abertura ao devir do trabalho, dando passagem aos esforços de ressingularização dos subordinados diante do real. Distanciando-se do que, enquanto estratégia de captura, dá passagem à atividade do outro para obter sua adesão aos objetivos de produtividade, trata-se aqui, em nosso ponto de vista, de um movimento da gestão que se abre à diferença, acolhendo a singularidade da atividade de seus subordinados diante dos imprevisíveis do real. Falamos, assim, de uma dimensão política da atividade da gestão que se volta – para além do alcance dos resultados produtivos – à produção de um viver juntos pela diferença, passando de um plano de dominação *sobre* outro para um plano de composição *com* o outro.

Nessa direção, a confiança parece um aspecto fundamental a uma concepção coletiva do trabalho, não apenas dando passagem, mas também associando-se à atividade do subordinado, deixando-se afetar e abrindo-se com ela à indeterminação do trabalho e dos efeitos da própria atividade, impossíveis de se antecipar ou controlar. A partir disso, propomos pensar a confiança como importante aspecto da dimensão crítico-clínica do trabalho – neste caso, fomentado pela gestão –, na medida em que comporta a potência de um estar juntos na problematização dos modos de trabalhar, não pela formulação de consensos, mas justamente pela passagem à diferença, pelo estímulo às controvérsias que alimentam diferentes pontos de vista. Desse modo, a confiança poderia ser tomada como potência coletiva de resistência aos modos assujeitadores de trabalhar que contrapõem os sujeitos, individualizando-os através de discursos que propagam, paradoxalmente, a ideia de um trabalho coletivo.

Parece-nos que a atividade da gestão, na abertura aos esforços de renormatização empreendidos pelos subordinados, fomentando os espaços de debate e as controvérsias acerca do trabalho, associa-se tanto à expansão do poder de agir dos próprios gestores pelos esforços de criação mobilizados com o outro quanto à expansão do poder de agir dos subordinados, à renovação dos recursos

genéricos do ofício de carteiro, bem como às suas estilizações. Com isso, apontamos a mútua associação entre o poder de agir dos gestores e de seus subordinados, sendo que, ao que nos parece, os modos de gerir o trabalho do subordinado podem constituir-se como impedimento ao agir do outro (na medida em que o remetam constantemente a práticas de disciplina e controle, através, por exemplo, dos instrumentos de sanção disciplinar ou do controle interpares) ou como contribuição à sua expansão e à promoção de saúde (na passagem a seus desejos criacionistas, aumentando sua margem de decisão e ação, e na afirmação do plano coletivo do trabalho como um viver/fazer juntos na diferença). Falamos, assim, nesse último caso, de uma gestão que se constrói tomando o trabalho como experiência compartilhada, na qual se constrói um fazer com o outro ao mesmo tempo em que cada sujeito faz também a experiência de si nesse processo, em uma abertura ao plano coletivo de forças da existência.

Ao assinalar esses três aspectos do trabalho da gestão no encontro com o trabalho de seus subordinados, não pretendemos estabelecer categorias estanques através das quais a atividade dos gestores poderia ser enquadrada, como se se tratasse de uma prática de gestão *ou* de outra. Chamamos a atenção para o fato de que, como vimos na discussão empreendida desde as análises da atividade dos gestores, esses modos de gestão produzem-se, paradoxalmente, como movimentos bastante associados, parecendo mesmo, por vezes, fortemente imbricados, e não em oposição uns aos outros como se poderia supor. Esse apontamento parece nos indicar que a atividade da gestão se constitui tanto em associação aos arranjos de saber-poder que visam governar o outro, servindo como instrumento de assujeitamento de sua potência criadora (restringindo-se também o próprio agir do gestor nesse processo) para a produção de mais capital, quanto pela problematização desses arranjos, formulando questões ao que assujeita o outro pelas estratégias de dominação organizacional, as quais são instrumentalizadas, muitas vezes, pelas próprias práticas da gestão. Assim, embora as estratégias de assujeitamento – seja pela via disciplinar ou pelo poder gerencialista –, pareçam se fazer mais presentes na atividade dos gestores do que os movimentos de resistência a esses mecanismos, afirmamos a potência política desse ofício, ainda que de modo nascente, ao tensionar os saberes e poderes estabilizados, dando passagem à singularidade do/no trabalho.

Do mesmo modo, esse permanente movimento de dominação-passagem ao desejo no/pelo trabalho faz-se sentir também no que diz respeito à atividade dos

gestores em relação a seus pares, remetendo a uma discussão dos possíveis em termos de renovação do gênero e estilização no ofício da gestão. Se as relações entre os gestores parecem fortemente permeadas pelos aspectos político-partidários que compõem o trabalho na organização, produzindo distanciamentos, oposições e desconfiâncias mútuas (limitando, assim, seu poder de agir), alguns movimentos de sua atividade indicam um esforço para a produção de um comum do trabalho, seja pelo estabelecimento de estratégias de cooperação entre os gestores (em uma mútua ativação diante do real), seja pela construção de espaços informais de debate acerca do trabalho, alimentando constrovérsias. Nesses debates, as ações dos gestores parecem mediadas pelo fazer do outro, indicando um uso de si que se produz *com* o outro na experiência compartilhada de enfrentamento ao real. Propomos pensar que o fortalecimento do gênero profissional, nessa direção, pode constituir-se como contribuição aos movimentos de crítica e resistência, na medida em que, pela apropriação dos diferentes aspectos que compõem seu trabalho, os trabalhadores (incluindo-se aqui os gestores) podem colocar em questão o que limita seu fazer, como a rigidez de certas normativas organizacionais. Assim, o gênero poderia constituir-se como meio não apenas à criação estilística, mas também à resistência enquanto problematização do instituído desde um fazer coletivo, isto é, produzir-se como ato de resistência provocando perturbações nas lógicas instituídas.

