

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL**

**Tese de Doutorado**

**O Trabalho na Perspectiva da  
Atividade: dos Paradoxos da Gestão  
à Gestão Paradoxal**

**José Mário d'Avila Neves**

**Orientadora: Profa. Dra. Tania Mara Galli Fonseca**

Porto Alegre, junho de 2013.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

## **O Trabalho na Perspectiva da Atividade: dos Paradoxos da Gestão à Gestão Paradoxal**

Tese de doutorado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de doutor em Psicologia.

José Mário d'Avila Neves

Orientadora: Profa. Dra. Tania Mara Galli Fonseca

Porto Alegre, junho de 2013.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

José Mário d'Avila Neves

**O Trabalho na Perspectiva da Atividade:  
dos Paradoxos da Gestão à Gestão Paradoxal**

Comissão de Avaliação

---

Prof. Dra. Maria Elizabeth Barros de Barros  
UFES

---

Prof. Dr. Ricardo Burg Ceccim  
UFRGS

---

Prof. Dra. Fernanda Spanier Amador  
UFRGS

Porto Alegre, junho de 2013.

## AGRADECIMENTOS

À Alice e à Rejane, pela presença amorosa a cada passo desta travessia.

Aos meus pais, José e Zulma, pela inspiração para investir no mundo.

À Tania Galli Fonseca, querida professora, orientadora e amiga, com quem teci cada página desta tese.

À Lúcia Serrano Pereira, por uma outra tessitura que também compõe este tecido.

Aos professores do PPGPSI e, especialmente, aos da Banca de Qualificação, Maria Elizabeth Barros de Barros (UFES), Fernanda Spanier Amador (UFRGS) e Rosane Neves da Silva, e da Comissão de Avaliação, Maria Elizabeth Barros de Barros (UFES), Ricardo Burg Ceccim (UFRGS) e Fernanda Spanier Amador (UFRGS).

Aos amigos, aos colegas de estudo do grupo de pesquisa Corpo, Arte e Clínica e aos colegas de trabalho da PMPA, pelo apoio, parceria, descobertas e alegrias partilhadas.

## RESUMO

Esta é uma tese que problematiza o trabalho na perspectiva da atividade a partir da articulação dos conceitos da Filosofia da Diferença com as formulações da Ergologia e da Clínica da Atividade. Por isso, tem um forte acento conceitual, mas que considera os conceitos não como abstrações ou generalizações e sim como ferramentas para pensar o trabalho. No plano metodológico, desenvolve duas importantes linhas de análise: uma, que leva à desnaturalização do “objeto trabalho” e examina o delineamento das forças que presidem a emergência do trabalho como uma produção da modernidade e, outra, que conduz à discussão do método cartográfico, através da problematização do plano das singularidades como a “escala” paradoxal a partir do qual esse método opera. A análise do trabalho na contemporaneidade permite identificar que a gestão capitalista encontra-se diante de um importante impasse: se, por um lado, o capital precisa investir na produção de subjetividade, como forma de intensificar a produção de valor do trabalho (produção de valor que depende de conhecimento, tecnologia, engajamento subjetivo e inventividade); por outro, esse investimento no incremento da potência de criação de valor traz consigo o risco da perda do domínio do capital sobre o trabalho. Na problematização desse impasse, vemos abrir-se “uma brecha” no discurso hegemônico no campo do trabalho (que ainda é taylorista), que dá a ver uma distinção até então invisível – distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado –, permitindo evidenciar uma “outra brecha” (a que existe entre o prescrito e o realizado): na qual emerge o conceito de atividade. A análise do trabalho na perspectiva da atividade propiciou um grande salto conceitual, ao possibilitar a consideração do plano do virtual, permitindo cartografar a dinâmica do processo de “composição” da atividade em um campo problemático de tensões constituído por dois planos: o dos “estratos” e o “Fora”. Nesse campo problemático de tensões, foi possível descrever o processo de agenciamento de singularidades através do qual pode emergir uma dimensão intermediária molecular, como um “espaço público” ou um “bloco de espaço-tempo rizomático”, que possibilita a instauração de uma regulação coletiva imanente e de um espaço de invenção no trabalho. Esta formulação conceitual permitiu evidenciar as duas formas polarizadas de gestão. Em um polo, uma gestão centrada em tecnologias disciplinares, atuando predominantemente como um obstáculo à instauração dessa dimensão intermediária molecular. No polo oposto, uma gestão que opera procurando constituir e dar consistência a essa dimensão intermediária molecular, na qual a regulação coletiva possibilita a emergência de um trabalho inventivo. A incorporação da noção de transversalidade, como a definição da operação que funda esta segunda forma de gestão, propiciou a formulação de uma concepção de gestão transversalizante, como uma política que propõe um processo que busca a criação de um espaço-tempo rizomático não confinado às segmentaridades determinadas pelos valores e pelos âmbitos de autoridade hegemônicos.

**Palavras-chave:** Psicologia do trabalho, Gestão do trabalho, Filosofia da Diferença, Transversalidade, Organização do trabalho, Ergologia, Clínica da Atividade.

## ABSTRACT

**The Work under the Activity Perspective: from Management Paradoxes to Paradoxical Management**

This thesis problematizes the work under the perspective of activity and from the articulation of Philosophy of Difference concepts with formulations of Ergology and Clinic of Activity. Therefore, it has a strong conceptual accent, but considers concepts not as abstractions or generalizations but as tools to think the work. In the methodological plan, it develops two important lines of analysis: one that leads to the denaturalization of the “work object” and examines the delimitation of forces presiding the emergence of work as a production of modernity and, other, that leads to the discussion about the mapping method, through the problematization of the plan of singularities as the paradoxical “scale” from which this method operates. The analysis of work in contemporaneity enables to identify that capitalist management is facing an important impasse: if, by one side, the capital needs to invest in the production of subjectivity, as a way to intensify the value production of work (value production that depends on knowledge, technology, subjective engagement and inventiveness); on the other hand, this investment in increment of value creation power brings with it the risk of losing the domination of capital over the work. In the problematization of this impasse, we see a “gap” opening in the hegemonic discourse in the work field (that is still taylorist), that turns visible an invisible distinction till then – distinction between the prescribed work and the performed work – allowing to evidence another “gap” (the one existing between prescribed and performed): in which the concept of activity emerges. The analysis of work under the perspective of activity propitiated a large conceptual leap, by allowing the consideration of the virtual plan, allowing to map the dynamic of the “composition of activity” process in a problematic field of tensions constituted by two plans: the one of “strata” and the “Outside”. In this problematic field of tensions, it was possible to describe the process of assemblage of singularities, through which a molecular intermediate dimension may emerge, such as a “public space” or a “rhizomatic time-space block”, that allows the installation of an immanent collective regulation and a space of work invention. This conceptual formulation enabled to evidence the two polarized ways of management. In one pole, a management centered in disciplinary technologies, predominantly acting as an obstacle to the introduction of this molecular intermediate dimension. In the opposite pole, a management that works trying to constitute and give consistency to this molecular intermediate dimension, in which the collective regulation enables the emergence of an inventive work. The incorporation of the transversality notion, as the definition of the operation founding this second way of management, enabled the formulation of a conception of transverse management, as a policy that proposes a process that seeks the creation of a rhizomatic time-space unconfined by the segments determined by values and hegemonic spheres of authority.

**Key-words:** Work Psychology, Work Management, Philosophy of Difference, Transversality, Work Organization, Ergology, Clinic of Activity.

## EPÍGRAFE

### (roubada de um prefácio)

“Nos Grundrisse, Marx escreve: ‘O trabalho é o fogo que dá vida e forma; as coisas são transitórias e temporárias, pois sofrem a atividade formadora do tempo vivo’. A afirmação do trabalho é a afirmação da própria vida. O tema deste nosso livro é o poder do trabalho vivo contemporâneo; aliás, a *alegria* que tal poder proporciona (*pode* proporcionar) ao sujeito social que a detém.

Todavia, sabemos perfeitamente que o trabalho com o qual devemos nos deparar dia após dia na sociedade atual raramente significa alegria, mas sim incômodo e tédio para alguns, pena e miséria para outros. A ‘eterna repetição’ é a forma sob a qual o trabalho capitalista se apresenta como prisão que encerra e escraviza a nossa potência, roubando o nosso tempo. E o tempo que ele nos deixa, o tempo livre, parece ser preenchido unicamente pela nossa passividade, pela nossa improdutividade.

O trabalho ao qual nos referimos deve ser entendido em um plano diferente, em um tempo diferente.

O trabalho vivo produz vida e constitui sociedades com uma espessura temporal que atravessa e aniquila o tempo divisível da jornada de trabalho, dentro e fora da prisão do trabalho capitalista com a sua relação salarial que se estende até a esfera do não-trabalho. É uma semente que repousa sob a neve esperando a maturação, é uma força vital ativa desde sempre nas redes dinâmicas da cooperação, na produção e reprodução da sociedade, que corre dentro e fora do tempo imposto pelo capital. Dioniso é o deus do trabalho vivo, que cria, tendo como base, o seu próprio tempo.”