Nesse fazer com o outro, compartilhando os recursos genéricos do ofício e enriquecendo-os pelas estilizações, destacou-se, nas análises com os gestores, a proposição de uma formação dos subordinados para a função de gestão, a qual pareceu contribuir não apenas ao compartilhamento dos saberes do ofício, mas também à renovação desses saberes pelo acolhimento aos debates e arbitragens dos carteiros diante do real do trabalho da gestão (no qual os carteiros em formação se experimentavam gerindo situações tal como se estivessem na posição de gestores). Acreditamos que essa abertura proporcionada pelos gestores torna sua própria atividade mais suscetível a problematizações pelos subordinados, na medida em que se estabelecem espaços coletivos para debate do trabalho desde o real. Nesse sentido, a atividade da gestão parece fomentar, ainda, a produção de um diálogo entre o plano mais duro e segmentar das prescrições e o plano vivo das gestões micropolíticas cotidianas, contribuindo à resistência aos modos de assujeitamento dos saberes e poderes consolidados nas normativas, dando passagem também aos saberes da experiência. Produzindo-se, assim, desde a construção de um coletivo de

trabalho e da abertura a um trabalho coletivo, essa prática de formação para a gestão propiciada pelos próprios gestores parece se constituir como um modo de interferência política sobre as estruturas de poder organizacional, já que, remetendo à experiência de um fazer com o outro diante do real do trabalho (o qual é impossível de ser antecipado plenamente pelas normativas), coloca as prescrições diante de suas próprias limitações.

Com a discussão empreendida ao longo desta dissertação acerca do trabalho da gestão não pretendemos, como já referimos, produzir ‘a(s)’ verdade(s) sobre o trabalho dos gestores nem reduzir seu fazer aos aspectos aqui debatidos. Nosso intento foi, desde os debates produzidos, acompanhando os movimentos incessantes da atividade dos gestores diante do real, ativar e visibilizar os possíveis em termos de produção de crítica, resistência e criação nesse ofício, contribuindo à expansão de agir dos sujeitos. Considerando o que vimos discutindo acerca da atividade dos gestores produzir-se também como resistência às estratégias de governo e de assujeitamento de si e do outro, formulando crítica em relação aos saberes e poderes aí cristalizados, gostaríamos de concluir esta dissertação com a proposição de uma discussão acerca de uma gestão “menor”, em sintonia com o devir do trabalho.

Encontramos em Deleuze (1992) uma noção de minoritário que, distinguindo-se de uma concepção numérica, remete àquilo que, em permanente processo, não responde a nenhum modelo a seguir. Enquanto a maioria remete a um modelo aceito, a minoria se associa ao devir, ao campo de multiplicidade virtual do fora (LEVY, 2011). Deleuze (1992) chama a atenção, ainda, para o fato de que a maioria e a minoria podem coexistir, pois não são vividos em um mesmo plano. Assim, se o trabalho da gestão comporta uma dimensão majoritária, ligada a modelos dominantes de governo de si e do outro – seja pela via de estratégias mais coercitivas ou motivacionais, de cunho gerencialista –, ele também parece produzir-se como força minoritária, deixando-se levar, pela atividade, a caminhos desconhecidos, em conexão com as virtualidades de si, do outro, do mundo. De modo aproximado à noção de minoritário, Deleuze e Parnet (1998) propõem a ideia de uma língua menor, remetendo à língua que se abre à criação e à problematização, ao encontro com o outro e à experimentação de si.

Assim, ao falarmos de uma gestão menor, referimo-nos a um modo de pensar a gestão em sintonia com o plano micropolítico do trabalho, com aquilo que, diante da variação do mundo e dos imprevisíveis do real, convoca os próprios gestores e os

carteiros – esses últimos tomados, então, para além de uma relação de subordinação, mas, antes, de confiança e cooperação em um fazer coletivo – a fazerem uso de si, criando, transformando, inflexionando as prescrições, produzindo novos sentidos ao seu fazer, construindo para si um mundo para viver. Ir além do que já está estabelecido, do que outros definiram previamente para o sujeito, em uma experimentação de si na atividade, produzindo-se como sujeito normativo, afasta-se, em nosso ponto de vista, de uma concepção comum entre algumas abordagens do trabalho que o tomam como espaço de consolidação de identidades. Em outra direção, propomos pensar o trabalho não como via de construção/fortalecimento de identidades (tomadas aqui de modo relacionado à ideia de reconhecimento de um “eu” permanente, como em uma repetição de si próprio), mas justamente, enquanto atividade, como meio de afirmação da diferença. Diferir, rompendo com modelos, estados de coisas e condutas (PASSETTI, 2012), remete a uma abertura ao desconhecido, ao virtual da existência, na criação do novo, não se assemelhando a um modelo existente.