NEGRI e HARDT, 2004

## SUMÁRIO

EPÍGRAFE .....	7
SUMÁRIO .....	8
INTRODUÇÃO: UMA ÉTICA NA PESQUISA DO TRABALHO .....	9
CAPÍTULO I: EPISTEMOLOGIA E ONTOLOGIA.....	16
Desnaturalizando o “Objeto Trabalho” .....	18
O Trabalho no Mundo Moderno.....	23
Epistemologia e Ontologia .....	26
Ontologia e Cartografia – Por uma metodologia para sondar a aurora .....	35
CAPÍTULO II: O TRABALHO NA SOCIEDADE DE CONTROLE .....	46
CAPÍTULO III: A VITALIDADE DO TRABALHO E A PARADOXAL CONSISTÊNCIA DA ATIVIDADE ...	77
O Primeiro Grande Marco na Análise Pós-taylorista do Trabalho .....	77
O Virtual do Trabalho: Um Novo Salto Conceitual.....	79
Problematizações em Torno da Oposição Trabalho Prescrito X Trabalho Real.....	82
Atividade: Sistematização Provisória de Um “Conceito Inacabável” .....	84
Molecular: a Paradoxal Consistência da Atividade .....	100
CAPÍTULO IV: DOS PARADOXOS DA GESTÃO À GESTÃO PARADOXAL .....	111
Os Paradoxos do Taylorismo .....	114
Caminhos Para Uma Gestão Paradoxal.....	124
Toda Gestão É Atividade: Toda Atividade É Gestão.....	133
Cada “Modelo” Tem os Paradoxos que Merece!.....	139
CAPÍTULO V: PISTAS PARA UMA GESTÃO PARADOXAL .....	143
Transversalidade para um Horizonte de Imanência .....	146
CAPÍTULO VI: CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	169
BIBLIOGRAFIA.....	177



## INTRODUÇÃO: UMA ÉTICA NA PESQUISA DO TRABALHO

Começar é sempre difícil, pois os “começos”, da mesma forma que os “fins”<sup>1</sup>, estão desde sempre perdidos na névoa de poeira infinitesimal que se agita nos confins das duas pontas do tempo. Portanto, sempre estamos num “entremeio” – como observa Deleuze (2008), encurralados entre dois infinitos. Para contornar essa dificuldade, começaremos problematizando o que podemos definir como a atitude ético-epistemológica que procuramos desenvolver nesta pesquisa e apresentando um primeiro mapa das questões que serão abordadas ao longo da tese.

Tão perdidas quanto os “começos”, também se encontram as “autorias”, de forma que sabemos que a “nossa” fala esta tecida com fios que vêm de inúmeras vozes, no “entremeio” do percurso de um pensamento polifônico e dialógico do qual participamos, mas que não nos pertence, pois é uma produção impessoal – de cada um e de ninguém. Nessa composição polifônica, além das vozes conhecidas, como as de Nietzsche, Deleuze, Foucault, Guattari, Schwartz e Clot, encontram-se uma infinidade de vozes anônimas. Assim, a tese apresenta uma “tonalidade” conceitual marcante – mas isso não quer subjetivista ou abstrata, como veremos na sequência, nem significa longe da “realidade”.

A “realidade”, no caso desta pesquisa, a “realidade do trabalho”, dá-se na nossa experiência empírica como uma mistura, um “misto”, um bloco de percepções e sensações, de maneira que se faz necessário recortá-la – como assevera Clot (2006, 98), a respeito do seu método: “julgamos necessário ‘recortar’ um objeto de análise. É esse o preço da atividade de conhecimento. O problema é apenas o de saber como ‘recortar’ – para que possa começar a ser pensada. A esse procedimento chamamos “análise”: “ação de decompor um todo em suas partes” (CUNHA, 1996, p. 43) – segundo Houaiss, (2007) o termo “análise” deriva de “*lise*”, do grego “*lúsis, eós*”: “ação de separar, dissolução”.

Bergson indica um caminho para a análise: busquemos as verdadeiras diferenças de natureza, as “articulações do real”<sup>2</sup> – conforme expõe Deleuze (1999, p.

---

<sup>1</sup> Os termos “começos” e “fins” estão no plural e entre aspas para destacar que aqui se embaralham tanto o sentido de “início” e “término”, quanto de “causa” e “finalidade”.

<sup>2</sup> “Por que haveria a filosofia de aceitar uma divisão que tem todas as chances de não corresponder às **articulações do real?**” (BERGSON, 2006, p. 54). [Grifamos em negrito]

14): “Trata-se sempre, segundo Bergson, de dividir um misto segundo suas articulações naturais, isto é, em elementos que diferem por natureza”. Na forma de fazer esse recorte reside toda a ciência e arte do “bom cozinheiro”: “É nesse sentido que se pode falar de um platonismo de Bergson (método da divisão); ele gosta de citar um texto de Platão sobre o ato de trincar e o bom cozinheiro.” (DELEUZE, 1999, p. 14).

A ação de recortar o real não é uma operação simples – como observa Bergson (2006, p. 56): “Nessa desarticulação do real segundo suas tendências próprias jaz a principal dificuldade” –, nem de menor importância, pois nela se funda toda ontologia e toda epistemologia: quando um carrapato recorta o real segundo seus três afetos (luz, odor e percepção tátil), ele “inventa” o seu “mundo associado” e o “conhece” num mesmo ato, como analisam Deleuze e Parnet (1998, p. 74):

Veja o carrapato, admire esse animal, ele se define por três afetos, é tudo o que ele é capaz em função das relações das quais é composto, um mundo tripolar e é só! A luz o afeta, e ele se iça até a ponta de um ramo. O odor de um mamífero o afeta, e ele se deixa cair sobre ele. Os pelos o incomodam, e ele procura um lugar desprovido de pelos para se enfiar sob a pele e sugar o sangue quente. Cego e surdo, o carrapato tem apenas três afetos na floresta imensa, e o resto do tempo pode dormir anos a fio esperando o encontro<sup>3</sup>.

Com apenas três afetos é possível fundar um mundo, recortá-lo/conhecê-lo como os blocos de espaço-tempo da espera, da comida, do sono. Mais ainda, a forma de recortar o real é uma operação totalmente implicada: pois é resultado de uma perspectiva, de um ponto de vista, de uma posição na qual se dobram e desdobram um objeto e um sujeito – conforme analisaremos no Capítulo I.

Nossa estratégia de “recorte” inspira-se no proposto por Deleuze (s.d., p. 8), no livro “Nietzsche e a Filosofia”, quando observa que “Não encontraremos nunca o sentido de qualquer coisa (fenômeno humano, biológico ou mesmo físico), se não conhecermos qual é a força que se apropria da coisa, que a explora ou nela se exprime”, e, quando problematiza o pensamento de Foucault, seguindo nessa mesma linha nietzschiana, ao analisar que “toda forma é um composto de relações forças” (DELEUZE, 1992, p. 145).

Portanto, o mundo dá-se na nossa experiência como forma – nesta pesquisa, trata-se das formas que tomam as relações e as práticas no campo do trabalho

---

<sup>3</sup> Deleuze e Guattari (1995, p.66-67) também descrevem esse mundo recortado por três afetos: “Inesquecível mundo associado do Carrapato definido por sua energia gravídica de queda, seu caráter olfativo de percepção de suor, seu caráter ativo de picada: o carrapato sobe no alto de uma planta para se jogar em cima de um mamífero que passa, que ele reconhece pelo suor e pica bem fundo na pele (mundo associado formado por três fatores, e ponto final)”.

– mas, seguindo a perspectiva que assumimos, trata-se de buscar ver para além dessas formas, procurando pensar quais são as forças que estão atuantes na sua constituição e sustentação, conforme seguiremos examinando no Capítulo I.

Como vimos, a maneira como recortamos o real é uma operação totalmente implicada. Portanto, o recorte do real, em termos de “formas” e de “forças”, já traz implicado um posicionamento ético e político. A natureza crítica desse posicionamento fica evidente ao considerarmos que o acento da análise é colocado no campo das forças – pois é no campo das forças que se travam os combates pela construção de “um outro mundo possível”.

Mas estamos atentos – sabemos que este não é um combate moral. Aprendemos, com Nietzsche (2005), que a ética está “para além do Bem e do Mal” –, pois o encarceramento e a domesticação do homem pelas amarras da moral é uma estratégia para o empobrecimento da vida e criação de um rebanho. A moral é uma forma de pensamento que fala em nome de uma Verdade e de Valores transcendentais, valores que se colocam acima da vida, para julgá-la e depreciá-la. Mesmo a luta contra as diferentes formas de dominação, quando orientada pelo pensamento moral, são cativas de uma “moral de escravo” e limitadas para criar novas possibilidades de vida.

Por isso Foucault insiste que mais do que as lutas de liberação, sua grande preocupação são as práticas de liberdade. As lutas de liberação podem ser dirigidas por um pensamento moral, como uma luta do Bem contra o Mal, em nome de essências e valores transcendentais; enquanto as práticas de liberdade são, necessariamente, uma construção e uma experimentação no aqui e agora do viver, a partir do “problema ético que é o da prática da liberdade” – “Como se pode praticar a liberdade?”, pergunta Foucault (2010, p. 267).

Na discussão do poder, cabe assinalar que Foucault ressalta que devemos diferenciar as “relações estratégicas” – nas quais sempre está presente a variação e a possibilidade de inversão – dos “estados de dominação”, onde a relação entre as forças está congelada, de forma a não haver possibilidade de inversão das posições<sup>4</sup>.

Buscando aplicar essa diferenciação ao campo de pesquisa, percebemos que as relações no campo do trabalho oscilam entre os estados de dominação –

---

<sup>4</sup> “Há efetivamente estados de dominação. Em inúmeros casos, as relações de poder estão de tal forma fixadas que são perpetuamente dessimétricas e que a margem de liberdade é extremamente limitada” (FOUCAULT, 2010, p. 277).

caracterizados pela não possibilidade de inversão entre os polos da relação num horizonte imediatamente visível – e as relações estratégicas – nas quais temos jogos de poder com relações de elevada plasticidade, ou seja, jogos de poder nos quais as variações e inversões constituem a própria dinâmica do campo.

Para sermos mais precisos, podemos dizer que temos, no trabalho, uma modalidade de relações estratégicas que são um híbrido movente entre as duas categorias propostas por Foucault: pois, ao mesmo tempo em que não visualizamos, no curto e médio prazo, a inversão das relações de força entre os polos do capital e do trabalho, também é claro que não temos uma cristalização absoluta dessas relações, que hoje são cada vez mais atravessadas por impasses e contradições – conforme discutimos no Capítulo II. Mais ainda, na medida em que, no trabalho, sempre temos margens para variação – como analisamos nos Capítulos III e IV, a partir do conceito de *atividade* –, então sempre temos a possibilidade de inversão nas relações, num horizonte que pode não ser visível, mas é pensável.