A produção e a sintonia com o comum, enquanto abertura ao plano coletivo de forças, remetem a um modo de gerir o trabalho que o considera para além do que existe como formas constituídas e figuras estabilizadas (como os regramentos organizacionais ou os consensos interpares), considerando, como referem Tedeco e Escóssia (2012), o permanente jogo de forças entre ambas as dimensões (a das forças e a das formas) na produção do mundo. As autoras chamam a atenção para o fato de que todos os seres individuados – sejam indivíduos, grupos ou instituições – permanecem com uma carga transindividual que pode ser acionada a qualquer momento, tornando-os seres sempre inacabados e em um processo permanente de individuação e produção de novas formas. Remetendo, assim, a um plano de virtualidades, essa dimensão pré-individual/transindividual associa-se ao plano instituinte e molecular do coletivo, assentando-se “no concreto das práticas e relações ético-políticas” (p. 99). Desse modo, falamos de um trabalho de gestão que se associa ao plano impessoal da existência, ao que se produz enquanto acontecimento na experiência que faz de si o trabalhador na atividade. Na contramão de um trabalho que produz (e se produz por) individualidades, pessoalidades e noções identitárias – como parecem traduzir os apelos à construção de um “espírito de equipe” –, propomos pensar o trabalho da gestão pela via da singularização, naquilo que Deleuze (2002) associa à vida de “individualidade que se apaga em favor da vida singular imanente a

um homem que não tem mais nome, embora ele não se confunda com nenhum outro” (p. 14).

Tomando a vida como potência não pessoal (DELEUZE; PARNET, 1998), uma gestão menor produzir-se-ia, assim, na abertura à experimentação de si e do outro no/pelo trabalho, não como vivência de sujeitos identitários, mas justamente pela dissolução do “eu” na experiência do devir da atividade, dos encontros que aí ganham vida. Assim, a passagem à criação, na abertura ao devir do trabalho, e à crítica, pela formulação de questões aos efeitos de saber e poder que assujeitam pelo trabalho, constitui-se como nossa grande aposta nessa gestão que, afastando-se da dominação sobre o outro e de um governo sobre si mesma, produz-se prioritariamente desde um plano de composição com o outro. Assim, se como Deleuze e Parnet (1998) referem, é necessário “perder o rosto”, enquanto identidade que nos prende a um já conhecido em nós mesmos, pensamos a gestão menor em uma abertura aos possíveis da problematização das formas constituídas, como exercício de desterritorialização, passando do trabalho-identidade (que busca responder estritamente ao que define previamente, seja em termos de normativas disciplinares ou ideais gerencialistas, assujeitando o outro) ao trabalho-experimentação (dando passagem aos usos de si por si e aos esforços de criação aí empregados, em meio aos estratos e diante da infidelidade do meio).

Pensar uma gestão menor associa-se a uma concepção rizomática do trabalho, tomando-o, como propõem Deleuze e Guattari (1995) em relação aos processos de subjetivação, mais como mapa do que como decalque. Ou seja, ao invés de uma compreensão do trabalho em comparação a modelos a serem reproduzidos, falamos de uma concepção segundo a qual, por entre os pontos de estratificação que produzem as formas, correm sem parar fluxos desterritorializantes, que rompem com o já conhecido e estabilizado, fazendo nossa existência variar e transformar-se permanentemente. A passagem às intensidades do trabalhar/viver poderia ser pensada, desde as contribuições de Deleuze e Guattari (2012), em conexão às singularidades, à impessoalidade, ao comum do trabalho, às questões problemáticas que, não pertencendo a nenhum sujeito em particular, dizem respeito ao devir que transversaliza a todos na produção de si pelo trabalho. Como os autores referem, trata-se de um plano de imanência que não é interior ao “eu”, nem de um “eu” exterior; antes, remete ao fora, no qual interior e exterior se fundem.

Neste ponto, valemo-nos das contribuições de Neves (2014) a respeito da gestão do trabalho enquanto campo de experimentação que se produz como relação paradoxal entre o plano das formas e o plano das forças. O autor propõe uma discussão a partir de dois polos: no primeiro deles, a gestão é pensada em descontinuidade com o trabalho, priorizando-se uma concepção normativa/prescritiva desde a aplicação de tecnologias disciplinares aos processos de gestão; no segundo polo, a gestão é pensada em continuidade com o trabalho, potencializando-se esse último como campo de invenção desde um entendimento de que todo trabalho implica uma gestão em sua multiplicidade (gestão de coisas, do tempo, das pressões, dos interesses e necessidades, etc). Como o autor refere, a gestão somente pode contribuir à inventividade do trabalho se investir em um processo de composição entre o plano arborecente e o plano rizomático do trabalho, constituindo-se como um corpo de passagem às potências inventivas e às negociações problemáticas dos usos de si em jogo no trabalho. A produção dessa gestão *trans*, no movimento permanente entre os estratos e o fora, constituir-se-ia, assim, como fundamental ao acesso à potência da vida do/no trabalho. Nesse sentido, o autor propõe:

É pela permeabilização das fronteiras das segmentaridades duras dos estratos por o que podemos chamar de uma “política de gestão transversalizante”, criando uma linha de tensão entre o molar e o molecular, entre o instituído e as forças instituintes, que o molar pode ser contido em seu ímpeto permanente a fechar-se sobre os modelos majoritários – as ordens e as normas prescritas, as hierarquias e subjetivações majoritárias, as formas de ser e de fazer cristalizadas nas disciplinas e nas culturas profissionais – e que as potências do desejo de invenção podem ser agenciadas, criando-se as condições para a construção de novos problemas e para a experimentação de novas formas de ser e de trabalhar. (p. 148)

Neves (2014) sugere algumas direções na produção dessa gestão *trans* do trabalho: a multiplicação dos pontos de vista, colocando em interação agentes heterogêneos; a infiltração de divergência nos discursos e a diversificação dos sentidos; a promoção da circulação da palavra e dos espaços de visibilidade; e a redução das hierarquias e dos monopólios, na constituição de processos deliberativos coletivos. Seguindo esses apontamentos, consideramos ser fundamental à produção de uma gestão menor – ou em continuidade com o trabalho – o acolhimento aos esforços de ressingularização operados pelos demais trabalhadores diante dos imprevisíveis do real. A confiança no fazer do outro diante da indeterminação do

mundo, colocando-se em atividade com ele, na produção de um viver juntos, constitui-se como importante dimensão política da atividade da gestão, em um posicionamento também ético e estético de reconhecimento da alteridade e abertura à criação. Como apontamos ao longo desta dissertação, essas dimensões parecem-nos fundamentais à produção de modos de trabalhar que permitam a expansão do poder de agir dos sujeitos. Também no lastro dessas ideias, pensamos a dimensão crítico-clínica do trabalho da gestão, que, na abertura à problematização aos modos instituídos e assujeitadores de trabalhar, pode contribuir à produção de desvios e à criação de outros modos de trabalhar/viver menos inscritos sob a égide da dominação. Desse modo, se como refere Claudia Abbês Neves (2004), os fluxos de conhecimento, de afeto, de desejo e de comunicação são convocados para a produção de mais capital, também são imprevisíveis em suas conexões, comportando a potência vigorosa do escape e da resistência, e justamete aí reside nossa aposta em relação ao trabalho da gestão em seus movimentos de expansão da vida.

Além desses aspectos, gostaríamos de pensar, ainda, a gestão menor como aquela que contribui ao desenvolvimento do próprio ofício, bem como dos demais trabalhadores com os quais se trabalha (no caso de nossa pesquisa, os carteiros). Esse desenvolvimento acontece, como vimos, na medida em que suas diferentes instâncias estejam abertas à transformação e permeáveis umas às outras (CLOT 2010; 2013). Nesse sentido, parece-nos importante que a atividade dos gestores contribua a esse movimento, ativando e fomentando os debates acerca do trabalho, dando passagem aos esforços de ressingularização operados coletivamente e mantendo o trabalho permanentemente aberto à transformação, inclusive no que diz respeito à possibilidade de revisão das normativas no que amarram os sujeitos em seu fazer. Assim, a gestão menor não se separa da noção de trabalho bem feito, o qual permanece acessível à reinvenção pelo debate e pela problematização, nem da promoção de saúde enquanto produção de novas normas de vida e expansão do poder de agir. A gestão menor não se dissocia, em nossa leitura, da compreensão de que o que representa um risco à saúde dos trabalhadores é justamente não poder correr riscos na sua atividade, não poder colocar-se à prova, colocando também algo de si naquilo que faz.

Nessa direção, o reconhecimento está muito mais associado à noção de trabalho bem feito, podendo o sujeito reconhecer-se no que faz de si na sua atividade diante do real, do que na avaliação do gestor ou dos pares acerca do resultado de seu

trabalho. Como Clot (2010) aponta, o papel da gestão hierárquica seria dar as condições para que os demais trabalhadores se reconheçam naquilo que fazem, reconhecendo e respeitando o desenvolvimento do ofício com lastro no real. Ele propõe que o reconhecimento do ofício passa, então, pela possibilidade de transformação da instância impessoal, em um esforço de reconcepção das tarefas, deslocando-se a gestão do lugar de definição de imperativos indiscutíveis. A alimentação das controvérsias mostra-se, desse modo, fundamental à renovação dos recursos transpessoais produzidos pelo coletivo e à estilização.