Cabe perguntar: qual o interesse, para a pesquisa que empreendemos, da caracterização das relações no campo do trabalho numa posição intermediária, como um híbrido das duas categorias propostas por Foucault? O sentido dessa formulação é reforçar a caracterização do trabalho como um campo em que temos um “grau ou nível” importante de dominação, como um fator de coerção e limitação dos jogos de poder – o que implica que, nesse campo, além do “problema ético que é o da prática da liberdade”, também precisamos problematizar o fenômeno da dominação. Vale ressaltar que essa compreensão não destoa do entendimento geral proposto por Foucault, como vemos quando ele (2010, p. 266-267) observa que “a liberação é às vezes a condição política ou histórica para uma prática de liberdade” e ainda que “A liberdade é a condição ontológica da ética”.

Queremos ressaltar que, ao mesmo tempo em que Foucault assinala a importância das práticas de liberação (as lutas contra a dominação e exploração), ele também adverte que estas não são suficientes para garantir as práticas de liberdade<sup>5</sup>. Esta advertência, aliada ao acento que Foucault coloca salientando a importância das

---

<sup>5</sup> “Mas é sabido, nesse caso alias preciso, que essa prática de liberação não basta para definir as práticas de liberdade que serão em seguida necessárias para que esse povo, essa sociedade e esses indivíduos possam definir eles mesmos formas aceitáveis e satisfatórias da sua existência ou da sociedade política” (FOUCAULT, 2010, p. 265-266)

práticas de liberdade em relação às lutas de liberação, leva-nos a pensar que predomina uma externalidade, ou até uma dissociação, entre essas duas práticas.

Certamente esta avaliação está em consonância com a trajetória histórica das lutas e das práticas dos movimentos de liberação que acompanhamos ao longo do século XX, nos quais grande parte das lutas de liberação não foi orientada para as práticas de liberdade e, em muitos casos, até contribuíram para manutenção de antigas formas de dominação, ou ainda, vieram a criar novas formas de sujeição – como vimos em grande parte das lutas anticoloniais e das experiências ditas “revolucionárias”. Essa dissociação fica ainda mais evidente nas lutas no campo do trabalho, como podemos perceber ao analisarmos a realidade dos movimentos sindicais, muitas vezes dominada por estruturas burocratizadas e com pouca participação efetiva dos trabalhadores.

No entanto, entendemos que estamos diante de um novo momento – um momento em que é possível começarmos a pensar uma outra forma de ação “política”<sup>6</sup>, inclusive no campo do trabalho –, que nos proporciona a oportunidade para retomarmos a avaliação quanto a externalidade ou dissociação entre essas duas práticas. Essa oportunidade está sendo criada por um importante impasse por que passa o campo da gestão do trabalho – impasse que decorre da mudança dos fatores que agregam valor ao trabalho, que hoje são predominantemente da esfera da subjetividade, conforme examinamos ao longo dos Capítulos II e IV. Esse impasse aponta para a possibilidade da criação de novas formas de conceber a relação entre política e trabalho, abrindo para um novo campo de possíveis – quem sabe, um outro trabalho possível? –, no qual torna-se admissível pensarmos em uma política que não dissocie a luta pela liberação da construção de práticas de liberdade, nem dissocie a ação política das práticas de gestão: uma política na qual movimento de liberação, prática de liberdade e gestão do trabalho façam-se imanentes entre si.

Esse novo momento não se caracteriza apenas pela oportunidade de começarmos a pensar uma outra forma de ação “política”, mas – diante do esgotamento do “caráter social, isto é, civilizatório, do capitalismo” – também se define pela urgência com que precisamos buscar construir novos caminhos para a humanidade, pois está cada vez mais evidente que “o capitalismo atual se caracteriza por ser uma força promotora de destruição, seja da natureza, seja da sociabilidade” (MENEGAT, 2012, p. 20, 56).

---

<sup>6</sup> Essa palavra está entre aspas para ressaltar que se trata de uma nova forma de conceber a política, pois ainda que esteja em questão o poder, trata-se de uma concepção de política que não está dissociada de uma micropolítica.

Não vamos examinar as inúmeras manifestações desse “esgotamento caráter civilizatório do capitalismo” nos âmbitos da sociabilidade (guerras, miséria, violência, isolamento social, etc.) e ambiental (mudanças climáticas, extinção de espécies, poluição, destruição de ecossistemas, etc.) em geral, pois extrapolam o escopo da nossa pesquisa.

No campo do trabalho, os efeitos deletérios dessa “força promotora de destruição” aparecem de forma dramática e paradoxal: se, por um lado, eles se expressam pela apropriação de todas as esferas da vida pelo capital (PELBART, 2003) e pela imposição da condição de mercadoria a todos e a tudo<sup>7</sup> – e, em especial, à força de trabalho –; por outro, temos imensas massas condenadas a um inferno ainda pior, que é o da exclusão dessa mesma condição de “miserável mercadoria”<sup>8</sup> que criticamos, já que a supressão em massa dos postos de trabalho, como consequência da crise econômica e dos processos de reestruturação produtiva, destina milhões à condição de “sujeitos inviáveis” – que Castel (1998, p. 530) chama de “supranumerários” e de os “inúteis para o mundo”.

Diante desses claros sinais de “crise civilizatória”, temos presente a relevância e a urgência do investimento na formulação de possíveis caminhos para a construção de uma “contraesfera pública”, capaz de realizar a “socialização das potencialidades desenvolvidas pelas forças produtivas acumuladas” (MENEGAT, 2012, p. 61), através do redirecionamento da riqueza social para um novo modelo de sociabilidade: não individualista, não predatório, não concorrencial, não discriminatório. Nossa pesquisa perseguirá esse propósito por caminhos transversais, buscando contribuir para a problematização dessa construção nos territórios e paisagens do trabalho por onde trilhamos.

Nossa problematização tem como marco a questão: o que pode o trabalho? A pergunta “o que pode?” é uma interrogação pelo ser, quando este é desessencializado pelo “golpe filosófico” através do qual Spinoza ensina que a essência é a potência<sup>9</sup>. Uma pergunta pelas maneiras de ser do trabalho que vai em busca de

---

<sup>7</sup> Nesse sentido, observa Menegat (2012, p. 25): “O capitalismo entrou numa nova fase desde meados dos anos 1970. Neste período acelerou a afirmação do seu domínio sobre todas as esferas da vida humana e todas as partes do planeta. (...) Estamos todos (de Xapuri a Nova York, de Bangladesh a Paris) unificados numa sociedade produtora de mercadorias.”

<sup>8</sup> Marx (2004a, p. 147) define o trabalho e o trabalhador como a “mais miserável mercadoria”.

<sup>9</sup> “Uma vez mais, trata-se da pergunta ‘que pode um corpo?’. Que podes em virtude de tua potência? É muito diferente da pergunta moral: que deves em virtude da tua essência? (...) Spinoza diz muito

captar as potências de invenção e criação que podem ser engendradas pelos/nos diferentes modos de trabalhar – conforme problematizamos nos Capítulos IV e V . Mas essa pergunta não é apenas uma indagação que a nossa pesquisa buscará “desdobrar” em múltiplas formulações, é também uma convocação, a partir da “provocação” de Spinoza, e que até hoje reverbera, convocando cada “ser” a ir até o limite da sua potência.

Se nunca sabemos o que pode um corpo, como ensinou Spinoza (2007), é porque não estamos diante de potências a serem descobertas, mas interrogamos por potências a serem inventadas. Portanto, a interrogação “o que pode o trabalho?” não é apenas uma questão para movimentar nossa pesquisa, mas é também um desafio que busca mover o próprio trabalho: por isso, essa questão é tomada não só como uma forma de pensar o trabalho, mas também, e ao mesmo tempo, como uma forma de desdobrar as suas potências, de impulsioná-lo para a invenção de potências inauditas. Assim, esta é uma pesquisa que não busca o trabalho apenas nas formas já (re)conhecidas, mas que se lança também a pensá-lo e a inventá-lo em formas que ainda não existem – ou seja, este é um convite para uma discussão poética do trabalho.

Ao encerrar essa primeira aproximação – na qual expusemos alguns elementos constituintes da postura e dos propósitos da pesquisa –, queremos advertir que esta não é uma pesquisa limpinha e asséptica. Pelo contrário – em sintonia com a provocação lançada por Barros, Louzada e Vasconcellos (2008), quando se propõem a “sujar” e “fazer rizomar” os referenciais teórico-metodológicos com que operam –, também nos sujamos com referenciais heterogêneos<sup>10</sup>, agenciados para pensar as errâncias do trabalho: ao longo de todo nosso trajeto investigativo, buscamos fazer rizoma, contra todos os purismos e especialismos, com a “sujeira” e o hibridismo que sempre fecundaram o trabalho.

---

frequentemente que a essência é a potência. Compreendam o golpe filosófico que ele está dando! (DELEUZE, 2008, p.75). Aproveitamos para participar que todas as versões para o português das obras em espanhol citadas nesta pesquisa são de nossa responsabilidade.

<sup>10</sup> Vale ressaltar que a heterogeneidade aqui referida não significa uma mistura sem critério, pois todos os referenciais que serão agenciados na discussão do nosso problema de pesquisa caracterizam-se pela afirmação de uma potência crítica radical. Entre esses referenciais, cabe destacar a Filosofia da Diferença, em interlocução com a Clínica da Atividade, a Ergologia, e alguns elementos do Dialogismo bakhtiniano e do Marxismo.

## CAPÍTULO I: EPISTEMOLOGIA E ONTOLOGIA

O trabalho, em nossa cultura ocidental, é um fenômeno complexo, traçado por linhas paradoxais, que emerge na conjunção de duas séries de sentidos antinômicos. Uma, que concebe o trabalho como desvalor – cuja proveniência podemos encontrar nas culturas grega clássica e na medieval, que consideravam o trabalho uma atividade vulgar e degradante –; e outra, que pensa a constituição do homem a partir do trabalho – que predomina a partir do iluminismo.

Os gregos denominavam de "*banausia*" à atividade artesanal manual, que era ocupação de servos e pessoas inferiores – como analisa Abbagnano (2007, p. 118):

Heródoto já observava que tanto gregos quanto bárbaros estão de acordo ao considerarem inferiores os cidadãos que aprendem um ofício e os seus descendentes (...). Aristóteles diz explicitamente que o poder senhorial é próprio de quem não sabe fazer as coisas necessárias (...). O saber fazê-las é próprio dos servos, isto é, "da gente destinada a obedecer".