Portanto, o papel da linha hierárquica consiste, também, em fornecer um “quadro” regulado a fim de incentivar esse “ato responsável” (...) Mas, agora, sabe-se que, para se sentirem responsáveis pelo devir do seu ofício, os trabalhadores devem ser capazes de encontrar, nessa linha hierárquica, interlocutores que privilegiem o real do trabalho em relação ao imaginário do gestor (Lorino, 2005). Caso contrário, a articulação entre o impessoal, o transpessoal, o interpessoal e o pessoal está em perigo. Caso contrário, a força instituinte da atividade da atividade mediatizante para além do instituído – seja ele impessoal ou transpessoal -, está também em perigo. Porque no real da atividade comum é que reside o nó da questão. E, talvez, sua solução. (p. 302)

Também Schwartz (2007g) dedica-se a pensar o trabalho da gestão, compreendendo que cabe aos gestores, em uma abordagem do trabalho pela atividade, produzir um esforço de “contra-desniveleamentos”, através do qual contribua à restauração de igualdades ou de superioridades parciais sobre campos de competências não formalizados, não muito bem conhecidos e até mesmo invisíveis, mas absolutamente necessários. O trabalho dos gestores estaria associado, assim, à abertura ao que o autor define como um “agir em competência”, ou seja, o modo como cada sujeito articula à sua maneira, com sua história, o protocolo e o singular de cada situação, colocando em comunicação dimensões totalmente heterogêneas do trabalho.

A partir dessas contribuições, propomos um contraponto ao que Detchessahar e Grevin (2009) apontam em relação ao papel dos gestores de produzir um aumento das conclusões acerca dos debates sobre o trabalho. Também Christophe Dejours, em recente vinda ao Brasil<sup>92</sup>, propôs que a gestão seja capaz de coordenar inteligências para uma interpretação comum das prescrições e a formulação de regras

---

<sup>92</sup> O autor participou do 6º Congresso Internacional sobre Saúde Mental no Trabalho, realizado entre os dias 21 e 23 de outubro de 2014, na cidade de Goiânia.

de trabalho (regras de ofício). Nesse sentido, ele referiu que as decisões dos coletivos devem ser institucionalizadas, de modo disciplinado, sendo eliminados os modos considerados inaceitáveis pelo coletivo. Nosso contraponto consiste na compreensão do trabalho da gestão pela via da passagem à diferença e não pela produção de consensos, de modos similares de trabalhar, ainda que calcados em discussões do coletivo. Falamos, assim, de uma gestão que contribua à expansão de si e do outro, considerando o trabalho como experiência sempre singular e impossível de ser totalmente encarcerada (seja por normativas, prescrições ou consensos). Falamos de uma gestão que, aquém de comandar ou conduzir o outro, produz-se como lugar de passagem aos desejos de criação, permitindo aos próprios gestores e aos demais trabalhadores serem estrangeiros em sua própria língua, “gaguejando” na problematização das palavras de ordem que produzem o sujeito/trabalho, fazendo de si um uso menor (DELEUZE; PARNET, 1998).

Em relação à pesquisa empreendida nesta dissertação, a despeito dos movimentos aqui discutidos empreendidos pelos gestores na direção de uma gestão menor, perguntamos acerca dos possíveis em termos de fortalecimento desses movimentos, na produção de modos de trabalhar menos assujeitadores? Que estratégias poderiam ser desenvolvidas, inclusive pensando-se na atividade dos psicólogos no campo do trabalho, no sentido de contribuir à ativação de modos de gerir que coloquem o trabalho no centro dos debates, considerando seus valores não dimensionados? Que outros dispositivos poderiam contribuir, no trabalho cotidiano, por entre tantas normativas operacionais e sociais dirigidas aos gestores, a essa outra concepção de gestão que aqui vimos discutindo, tomando o trabalho dos outros para além de recursos a gerir? Apontamos, assim, o que permanece como questão, convocando-nos à atividade a partir e para além desta dissertação.

Acreditamos que pensar outros modos de gerir/trabalhar, abertos ao devir da existência, diz, finalmente, de uma aposta na problematização dos modos como nos ligamos uns aos outros, pela via de relações éticas não apenas com o outro, mas com nós mesmos. Como aponta Gaulejac (2007), trata-se da produção de modos de existência que se preocupem em “fazer sociedade”, onde cada sujeito possa desenvolver suas potencialidades em alianças de solidariedade e respeito aos demais. Trata-se, assim, antes de tudo, seja no campo do trabalho ou em qualquer outra esfera da vida, da produção do bem comum, onde o “estar junto” constitua-se como mais importante que os interesses individuais. Nesse sentido, como nos ensina

Deleuze (1992), acreditar no mundo significa suscitar acontecimentos, ainda que pequenos, que escapem ao controle e engendrem novos espaços-tempos, resistindo ao que insiste em tentar nos aprisionar.

**ANEXO A**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Dados de identificação**

Título do Projeto: Trabalho, Subjetivação e Clínica

Pesquisador Responsável: Fernanda Spanier Amador

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS

Telefones para contato: (51)3308-5296 - (51)9916-8840

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos R.G. \_\_\_\_\_

Responsável legal (quando for o caso): \_\_\_\_\_

R.G. Responsável legal (quando for o caso) \_\_\_\_\_

O Sr. (a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa “Trabalho, Subjetivação e Clínica”, de responsabilidade da pesquisadora Fernanda Spanier Amador.