Na formação cultural judaico-cristã, o trabalho, como atividade de produção e reprodução da existência, remetia às ideias de suplício, sofrimento, esforço e luta, como vemos expresso, por um lado, na origem etimológica da palavra – na qual trabalho deriva do latim *tripalium*, que era um "instrumento de tortura composto de três paus" (CUNHA, 1986, p. 779) –, e, por outro, na condenação atribuída a Adão, no Velho Testamento, que sentenciava: "Comerás o teu pão com o suor do teu rosto, até que voltes para a terra, pois dela foste tirado" (GÊNESE, III,19) .

A outra série concebe o trabalho como atividade constitutiva do mundo: como fonte de todo valor, segundo a economia política instaurada por Ricardo – conforme vemos na análise do pensamento de Ricardo por Foucault (1990, p. 269): "o trabalho como atividade de produção é 'a fonte de todo valor' (...) todo valor, qualquer que seja, extrai sua origem do trabalho" –, ou como máxima expressão da potência demiúrgica do homem, "pela interpretação humanista do trabalho como *mimeses* do ato divino de criação" (LIEDKE, 1997, p. 272), que passa a predominar a partir do *Iluminismo*<sup>11</sup>. Essa vertente ganha sua máxima afirmação com Hegel e Marx, que colocam o trabalho "no centro do processo de humanização do homem" (ANTUNES, 2009, p. 136). Encontramos uma cabal expressão da concepção marxista em Engels

---

<sup>11</sup> "O iluminismo em geral marca a reivindicação da dignidade do trabalho manual" (ABBAGNANO, 2007, p. 1148).



(2004, p. 11), num texto que tem o sugestivo título de *Sobre o Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem*: “[o trabalho] É a condição básica e fundamental de toda a vida humana. E em tal grau que, até certo ponto, podemos afirmar que o trabalho criou o próprio homem”<sup>12</sup>.

É nesse complexo campo de embate entre séries de sentidos antinômicos que a pergunta “*O que pode o trabalho?*” tem o seu desdobramento na intenção que orienta o movimento desta pesquisa, que é a de pensar as possibilidades do trabalho como invenção hoje. Essa pergunta talvez possam ser expressa de maneira mais precisa na seguinte fórmula de inspiração foucaultiana: quais as condições de possibilidade<sup>13</sup> do trabalho como invenção na atualidade?

Foucault (1990, p. 13-14) descreve o surgimento do homem na modernidade como “nada mais do que uma certa brecha na ordem das coisas (...) uma simples dobra de nosso saber”. E vemos como, desse surgimento, derivaram várias vertentes deste homem, entre as quais a forma do trabalhador que conhecemos hoje e que nos parece tão natural – trabalhador que podemos caracterizar como uma dobra inventada pelo sistema de sujeição e pelas práticas de gestão das necessidades da modernidade, como observa Foucault (1991: 28):

Esse investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica; é, numa boa proporção, como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e dominação; mas em compensação **sua constituição como força de trabalho só é possível se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é também um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado)**; o corpo só se torna força útil se é ao mesmo tempo corpo produtivo e corpo submisso. [Grifamos em negrito]<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Evidentemente não esquecemos, que, paralelamente a essa valorização do trabalho, Marx também assevera que, sob o império do capital, o trabalhador rebaixa-se “à mercadoria, à mais miserável mercadoria” e que esse trabalho não é a afirmação do trabalhador, mas a sua negação, de maneira que, como observa Marx (2004a, p. 147), “tão logo inexista coerção física ou qualquer outra, foge-se do trabalho como de uma peste”. Mas essa crítica de Marx nunca retirou o trabalho da condição de centro do processo de humanização do homem.

<sup>13</sup> A pergunta foucaultiana pelas condições de possibilidade “é antes um estudo que se esforça por encontrar a partir de que condições foram possíveis conhecimentos e teorias; segundo que espaço de ordem se constituiu o saber; na base de qual *a priori* histórico e no elemento de qual positividade puderam aparecer ideias, constituir-se ciências, refletir-se experiências em filosofias, formar-se racionalidades (...) o que se quer trazer à luz é o campo epistemológico, a *epistémê* onde os conhecimentos, encarados fora de qualquer critério referente a seu valor racional ou as suas formas objetivas, enraízam sua positividade e manifestam assim uma história que não é a de sua perfeição crescente, mas, antes, a de suas condições de possibilidade; neste relato o que deve aparecer são, no espaço do saber, as configurações que deram lugar às formas diversas do conhecimento empírico” (FOUCAULT, 1990, p. 11-12).

<sup>14</sup> Aproveitamos para convencionar que serão indicados todos os grifos de nossa autoria nas citações, de maneira que os grifos, em itálico ou em negrito, não indicados serão sempre de responsabilidade dos seus respectivos autores.

Assim, o trabalhador, mais do que um condicionante do trabalho, é dele deduzido, sendo o trabalho, na forma como hoje o conhecemos, uma das grandes invenções da episteme moderna, já que não existia na episteme clássica ou em qualquer outra episteme anterior – como observa Lazzarato (2006, p.16): o trabalho, que era um conceito "que nem sequer existia no início da era moderna", torna-se, com o advento do capitalismo, "uma categoria totalizante e universal". Isso fica evidente ao observarmos que é na passagem da episteme clássica para a moderna que se encontram e passam a se articular as duas séries de sentidos que confluíram na composição do que hoje chamamos trabalho: a série da "*banausia/tripalium*", que vinha da Antiguidade Clássica e que atravessou toda a Idade Média, e a emergente série da potência demiúrgica/humanizante. Pela relevância dessa novidade, cabe examinarmos com um pouco de atenção como o trabalho surge nessa passagem, mas antes se faz necessário explicitar, através de uma breve análise genealógica<sup>15</sup>, como entendemos o trabalho como objeto da nossa pesquisa.

### **Desnaturalizando o “Objeto Trabalho”**

Segundo a perspectiva que comungamos, o trabalho produtor de mercadorias do capitalismo é uma forma particular e historicamente determinada de produção e reprodução da existência. Por isso, consideramos inadequado quando se denomina de “trabalho” a todas as atividades de produção e reprodução da existência ao longo da história da humanidade, pois estaríamos juntando, num mesmo “objeto de análise”, coisas que são muito distintas entre si – como vemos sintetizado por Frigotto (2008, p. 399), para quem o trabalho “é uma condição necessária ao ser humano em qualquer tempo histórico” –, quando este termo deveria ser reservado para definir a forma particular e historicamente determinada de produção e reprodução da existência que foi inventada no capitalismo.

Essa inadequação não pode ser saneada, nem mesmo se postularmos a “existência de um trabalho através dos tempos”<sup>16</sup>, pois isto seria, conforme analisa

<sup>15</sup> Segundo Silva (2004b, p. 14), “a genealogia não pretende buscar uma origem ou uma identidade primeira; ela pretende desnaturalizar os objetos e mostrar como os mesmos são historicamente constituídos. A pesquisa genealógica busca, portanto, explicitar como determinados objetos passam a ganhar uma certa consistência e operacionalidade em alguns contextos históricos específicos”.

<sup>16</sup> Em sintonia com o que observa Veyne (1998, p. 268-269) a respeito da naturalização das práticas sociais: “‘não existe a loucura através dos tempos’, religião ou medicina através dos tempos. A medicina anterior à clínica só tem o nome em comum com a medicina do século XIX. (...) Tal é o sentido da

Gondar (2007, p. 187), “insistir em tomá-lo como objeto natural: supor que o trabalho se modifica no decorrer da história é admiti-lo como uma atividade única que apenas sofre variações ao adaptar-se a este ou aquele contexto”. Tomar o trabalho como objeto histórico não é fazer uma história das transformações do conceito do trabalho, mas mapear as diferentes práticas que configuraram as atividades de produção e reprodução da existência humana, produzindo diferentes conceitos para estas práticas.

Podemos evidenciar a impropriedade da aplicação universal da noção de trabalho a toda e qualquer atividade que cria coisas socialmente úteis, independentemente do tempo e do espaço, através do exame da cultura grega clássica, que “cultivava, em seu ideal de sabedoria, o primado da contemplação sobre toda atividade” (CARMO, 2005, p. 24).

Conforme referimos, os gregos denominavam à atividade produtiva manual de "*banausia*", que era ocupação de servos e pessoas inferiores. Segundo Vernant (1990), o trabalho era um castigo de Zeus, o preço a ser pago pelos homens como consequência do roubo do fogo por Prometeu, que enganou a Zeus para proteger os homens – de quem Zeus tinha escondido o fogo –, quando da separação entre os homens e os deuses: “O roubo do fogo deve ser pago. Doravante, toda riqueza terá o labor como condição” (VERNANT, 1990, p. 316). Albornoz (2008, p. 46) observa que “uma vez que se aliena na forma concreta do produto e em seu valor de uso, o trabalho do artesão se manifesta para os gregos como serviço de outrem e, assim, um trabalho escravo”. Mas nem todas as atividades de produção eram consideradas dessa maneira: para os gregos o cultivo dos cereais não era um ofício, mas uma forma de relação com a divindade<sup>17</sup>, através da qual o homem entra em contato com os deuses: “A cultura da terra é, portanto, um culto: ela não se destina a produzir objetos utilizáveis pelo grupo; ela não institui um comércio entre homens, mas um comércio com os deuses” (GONDAR, 2007, p. 191).

Assim, “A ideia de que o homem se faz a si mesmo e se eleva como ser humano justamente através de sua atividade prática, com seu trabalho, transformando o mundo material, é uma ideia moderna, alheia ao pensamento antigo” (ALBORNOZ, 2008, p. 50). Por isso, no mundo grego, “seria impensável (...) que o trabalho pudesse

---

negação dos objetos naturais: não há, através do tempo, evolução ou modificação de um mesmo objeto que brotasse sempre no mesmo lugar”.

<sup>17</sup> “O que dá ao trabalho da terra aquele seu valor e prestígio originais é que para os gregos ele estabelece um elo com a divindade”. (ALBORNOZ, 2008, p. 44).

ser tomado como a essência probatória do homem, como postulará Hegel” (GONDAR, 2007, p. 188-189) – o mesmo acontecendo na cultura medieval, na qual a ação produtiva era considerada uma atividade vulgar e degradante, como analisa Carmo (2005, p. 32):

Nas sociedades aristocráticas (...). O trabalho era considerado, em sua totalidade, indigno para o homem de qualidade, cujas atividades eram dedicadas ao pensamento, à direção dos negócios políticos e religiosos, à gestão dos bens e, eventualmente, a transações financeiras. Essas atividades não eram, então, consideradas trabalho.

Para conceber o trabalho tal como o fazemos a partir da modernidade, foi necessário produzir uma nova arquitetura espiritual, através da tecnologia monástica de administração do corpo, do tempo, dos desejos e das ações humanas, cuja origem remonta à ruína do paganismo (GONDAR, 2007). Foucault analisou, em suas pesquisas, o imenso esforço de elaboração e colocação em ação de um conjunto de práticas e de técnicas minuciosas, articuladas em diferentes estratégias de “ortopedia social”, que criou o trabalhador produtivo e disciplinado e o fixou ao aparelho de produção capitalista<sup>18</sup>. A Reforma Protestante, que apresentava o trabalho como uma forma de servir à deus e caminho para a salvação, constituindo “a própria finalidade da vida”<sup>19</sup>, fez parte desse “aparato ortopédico”, conforme descreve Weber (1987, 112):

o Homem deve, para estar seguro de seu estado de graça, “trabalhar o dia todo em favor do que lhe foi destinado”. Não é, pois, o ócio e o prazer, mas apenas a atividade que serve para aumentar a glória de Deus, de acordo com a inequívoca manifestação da Sua vontade.

A perda de tempo, portanto, é o primeiro e principal pecado.

Vemos, assim, na produção da nova arquitetura espiritual da modernidade, o coengendramento do conceito de trabalho e de uma nova configuração do tempo. Sibilia (2003) observa que talvez a máquina mais representativa do capitalismo industrial não seja nenhuma daquelas que ficaram marcadas como seus principais emblemas – a locomotiva, a máquina a vapor, o automóvel, os teares –, mas o relógio. Ele é a melhor expressão do violento processo de esquadrinhamento do tempo em uma escala cronológica isométrica e da imposição da batida e do ritmo regular da

---

<sup>18</sup> Cabe destacar que as práticas e estratégias que inventam o trabalho, e a figura do trabalhador dele deduzida, não pressupõem a direção deste processo por um sujeito consciente nem um movimento teleológico orientado, pois se trata, conforme Foucault, da “estratégia sem estrategista”.

<sup>19</sup> “Mas, o mais importante é que o trabalho constitui, antes de mais nada, a própria finalidade da vida” (WEBER, 1987, 112).

máquina sobre um homem até então pautado pelo tempo múltiplo dos ciclos naturais, fisiológicos e sociais<sup>20</sup>. Conforme Thompson (1998, p. 279),

Na verdade (como seria de esperar), ocorria uma difusão geral de relógios portáteis e não portáteis no exato momento em que a Revolução Industrial requeria maior sincronização do trabalho. (...) O pequeno instrumento que regulava os ritmos da vida industrial era ao mesmo tempo uma das mais urgentes dentre as novas necessidades que o capital exigia para impulsionar o seu avanço.

Para este autor (1998, p. 269), “À medida que o século XVII avança, a imagem do mecanismo do relógio se expande, até que, com Newton, toma conta do universo”. Por isso, como analisa Sibilia (2003, p.24), o relógio “simboliza como nenhum outro as transformações ocorridas na sociedade ocidental em sua árdua transição para o industrialismo e para a lógica disciplinar”.

Portanto, para chegarmos ao ponto em que nos encontramos hoje – no qual o trabalho parece fazer parte da própria essência do ser humano –, foi necessário inventar um novo homem, despojado dos saberes e do modo de ser antigo, através de métodos quase carcerários, para criar uma disciplina de trabalho que lhe desse a “regularidade de um autômato, e [que o fizesse aceitar] sem questionar, o comando que a maquinaria industrial lhe transmitia, impondo-lhe a velocidade e a cadência dos atos a executar” (GORZ, 2005, p. 19). Por isso, podemos imaginar que se a um grego da antiguidade clássica ou a um homem da idade média fosse descrita a atividade que hoje chamamos de trabalho – na qual um trabalhador, que não é um escravo, vende “voluntariamente”, não o produto resultante do seu fazer, mas o seu “tempo”, o direito do “uso de si por outro” por um determinado tempo –, certamente essa atividade seria tomada como invenção de algum deus perverso ou de algum demônio muito engenhoso, com a única finalidade de degradação da humanidade do homem.

Da mesma forma, podemos ponderar que em outras culturas, em que o humano não seja concebido como separado da natureza, seria impensável conceber uma atividade como a que hoje entendemos como trabalho. O trabalho, “como um processo entre o homem e a natureza”<sup>21</sup>, como um artifício que transforma a natureza e fabrica o

<sup>20</sup> Segundo Foucault (1991, p. 136-137) esse processo de imposição contou com a experiência das congregações religiosas: “ainda no século XIX, quando se quiser utilizar populações rurais na indústria, será necessário apelar a congregações, para acostumá-las ao trabalho em oficinas (...). Durante séculos, as ordens religiosas foram mestras de disciplina: eram as especialistas do tempo, grandes técnicos do ritmo e das atividades regulares”.

<sup>21</sup> “O processo de trabalho, como o apresentamos em seus elementos simples e abstratos, é atividade orientada a um fim para produzir valores de uso, apropriação do natural para satisfazer a necessidades humanas, condição universal do metabolismo entre o homem e a Natureza, condição natural e eterna da

próprio homem, só é pensável no mundo inventado pela modernidade, onde o homem pretende-se separado da natureza e ambicioso por “humanizá-la”.

Aplicando a proposição de Veyne (1998, p. 250) – desenvolvida a partir das formulações de Foucault, de que “o objeto não é senão o correlato da prática; não existe, antes dela” – à discussão que aqui empreendemos, evidencia-se que não é adequado denominar de “trabalho” às múltiplas formas de produção e reprodução da existência humana que antecederam ao capitalismo, pois estas formas não têm uma essência imutável, que as fizessem “condição natural e eterna da vida humana”. Nesse sentido, aliamo-nos ao instigante e pouco conhecido “Manifesto contra o trabalho”, do grupo KRISIS (2003, p. 33-34):

O trabalho não é, de modo algum idêntico ao fato de que os homens transformam a natureza e se relacionam através de suas atividades. Enquanto houver homens, eles construirão casas, produzirão vestimentas, alimentos, tanto quanto outras coisas, criarão filhos, escreverão livros, discutirão, cultivarão hortas, farão música, etc. (...) As atividades na transformação da natureza e na relação social não eram, de forma alguma, autodeterminadas, mas também não eram subordinadas a um “dispêndio de força de trabalho” abstrato: ao contrário, eram integradas no conjunto de um complexo mecanismo de normas religiosas prescritivas, tradições sociais e culturais de compromissos mútuos.

Assim, nos tempos consagrados aos deuses, que nos antecederam, não existia o trabalho como a forma de realização da existência – os seres humanos cultivavam a terra, caçavam e pescavam, guerreavam, dançavam, negociavam com os deuses, adornavam-se, educavam os filhos nas tradições, comerciavam produtos, mas não “trabalhavam” –; o trabalho é uma invenção do nosso tempo consagrado ao capital. Novamente retomando a indicação do método proposto por Veyne (1998, p. 243, 255), “é preciso desviar os olhos dos objetos naturais para perceber uma certa prática, muito bem datada, que os objetivou sob um aspecto datado como ela”, pois “desde que historicizamos nosso falso objeto natural, ele, agora, só é objeto de uma prática que o objetiva”, já que só existe o que é determinado.

Da mesma maneira que não podemos enquadrar na categoria trabalho as múltiplas formas de realização da existência do passado, não é possível pretender nomear o que pode vir a ser o processo de produção e reprodução da existência humana num tempo futuro, fora das determinações da formação social capitalista. Livre dessas determinações, a produção e reprodução da existência podem tomar formas muito diferentes do que hoje conhecemos como trabalho. Talvez essas formas possam vir a ser

---

vida humana e, portanto, independente de qualquer forma dessa vida, sendo antes igualmente comum a todas as suas formas sociais.” (MARX, 1989, p. 208).

mais bem denominadas por palavras como “arte”, “estilo” ou “ética”, ou ainda por uma nova palavra, que nada tenha a ver com as que hoje circulam em meio ao nosso mundo saturado de mercadorias. Ou, até mesmo, que a atividade que poderá ocupar o lugar mais próximo do que hoje chamamos de trabalho deixe de se diferenciar de outras atividades humanas que constituem o viver, de maneira a não ter nenhuma palavra específica para distingui-la, passando a ser chamada simplesmente de “vida”.

### **O Trabalho no Mundo Moderno**

Explicitado nosso entendimento do trabalho como a forma particular e historicamente determinada de produção e reprodução da existência que foi inventada no capitalismo, podemos retomar o exame das condições do seu surgimento na passagem da episteme clássica para a moderna.

O mundo moderno do trabalho, que hoje vemos em avançado processo de desfazimento, está associado a uma série de transformações tecnológicas, conforme observa Petró (s/d, p.1):

a Primeira Revolução Industrial foi marcada pela mecanização. A máquina a vapor proporcionou um aumento na produtividade em relação à produção artesanal. Já na Segunda Revolução Industrial a eletricidade marcou os avanços, permitindo um acelerado crescimento industrial. Com isso, cresceu a produtividade e foi necessária uma nova orientação da ação dos trabalhadores, (...). Assim, começou a ser engendrado o método de administração científica desenvolvido por Taylor.