O presente projeto situa-se no escopo da produção científica na área da Psicologia Social e Institucional ocupando-se do tema Trabalho, Subjetivação e Clínica. Problematizando um campo marcado pelas transformações do capitalismo contemporâneo que tem gerado mudanças na esfera da gestão dos processos e da experiência de trabalho, temos como objetivo geral estudar os modos como os sujeitos vivenciam e dão sentido às experiências de trabalho e as peculiaridades desse processo por entre a atividade de trabalho.

A metodologia proposta implica na realização de entrevistas, bem como na formação de grupos de discussão sobre o trabalho com trabalhadores voluntários que debaterão, quinzenalmente, situações laborais junto aos pesquisadores. As conversas nos grupos serão gravadas em áudio, para facilitar o processamento do material pelos pesquisadores e participantes sendo seu conteúdo, quando divulgado na forma de relatório de pesquisa, acompanhado da preservação do sigilo dos informantes.

Com esta pesquisa espera-se contribuir para a promoção de ações que valorizem os saberes construídos pelos trabalhadores em seu cotidiano de trabalho, bem como para o desenvolvimento de ações em saúde nos espaços de trabalho.

Sua participação nesta pesquisa é voluntária podendo este consentimento ser retirado a qualquer tempo. Destaca-se que não haverá qualquer ônus financeiro aos participantes da pesquisa.

Para sanar eventuais dúvidas relativas ao desenvolvimento da pesquisa, os participantes poderão recorrer aos pesquisadores pelo telefone (51)3308-5459 ou ao Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia (51) 3308-5698.

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_  
declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do responsável  
por obter o consentimento

## REFERÊNCIAS

- ALLIEZ, E.; FEHER, M. Os Estilhaços do Capital. In: ALLIEZ, E.; FEHER, M.; GILLE, D.; STENGERS, I. (Orgs.). *Contratempo: ensaios sobre algumas metamorfoses do capital*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988. P. 149-214.
- ALMEIDA, L. L.; MERLO, A. R. C. Manda Quem Pode, Obedece Quem Tem Juízo: prazer e sofrimento em cargos de gerência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 11, n. 2, p. 139-157, 2008.
- ALVAREZ, J.; PASSOS, E. Cartografar é Habitar um Território Existencial. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). *Pistas do Método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. P. 131-149.
- AMADOR, F. S. *Entre Prisões da Imagem, Imagens da Prisão: um dispositivo tecnopoético para uma clínica do trabalho*. 2009. 231 f. Tese (Doutorado em Informática na Educação) – Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.
- AMADOR, F. S. *Pistas para Apreender um Objeto Movente: a atividade de trabalhadores penitenciários*. In: II Colóquio Internacional de Clínica da Atividade, mesa-redonda apresentada no dia 23 de outubro de 2013, em Natal, RN.
- AMADOR, F. S.; FONSECA, T. M. G. Atividade: o trabalho sob o signo do inacabamento. In: ROSEMBERG, D. S.; RONCHI FILHO, J.; BARROS, M. E. B. (Orgs.). *Trabalho Docente e Poder de Agir: Clínica da Atividade, devires e análises*. Vitória: EDUFES, 2011. P. 19-49.
- AMORIM, M. O Pesquisador no País do Outro. In: \_\_\_\_\_. *O Pesquisador e seu Outro: Bakhtin nas Ciências Humanas*. São Paulo: Musa, 2004. P. 23-91
- AXT, M. Do Pressuposto Dialógico na Pesquisa: o lugar da multiplicidade na formação (docente) em rede. *Informática na Educação: teoria e prática*, v. 11, n. 1, p. 91-04, jan./jul. 2008.
- BARROS, M. E. B.; FONSECA, T. M. G. Psicologia e Processos de Trabalho: um outro olhar. *Revista Psico*, v. 35, n. 2, p. 133-140, jul./dez. 2004.
- BARROS, M. E. B.; LOUZADA, A. P.; VASCONCELLOS, D. Clínica da Atividade em uma Via Deleuziana: por uma psicologia do trabalho. *Informática na Educação: teoria & prática*, v. 11, n. 1, p. 14-27, jan./jun. 2008.

- BARROS, M. E. B.; PIMENTEL, E. H. C. Políticas Públicas e a Construção do Comum: interrogando práticas PSI. *Polis e Psique*, v. 2, n. 2, p. 3-22, 2012.
- BARROS, M. E. B.; SILVA, F. H. O Trabalho do Cartógrafo do Ponto de Vista da Atividade. *Fractal*, v. 25, n. 2, p. 339-356, mai./ago. 2013.
- BARROS, R. B.; PASSOS, E. Clínica, Política e as Modulações do Capitalismo. *Lugar Comum*, n. 19-20, p. 159-171, jan./jun. 2004.
- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. Introduções às Clínicas do Trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Editora Atlas, 2011. P. 03-21.
- BONDÍA, J. L. Notas sobre a Experiência e o Saber de Experiência. *Revista Brasileira de Educação*, n. 19, p. 20-28, jan./abr. 2002.
- BORSA, J. C.; NUNES, M. L. T. O Sujeito/Pesquisador na Pesquisa em Psicologia Clínica. *Psicologia Argumento*, v. 26, n. 52, p. 47-54, jan./mar. 2008.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Trad. Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- CASTRO, E. *Vocabulário de Foucault: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores*. Trad. Ingrid Müller Xavier. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.
- CLOT, Y. Entrevista: Yves Clot. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 99-107, 2006.
- CLOT, Y. *A Função Psicológica do Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- CLOT, Y. *Trabalho e Poder de Agir*. Belo Horizonte: Fabrifactum, 2010.
- CLOT, Y. O Ofício como Operador de Saúde. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 16, n. especial 1, p. 1-11, 2013.
- DECCA, E. *O Nascimento das Fábricas*. São Paulo: Brasiliense, 1996.
- DEJOURS, C. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- DELEUZE, G. O Devir Revolucionário e as Criações Políticas. Trad. João H. Costa Vargas. *Futur Antérieur*, n. 1, 1990.
- DELEUZE, G. *Conversações: 1972-1990*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.
- DELEUZE, G. A Imanência: uma vida. *Revista Educação & Realidade*, v. 27, n. 2, p. 10-18, 2002.
- DELEUZE, G. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 2013.