A envergadura dessas transformações evidencia que não estávamos mais diante da simples técnica do passado, mas que a revolução industrial avançara em direção a um novo patamar tecnológico, que se caracterizou pela integração e fusão, num mesmo processo, de diferentes avanços técnicos (conhecimentos científicos, domínio de materiais, especialização de procedimentos, habilidades de coordenação e planejamento, etc.). Mais profundamente, poderíamos ainda dizer que essas mudanças coengendram – isto é, instauram e expressam – uma nova matriz sociotécnica, uma vez que essas produções técnicas são expressão de um campo problemático, como nos mostra Sibilia (2003, p.11): “Os aparelhos e ferramentas exprimem as formas sociais que os produzem e lhes dão sentido, formando redes, teias de pensamento, matrizes sociais, econômicas, políticas, que perpassam o corpo social inteiro.”

A matriz sociotécnica do mundo moderno, fundou-se na nova forma assumida pela riqueza social – a forma do capital. Nunca é demais assinalar que, para Marx, o capital é, fundamentalmente, uma relação social: "ao afirmar que embora o

capital possa ser definido, como se costuma fazer, como uma acumulação de riqueza social na forma de bens ou dinheiro, fundamentalmente o capital é uma relação social" (HARDT e NEGRI, 2005, p. 194).

Essa nova matriz sociotécnica também assentou-se em potentes e inusitadas forças: a força de uma nova ciência, que ganhava autonomia em relação à religião e possibilitava ao homem a ambição de domínio da natureza (as antigas ciências dão lugar à biologia, à economia política, à linguística); a força da tecnologia mecânica e analógica e do aperfeiçoamento do domínio dos materiais (especialmente os metais), que proliferava a potência e as habilidades humanas; as novas formas de energia do carvão, da eletricidade e do petróleo, que multiplicavam infinitamente a força da tração humana e animal; e a força das tecnologias disciplinares e biopolíticas – “anátomo-política do corpo humano” e “biopolítica’ da espécie”, conforme análise da sociedade disciplinar, empreendida por Foucault (1999, p. 289) –, que ordenava as massas e docilizava os corpos, tornando-os úteis.

Esse curso histórico que inventou o trabalho fez emergir uma forma social nova, em substituição às formas dominantes no período pré-revolução industrial – que eram as formas do servo/camponês e do artesão. Nesse ambiente sociotécnico – com seus fluxos materiais e simbólicos impulsionados pela produção fabril e seu regime mecânico-geométrico-disciplinar – *surge uma nova imagem social na forma do “operário”*. O operário emerge como uma nova forma de sujeito<sup>22</sup> social, um novo modo de ser, suplantando as formas do servo/camponês e do artesão.

Cabe ressaltar que o operário, como uma “nova forma social”, “um novo modo de ser”, constitui-se num novo *ser*, no sentido ontológico, conforme assinala Costa (2012a, p. 103): “Ao inquirirmos os modos de ser do ser estamos já problematizando o ser como é, pois os modos de ser, ser já são”. Ou seja, o operário não é um servo/camponês ou um artesão transformado ou deslocado do campo ou da pequena oficina para dentro de uma linha de produção fabril, trata-se da emergência de um novo ser, um ser que não tinha existência antes de ser inventado por essa nova configuração de forças.

---

<sup>22</sup> Sujeito na dupla acepção de “sujeitado a” e de “agente da ação”, como o que emerge como efeito dos processos de subjetivação, conforme Deleuze (1992, p. 217): “Pode-se com efeito falar de processos de subjetivação quando se considera as diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as coletividades se constituem como sujeitos”.



O surgimento do operário não significa que ele tenha se tornado a forma exclusiva ou mesmo majoritária, mas antes uma tendência que exercia o poder de transformação e modulação sobre as demais, conforme observam Hardt e Negri (2005, p. 148), ao analisar o trabalho industrial:

Essa forma hegemônica funciona como um vórtice que gradualmente transforma as outras formas, fazendo-as adotarem suas formas centrais. (...). Não somente as práticas mecânicas como também os ritmos de vida do trabalho industrial e seu dia de trabalho foram gradualmente transformando todas as outras instituições sociais, como a família, a escola e as forças armadas.

Assim, o trabalho industrial e a forma operário tornaram-se tão universalmente hegemônicos que se converteram em referência não só para a organização da produção e para regulação geral das relações de trabalho, como também para organização das próprias formas de resistência ao processo em curso – através das organizações sindicais e partidos operários – e para a conformação das demais instituições da sociedade, que passaram a ser por eles colonizadas, conforme observação de Hardt e Negri, acima. Vemos, então, que da mesma forma que irrompeu o cidadão como uma nova forma sociopolítica a partir do século XVIII, no século XIX surge o operário como a nova forma do sujeito do trabalho.

Portanto, não foi nem simples nem “natural” o processo de “composição” da forma operário. Pelo contrário, fez-se necessário a elaboração e colocação em ação de um conjunto de práticas e estratégias, conforme descreveu Foucault. Nesse processo, a criação de uma tecnologia para imposição de novos parâmetros de percepção e uso do tempo cumpriu um papel importante no processo de desenvolvimento do capitalismo industrial, a ponto do relógio poder ser considerado um dos seus “principais emblemas”, como examinamos anteriormente. Por isso, cabe aqui observar que talvez tenha sido essa máquina – o relógio – que ajudou o homem a consolidar o processo de espacialização do tempo de que fala Bergson<sup>23</sup>. Ao escandir minuciosamente o tempo em partículas abstratamente iguais, o relógio possibilitou consumir o processo de expulsão da dimensão intensiva do pensamento do tempo, impondo ao homem o crivo do tempo espacializado, através da medição e sincronização dos mínimos gestos do viver e do trabalhar.

Nosso objetivo com essa rápida visada sobre o processo de emergência da forma trabalho não foi fazer uma análise histórica, mas sim destacar mais alguns

---

<sup>23</sup> Retomaremos a discussão de Bergson sobre a espacialização do tempo pela inteligência na sequência deste capítulo.

elementos que definem as condições de emergência do trabalho como uma produção da modernidade – que, como dissemos, chegou ao seu ápice com o taylorismo-fordismo, quando também parece estar demonstrando ter chegado ao seu limite e esgotamento.

### **Epistemologia e Ontologia**

Invocamos Bergson, como um novo intercessor – como afirma Deleuze (1992, p.156), precisamos de intercessores, "O essencial são os intercessores. A criação são os intercessores. Sem eles não há obra" –, pois foi quem desenvolveu uma das mais contundentes e fundamentadas críticas a uma forma de pensamento que busca congelar e imobilizar o mundo e reter dele apenas o "que é suscetível de repetir-se e de ser calculado, por conseguinte aquilo que não dura" (BERGSON, 2006, p. 5). Em sua companhia, vamos atrás de novas pistas para a construção de um "método" que nos permita acessar as vicissitudes do trabalho na sua movência e devires.

Bergson (2006) apresenta-nos dois modos de funcionamento do pensamento: o da inteligência e o da intuição. A inteligência evoluiu como uma racionalidade eminentemente prática e instrumental, a partir do esforço do homem para dominar a matéria e atender às necessidades dela, acabando por ser determinada pelos seus requisitos. Ao desenrolar-se através do processo de utilização da matéria, a inteligência desenvolve tamanha intimidade e sintonia com esse objeto que acabou sendo modelada por ele e pelos efeitos da sua ação sobre ele – como assinala Bergson (2006, p. 37): "Se a inteligência é feita para utilizar a matéria, é pela estrutura da matéria, sem dúvida, que se modelou a da inteligência". Portanto, como a ação humana só pode exercer-se sobre pontos fixos, a inteligência desenvolve um esforço permanente de fixação do mundo e, em decorrência desse esforço, perde a capacidade de acompanhar o movimento.

Ao buscar fixar o mundo, extraindo dele apenas o que se repete, a inteligência "espacializa" o tempo e trata o tempo e o espaço como coisas do mesmo gênero, transportando para o tempo as conclusões formuladas a partir da operação sobre o espaço: "Assim, a teoria do espaço e a do tempo espelham-se. Para passar de uma a outra, bastou mudar uma palavra: substituiu-se 'justaposição' por 'sucessão'. Sistemáticamente, desviou-se o olhar da duração real" (BERGSON, 2006, p. 7). Dessa forma, temos que ela *recorta o movimento* em uma série de posições estáticas e *congela*

a mudança em uma série de estados invariáveis, sob a pretensão de recompor o movimento e a mudança pelo alinhamento sucessivo de posições e estados imóveis:

O que quero dizer, sobretudo, é que o conhecimento usual está adstrito, como o conhecimento científico e pelas mesmas razões que ele, a tomar as coisas em um tempo pulverizado, no qual um instante sem duração sucede a um instante que tampouco dura. Para ele, o movimento é uma série de posições, a mudança uma série de qualidades, o devir em geral uma série de estados (BERGSON, 2006, p. 146).

Assim, ao recortar e congelar um real que é puro fluxo, ela não consegue apreender o movimento e a mudança, não consegue apreender a duração, não consegue apreender o tempo na sua imprevisibilidade e potência de criação e novidade. Quanto a esse aspecto – a potência de criação do tempo – temos que ser categóricos, com Bergson (2006, p. 106): "o tempo é algo. Então ele age. (...) o tempo é aquilo que impede que tudo seja dado de um só golpe".

Nesse esforço para imobilizar o fluxo das coisas, a inteligência é auxiliada pelo funcionamento da percepção, pois Bergson (2006) observa que os sentidos condensam em percepções as oscilações da matéria – "condensações, num instante da nossa duração, de milhares, de milhões, de bilhões de acontecimentos que se realizam na duração muitíssimo menos tensionada das coisas" (BERGSON, 2006, p. 64) – enquanto o entendimento condensa em conceitos o escoamento das coisas. Mais ainda, Bergson (2006, p. 78) assinala que não é só a percepção, mas também "o pensamento, a linguagem, todas as atividades individuais ou sociais do espírito conspiram para nos colocar em presença de objetos que podemos tomar como invariantes e imóveis".

Encontramos a predominância da "inteligência" em duas vertentes do pensamento "psi": uma que pode ser definida como "realista-mecanicista" e outra como "idealista". À vertente "idealista" – que fundamenta seu pensamento numa concepção essencialista do humano, com seus conceitos de "escalas de necessidades", "tendência natural à autorrealização", "totalidade" e "autenticidade", como vemos nas diferentes correntes humanistas – dirigimos a crítica que Bergson (2006, p. 119, 120) apresenta ao que ele chama de "filósofos antigos":

a verdade é que a filosofia nunca admitiu francamente essa criação contínua de imprevisível novidade. Os antigos já a repugnavam, pelo fato de que, mais ou menos platônicos, se figuravam que o Ser era dado de uma vez por todas, completo e perfeito, no imutável sistema das ideias: o mundo que se desenrola diante de nossos olhos, portanto, nada mais lhe podia acrescentar.

À vertente "realista-objetivista" – nos seus vários matizes teóricos e práticos: como a psicologia comportamental, parte significativa do cognitivismo, a

psicologia organizacional, as correntes organicistas e evolucionistas, entre outras – imputamos a crítica que Bergson (2006, p. 12) remete aos mecanicistas, por acreditarem num encadeamento entre os fenômenos e dos acontecimentos tão determinado a ponto dos efeitos deverem ser deduzidos das causas: “estes imaginam que o porvir está dado no presente, e que, portanto, nada lhe acrescentará de novo.” A estes, Bergson (2006, p. 120) critica também por

reduzir o tempo a uma simples aparência. O temporal, então, não é mais do que uma forma confusa do racional. O que é percebido por nós como uma sucessão de estados, assim que a neblina se dissipou, é concebido por nossa inteligência como um sistema de relações. O real torna-se mais uma vez eterno, com essa única diferença de que é a eternidade das Leis nas quais os fenômenos se resolvem, ao invés de ser a eternidade das Ideias que lhe servem de modelo.

A partir dessa crítica à inteligência, Bergson lança um desafio – que é o desafio a ser assumido por toda metodologia que pretenda "acompanhar um processo, e não representar um objeto", que é como Kastrup (2007) caracteriza a cartografia – "Como levar o espírito humano a inverter o sentido de sua operação habitual, como levá-lo a partir da mudança e do movimento, considerados como a própria realidade (...)?" (BERGSON, 2006, p. 78).

O caminho proposto por Bergson para essa "inversão" é a intuição, pois apenas a intuição pode apreender o movimento na sua mobilidade, a mudança na sua fluidez, o tempo na sua duração.

Schöpke (2004) analisa que Bergson, como Platão, acredita que é possível entrar em contato com o ser em si, com a essência das coisas, mas com uma diferença fundamental: enquanto para Platão essa essência é uma Ideia imutável, a ser alcançada contra os dados da experiência, pois ela é inacessível aos sentidos; para Bergson essa essência deve ser buscada no mundo e não para além dele, pela própria experiência de um mundo que não é imutável, mas puro movimento: como diz Bergson (2006, p. 180), a mudança “é a própria substância das coisas”. A essa, a autora agregasse uma segunda diferença: para Bergson, a essência de um ser é a sua própria duração, é uma obra do/no tempo; enquanto para Platão o tempo é o que precisa ser superado, pois é a causa da degradação das coisas. Assim, para o autor do "Pensamento Movente", pensar/conhecer é encharcar-se de tempo, pois apenas através da sintonia com a duração

é possível apreender o que cada coisa tem de singular, que é o modo como ela atravessa o tempo, como ela "serpenteia"<sup>24</sup> no mundo.

A intuição significa uma ruptura radical com a ideia de razão representativa – na qual há uma clara separação entre sujeito e objeto e o conhecimento é considerado como a representação adequada de um objeto por um sujeito –, pois a intuição é uma forma de conhecimento imediata, que implica o que Bergson chama de conhecimento de "dentro", como uma forma de conhecimento que pressupõe "uma espécie de 'simbiose' entre sujeito e objeto – ou seja, somente quando for possível falar em uma confusão, uma mistura, uma coincidência entre os dois – é que será possível falar em um conhecimento real" (SCHÖPKE, 2004, p.101).

A discussão que Bergson propõe entre as formas de "funcionamento" e da "lógica" da inteligência e da intuição – na qual fica patente a incapacidade da inteligência para apreender o tempo na sua imprevisibilidade e potência de criação e novidade; enquanto a intuição está habilitada a apreender o movimento na sua mobilidade, a mudança na sua fluidez, o tempo na sua duração – indica uma interessante linha para problematização da questão da invenção no trabalho, pois evidencia que a inteligência tende a atuar como substrato operacional do trabalho repetitivo e reprodutivo; enquanto a intuição tende ao trabalho criativo e inventivo<sup>25</sup>.

Deleuze é bastante categórico ao observar que a invenção é um movimento da ordem da duração<sup>26</sup>, um movimento no qual a passagem do virtual para o atual dá-se por diferenciação: "tais linhas de diferenciação são verdadeiramente criadoras; elas só atualizam por invenção" (DELEUZE, 1999, p. 81-82).

Assim, se a inteligência é o método adequado para pensar o espaço e a matéria, enquanto a intuição é adequada para pensar o tempo, a duração (BERGSON, 2006), e se, como analisa Hardt (1996, p. 45):

A duração é o domínio no qual podemos encontrar o movimento ontológico primário porque a duração, que é composta de diferença de natureza, é capaz de diferir qualitativamente de si mesma. O espaço, ou a matéria, que contém somente diferenças de grau, é o domínio do movimento modal, porque o espaço não pode diferir de si mesmo, mas sim repetir,

---

<sup>24</sup> "Há, no *Tratado de pintura* de Leonardo Da Vinci, uma página que Ravaisson gostava de citar. É aquela na qual nos é dito que o ser vivo se caracteriza pela linha ondulosa ou serpentina, que cada ser tem sua maneira própria de serpentear e que o alvo da arte é restituir esse serpenteamento individual" (BERGSON, 2006, p. 270-271).

<sup>25</sup> Retomaremos a estas questões nos Capítulos III e IV.

<sup>26</sup> Da mesma forma Hardt (1996, p. 49) observa que "Em Bergson, a passagem da virtualidade ao ato acontece somente na duração".

então podemos concluir que é no plano da duração que o trabalho pode ser inventivo e as práticas de gestão podem ser pensadas como promotoras da invenção, sendo a intuição o método mais adequado para pensá-los como criação.

O pensamento do trabalho, na sua forma mais reprodutiva, voltada a atender as necessidades econômicas e usuais da vida sob as determinações do modo de produção capitalista, tende a estabilizar o mundo, fixar os objetos em posições, congelar os fluxos, para poder agir sobre a matéria e o espaço segundo uma lógica instrumental – conforme Bergson (2006, p. 37) "Nossa ação só se exerce comodamente sobre pontos fixos; é portanto a fixidez que nossa inteligência procura" –, por isso tem a sua dinâmica cognitiva predominantemente assentada na inteligência.

Por outro lado, evidenciam-se novas tendências de uma produção que é cada vez mais caracterizada como imaterial – na qual não é mais possível pensar a produção da riqueza e do conhecimento sem passar pela produção de subjetividade, aumentando as exigências de criatividade e inovação nas organizações. Essas tendências, cada vez mais, operam como vetores que induzem a ampliação do uso da forma de cognição da intuição no trabalho e na gestão<sup>27</sup>, abrindo para um novo campo de possíveis.

Temos, aqui, na aplicação das noções de inteligência e de intuição de Bergson diretamente à dinâmica do trabalho e da gestão, o embaralhamento de epistemologia e ontologia, pois, de conceitos para orientar o método de produção do conhecimento e condução da nossa pesquisa, essas noções passaram a atuar também como método para pensar a operação do próprio processo de trabalho – em sintonia com a “ontologia prática” proposta por Viveiros de Castro (2007, p. 96), quando examina o colapso da distinção entre epistemologia e ontologia, considerando a

progressiva emergência de uma ‘ontologia prática’, dentro da qual o conhecer não é mais um modo de representar um (des)conhecido mas de interagir com ele, isto é, um modo de criar antes que um modo de contemplar, de refletir ou de comunicar.

A proposta bergsoniana de constituição de um método a partir da intuição ainda é alvo de inúmeras polêmicas e questionamentos. Nesse debate, estamos com Schöpke (2004, p. 105), que ressalta que Bergson não deve ser tomado como um "irracionalista", mas como um "neorracionalista", que ele propõe um novo funcionamento da razão: “A intuição deve ser vista como uma segunda potência, um

---

<sup>27</sup> As novas tendências que caracterizam a produção imaterial e os seus impactos sobre o trabalho serão discutidos nos próximos capítulos.

'outro' da própria razão. Para ele, é a intuição que permite que a razão possa dar conta de um real que é, verdadeiramente, uma 'pura zona de indeterminação'". Deleuze (1999, p. 7) é ainda mais categórico e objetivo quanto a esse aspecto: "A intuição não é um sentimento nem uma inspiração, uma simpatia confusa, mas um método elaborado (...). Ele tem suas regras estritas, que constituem o que Bergson chama de 'precisão' em filosofia". O próprio Bergson (2006, p. 99), ciente da polêmica, responde a essas críticas: "Nada diremos a cerca daquele que pretende que nossa 'intuição' seja instinto ou sentimento. (...) E em tudo que escrevemos há a afirmação do contrário: nossa intuição é reflexão".

Ao examinar o método bergsoniano, Deleuze (1999) apresenta-nos três "regras" ou "atos". A primeira, consiste em denunciar os falsos problemas e aplicar a prova do verdadeiro e do falso aos próprios problemas: pois, como assevera Bergson (2006), trata-se de colocar o problema, mais do que resolvê-lo – este é o momento da verdadeira criação, da invenção, sendo a solução uma decorrência da forma como o problema foi colocado. A esse respeito, observa Deleuze (1999, p. 9), "o problema tem sempre a solução que ele merece em função da maneira pela qual é colocado".