- DELEUZE, G. *O que é um Dispositivo*. Trad. Edmundo Cordeiro. 1996. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/48275693/O-que-e-um-dispositivo-Gilles-Deleuze>>. Acesso em 10 dez. 2014.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*, vol. 1. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. *Mil Platôs: capitalismo e esquizofrenia*, vol. 3. Rio de Janeiro: Editora 34, 2012.
- DELEUZE, G.; PARNET, C. *Diálogos*. Trad. Eloísa Araújo Ribeiro. São Paulo: Escuta, 1998.
- DETCHESSAHAR, M.; GREVIN, A. Un organisme de santé... malade de "gestionnite". *Gérer et comprendre*, v. 98, p. 27-37, dez. 2009.
- DOEL, M. Corpo sem Órgãos: esquizoanálise e desconstrução. In: SILVA, T. T. (Org. e trad.). *Nunca Fomos Humanos: nos lastros do sujeito*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. P. 77-110.
- DURAFFOURG, J. O Trabalho e o Ponto de Vista da Atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007. P. 47-82.
- DURRIVE, L.; SCHWARTZ, Y. Glossário da Ergologia. Trad. Liliana Cunha e Marianne Lacomblez. *Laboreal*, Porto – Portugal, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008. Disponível em <<http://laboreal.up.pt/es/articles/glossario-da-ergologia/>>. Acesso em: 01 fev. 2014.
- EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Plano Estratégico: ciclo 2011/2014*. Brasília, 2011a.
- EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Padronização da Análise de Perfil de Função*. Brasília, 2011b.
- ESCÓSSIA, L. Coletivizar. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 53-56.
- ESCÓSSIA, L.; TEDESCO, S. O Coletivo de Forças como Plano da Experiência Cartográfica. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). *Pistas do Método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 92-108.

- FAÏTA, D.; DURRIVE, L. A linguagem como atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007. P. 167-188.
- FAYOL, H. *Administração Geral e Industrial*. Trad. Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1984.
- FERIGATO, S.; CARVALHO, S. R. O Poder da Gestão e a Gestão do Poder. In: CARVALHO, S. R.; BARROS, M. E.; FERIGATO, S. (Orgs.). *Conexões Saúde Coletiva e Políticas de Subjetividade*. São Paulo: Hucitec, 2009. P. 53-73.
- FONSECA, T. M. G.; FARINA, J. T. Clinicar. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 49-52.
- FOUCAULT, M. *História da Sexualidade I: a vontade de saber*. Trad. Maria Thereza da Costa Albuquerque e J. A. Guilhon Albuquerque. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.
- FOUCAULT, M. *Nascimento da Biopolítica: curso dado no Collège de France (1978-1979)*. Trad. Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008a.
- FOUCAULT, M. *Segurança, Território e População: curso no Collège de France (1977-1978)*. São Paulo: Martins Fontes, 2008b.
- FOUCAULT, M. A Governamentalidade: curso do Collège de France, 1 de fevereiro de 1978. In: *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2010.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir: história da violência nas prisões*. Trad. Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 2013.
- FOUCAULT, M. *O que é a crítica?* Trad. Gabriela Lafetá Borges. 1978. Disponível em <[portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/critica.pdf](http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/critica.pdf)>. Acesso em 07 fev. 2014.
- FUGANTI, L. Devir. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 75-78.
- GAULEJAC, V. *Gestão como Doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.
- GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Micropolíticas: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 2011.

- KASTRUP, V. O método da cartografia e os quatro níveis da pesquisa-intervenção. In: CASTRO, L. R.; BESSET, V. L. (Orgs.). *Pesquisa-intervenção na infância e na juventude*. Rio de Janeiro: Tapera/FAPERJ, 2008. P. 465-489.
- LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho Imaterial*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- LEMONS, F. C. S.; CARDOSO JÚNIOR, H. R. Problematizar. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 191-193.
- LEVY, T. S. *A Experiência do Fora: Blanchot, Foucault e Deleuze*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.
- LHUILIER, D. La Clinique est une Pratique. In: *Clinique du Travail*. Paris: Érès, 2006.
- LHUILIER, D. Trabalho. Trad. Fernanda Spanier Amador. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 483-492, 2013.
- MORO, C. V. M.; AMADOR, F. S. Ofício de Carteiro e Atividade: por uma gestão pelas variações. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 15, n. 2, p. 229-242, 2012.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Thomson, 2006.
- NARDI, H. C. *Ética, Trabalho e Subjetividade*. Porto Alegre : Editora da UFRGS. 2006.
- NARDI, H. C.; SILVA, R. N. Ética e Subjetivação: as técnicas de si e os jogos de verdade contemporâneos. In: GUARESCHI, N. M. F.; HÜNING, S. M. (Orgs.). *Foucault e a Psicologia*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009. P. 143-157.
- NEVES, C. A. B. Modos de Interferir no Contemporâneo: um olhar micropolítico. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 56, n. 1, p. 2-19, 2004.
- NEVES, C. A. B. Desejar. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 69-72.
- NEVES, J. M. A. *O Trabalho na Perspectiva da Atividade: dos paradoxos da gestão à gestão paradoxal*. 2013. 186 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2013.
- NEVES, J. M. A.; FONSECA, T. M. G. Gestão Trans: a transversalidade entre o trabalho e o “fora”. *Barbarói*, n.40, p. 133-153, jan./jun. 2014.
- OSÓRIO DA SILVA, C. Pesquisa e Intervenção em Clínica da Atividade: a análise do trabalho em movimento. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.).

- Métodos de Pesquisa e Intervenção em Psicologia do Trabalho: clínicas do trabalho.* São Paulo: Atlas, 2014. P. 81-99.
- PASSETTI, E. Diferir. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário.* Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 81-83.
- PASSOS, E.; BARROS, R. B. A Construção da Clínica e o Conceito de Transdisciplinaridade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 16, n. 1, p. 71-79, jan./abr. 2000.
- PASSOS, E.; BARROS, R. D. B. Clínica e Biopolítica na Experiência do Contemporâneo. *Psicologia Clínica*, v. 13, n. 1, p. 89-100, 2001.
- PASSOS, E.; EIRADO, A. Cartografia como Dissolução do Ponto de Vista do Observador. In: PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). *Pistas do Método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade.* Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 109-130.
- REVEL, J. *Dicionário Foucault.* Trad. Anderson Alexandre da Silva. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2011.
- SADE, C.; FERRAZ, G. C.; ROCHA, J. M. O Ethos da Confiança na Pesquisa Cartográfica: experiência compartilhada e aumento da potência de agir. *Fractal*, v. 25, n. 2, p. 281-298, mai./ago. 2013.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e Uso de Si. *Pro-posições*, v. 1, n. 5, p. 34-50, jul. 2000.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e Gestão: níveis, critérios e instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs.). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo.* Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana.* Niterói: UFF, 2007a. P. 25-36.
- SCHWARTZ, Y. Trabalho e Uso de Si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana.* Niterói: UFF, 2007b. P. 191-223.
- SCHWARTZ, Y. Anexo ao Capítulo 5: a dimensão coletiva do trabalho e as entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana.* Niterói: UFF, 2007c. P. 151-166.

- SCHWARTZ , Y. A Linguagem em Trabalho. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007d. P. 133-150.
- SCHWARTZ , Y. Técnicas e Competências. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007e. P. 85-102.
- SCHWARTZ , Y. Anexo ao Capítulo 3: a trama e a urdidura. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007f. P. 103-109.
- SCHWARTZ , Y. Anexo ao Capítulo 7: uso de si e competência. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: UFF, 2007g. P. 207-223.
- SCHWARTZ, Y. A Experiência é Formadora? *Educação & Realidade*, v. 35, n. 1, p. 35-48, jan./abr. 2010.
- SCHWARTZ, Y. Manifesto por um Ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). *Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011.
- SOUZA, P. Agenciar. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Orgs.). *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre: Sulina, 2012. P. 29-31.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Editora Atlas. 1990.
- TEDESCO, S. Estilismo de si: ato de fala e criação. In: KASTRUP, V.; TEDESCO, S.; PASSOS, E. (Orgs.). *Políticas da cognição*. Porto Alegre: Sulina, 2008. P. 177-197.
- TEDESCO, S. H.; SADE, C.; CALIMAN, L. V. A Entrevista na Pesquisa Cartográfica: a experiência do dizer. *Fractal*, v. 25, n. 2, p. 299-322, mai./ago., 2013.
- TEIXEIRA, D. V.; BARROS, M. E. B. Clínica da Atividade e Cartografia: construindo metodologias de análise do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 21, n. 1, p. 81-90, 2009.
- TITTONI, J.; NARDI, H. C. Subjetividade e Trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: Zouk, 2011. P. 375-378.

- WALTER, B. E. P.; WINKLER, C. A. G.; CRUBELLATE, J. M. O Ideário Taylorista, a Gestão da Subjetividade e o Poder Pastoral. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 1, p. 16-29, 2013.
- WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Trabalho, Gestão e Subjetividade: dilemas de chefias intermediárias em contexto hospitalar. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 8, n. 1, p. 54-70, 2010.
- WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. 2002. Disponível em: <[www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/TEO/2002\\_TEO977.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/TEO/2002_TEO977.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2013.