Encontramos uma importante relação entre a concepção de problema de Bergson e o nosso objeto de estudo, pois, como observa Lazzarato (2006), o trabalho como invenção, como acontecimento<sup>28</sup>, caracteriza-se pela possibilidade de construir os problemas e de colocar à prova as respostas às perguntas suscitadas, revelando, assim, a sua natureza problemática – o que vêm, novamente, imbricar epistemologia e ontologia em nossa pesquisa. Quando Clot (2006, p. 111) fala que “o trabalho é sempre uma prova, entendendo-se pelo termo uma situação que não oferece todas as respostas às questões que ela mesma levanta” e quando Schwartz (2004a, p. 25) ressalta que “a negociação dos usos de si [que o trabalho implica] é sempre problemática, sempre lugar de uma *dramática*” e que “Todo o trabalho, porque é o lugar de um problema, apela a um uso de si” (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008, p. 27), também temos reconhecida a centralidade da dimensão problemática do trabalho<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Conforme Amarante (2006, p. 55): “o acontecimento não é aquilo que acontece, mas ‘algo no que acontece’ (LS, p. 152). O acontecimento é um *incorporal*, pois possui outra natureza que a dos corpos. Ele não está no corpo apesar de necessitar do corpo para a sua expressão. Ele não está nas coisas que o provocam, nem nas coisas onde se atualiza. O acontecimento escapa ao fato. Ele é o que sobrevoa os corpos, as coisas, os seres, encarna-se neles, se expressa na linguagem, mas não se esgota nessa expressão”.

<sup>29</sup> Voltaremos a essa questão no Capítulo III, quando examinarmos o conceito de “atividade”.

Diante da centralidade da noção de problema<sup>30</sup> – tanto do ponto de vista conceitual, que se expressa na formulação dos autores que nos acompanham, quanto para o desenvolvimento concreto da dinâmica do processo de pesquisa que aqui buscamos traçar – somos instigados a abrir parênteses, para examinar um pouco mais detidamente essa noção.

Aplicar a prova do verdadeiro e do falso aos próprios problemas, conforme a regra *bergsoniana* formulada por Deleuze, não significa buscar conferir o grau de fidelidade de um problema enunciado aos dados ou estado de uma dada realidade: isto seria submeter esta regra à lógica do pensamento da representação. O pensamento da representação pode ser caracterizado, conforme analisa Zourabichvili (2004a), pela subordinação do diverso à condição homogeneizante de um ponto de vista único, pois é a invariância do ponto de vista que permite fixar um mundo exterior a ser tomado como um “mundo dado”, como uma “realidade” – o que está na contramão da perspectiva aqui proposta. O que essa prova indica é para que se busque questionar os *sentidos* que emergem do problema proposto e qual a *necessidade*<sup>31</sup> que vem a se impor através deste problema.

Portanto, verdadeiro e falso não remetem à lógica do erro ou da inadequação do problema formulado a uma “realidade” dada ou a um estado de coisas, mas à atenção quanto ao sentido e ao sem-sentido, ao interessante e ao desinteressante, ao notável e ao ordinário – “as noções de importância, de necessidade, de interesse são mil vezes mais determinantes que a noção de verdade”, assevera Deleuze (1992, p. 162) –, de forma que problematizar é avaliar, selecionar, hierarquizar o que é importante, interessante, notável.

Zourabichvili (2004a, p.45) questiona “o que significa levar a difícil prova do verdadeiro e do falso aos próprios problemas? Que critério vai decidir entre problemáticas rivais?”, e responde dizendo que

um problema é verdadeiro ou necessário, ou melhor, um problema emerge verdadeiramente quando o pensamento que o coloca está sendo forçado, quando sofre o efeito de uma violência exterior, quando entra em contato com um Fora [*afuera*]. O critério não é a adequação a dados ou a um estado

<sup>30</sup> Deleuze é categórico quanto à centralidade do problema, como vemos na seguinte passagem: “Pensar é experimentar, é problematizar”. (DELEUZE, 1988, p.124)

<sup>31</sup> “A filosofia sempre compreendeu e admitiu esta correlação entre o pensamento e a necessidade. Reconheceu inclusive mais: o vínculo entre a necessidade e a *exterioridade*. O pensamento, com efeito, não elege o necessário; é preciso que o que pensa não dependa dele em absoluto” (ZOURABICHVILI, 2004a, p.14).



de coisas externo, mas a efetividade de um ato de pensar que introduz nos dados uma hierarquia.

O entendimento, expresso por Zourabichvili (2004a, p.42), de que "colocar um problema equivale a objetivar de maneira paradoxal uma pura relação com o Fora [*afuera*]", aplicado a nossa compreensão da natureza problemática do trabalho, permite-nos concluir que é a insistência do Fora<sup>32</sup> que constitui o componente singularizante e acontecimental – tanto no trabalho, quanto na pesquisa –, como o que produz a infiltração do inusitado no protocolo da situação, como aquilo que coloca a história e o previsto em crise, rompendo com o passado, como o intempestivo nietzschiano, na medida em que toda novidade é contra o dado, todo devir é contra a história:

O devir não é história; a história designa somente o conjunto das condições, por mais recentes que sejam, das quais desvia-se a fim de 'devir', isto é, para criar o novo. É exatamente o que Nietzsche chama de o Intempestivo. (DELEUZE, 1992, p. 211).

Cabe chamar a atenção para o fato de que chegamos, aqui, ao âmago da discussão conceitual que irá sustentar os principais desdobramentos e novidades da nossa pesquisa. Essa compreensão – quanto a paradoxal natureza problemática do trabalho – associada à identificação da insistência do Fora como o componente singularizante e acontecimental no trabalho, permite-nos uma rápida antecipação do caminho que seguiremos para discutir a o trabalho como invenção, que é pensá-lo como a potencialização da relação com o Fora.

Diante de qualquer situação problemática, seja na pesquisa, seja no trabalho, podemos reconduzir as tensões e questões suscitadas pelo impasse colocado pela "intromissão do Fora" ao território das respostas já estabelecidas, levar o desconhecido que emerge com o problema ao campo do familiar já instituído e

---

<sup>32</sup> A noção de "Fora" diferencia-se da noção de "exterioridade", pois enquanto esta ainda é uma forma, como vemos na exterioridade que o visível e o dizível têm entre si, exterioridade entre os dois meios – luz e linguagem –, o Fora remete ao campo das forças, como sintetiza Deleuze (1988, p. 93): "se a força está sempre em relação com outras forças, as forças remetem necessariamente a um lado de Fora irreduzível, que não tem mais sequer forma, feito de distâncias indecomponíveis através das quais uma força age sobre outra ou recebe a ação de outra. (...) Há, então, um devir das forças que não se confunde com a história das formas, já que opera em outra dimensão. Um lado de Fora mais longínquo que todo o mundo exterior e mesmo que toda forma de exterioridade, portanto infinitamente mais próximo". Zourabichvili (2004a, p. 61) ressalta que a questão que Deleuze coloca com a noção de "Fora" diz respeito à heterogeneidade e a exterioridade das relações, enquanto "é próprio das forças reativas negar a heterogeneidade e a exterioridade das relações, fechar o ponto de vista sobre si mesmo e impedir a afetação (...) as 'forças do fora' não são chamadas assim só porque vêm do fora, mas porque colocam o pensamento em estado de exterioridade, lançando-o em um campo no qual os pontos de vista entram em relação, onde as combinações homogêneas de significação cedem lugar a relações de forças no sentido" [que produzem o sentido].

representado, ao campo das dualidades instaladas, ao jogo de antagonismos já previstos, com seus papéis, discursos, posições e trincheiras.

Ou, pelo contrário, podemos assumir o desafio de durar no problema, habitar o impasse, não buscar imediatamente obturar a incerteza que se abre, permitindo, ao problema, que começa a ser exposto, ganhar corpo e voz, deixando esse campo de virtualidades problemático ganhar expressão, para poder inventar novas perspectivas, fazer emergir novos pontos de vista, novas relações. Portanto, ou reconduzimos as energias liberadas pelas tensões que emanam dos processos problemáticos (e que emergem a todo o momento) ao terreno do já codificado e normatizado, capturando essa energia nos estratos duros da organização do trabalho e da metodologia da pesquisa, ou as aproveitamos para a expressão de novos mundos possíveis, para enunciar novos devires. Esse é o desafio que os "verdadeiros problemas" colocam para a pesquisa e para o trabalho, com o risco que é inerente aos processos imprevisíveis. Os falsos problemas ou os problemas domesticados no seu nascedouro, ao não remeterem a nenhuma relação com o Fora, não implicam em nenhum risco, mas também não abrem para nenhum campo de singularizações e novidades, para nenhum "novo campo de possíveis"<sup>33</sup>.

Retornando às regras formuladas por Deleuze (1999) a partir do método de Bergson, a segunda delas orienta a lutar contra as ilusões que nos impedem de encontrar as verdadeiras diferenças de natureza, as articulações do real: ilusões produzidas pela subordinação do pensamento à espacialização do tempo<sup>34</sup> e aos mistos mal analisados fornecidos pela linguagem. Quanto a este aspecto, Bergson (2006, p. 54) analisa que para criar a linguagem, "a sociedade recortou o real segundo suas necessidades práticas".

A terceira consiste em colocar os problemas e resolvê-los mais em função do tempo do que do espaço: regra que, para Deleuze (1999, p. 22), "dá o 'sentido fundamental' da intuição: a intuição supõe a duração; ela consiste em pensar em termos de duração". Pensar em termos de duração é pensar num permanente fluir que é, ao

---

<sup>33</sup> "Por 'novo campo de possíveis' é necessário entender então uma outra coisa: a palavra possível deixou de designar uma série de alternativas reais ou imaginárias (ou... ou...), o conjunto das disjunções exclusivas características de uma época ou de uma sociedade dada. Ela concerne, agora, à emergência dinâmica do *novo*". (ZOURABICHVILI, 2000, p.337)

<sup>34</sup> Deleuze (1999, p. 14) observa: "damo-nos do tempo uma representação penetrada de espaço. O deplorável é que não sabemos distinguir em tal *representação* os dois componentes que diferem por natureza, as duas puras *presenças* da duração e da extensão".

mesmo tempo, continuidade e mudança, e que se dá como um tempo que podemos caracterizar como uma quase-substancialidade indivisível, na qual o que é percebido como imobilidade não passa de uma abstração de um movimento que não para de fluir.

### **Ontologia e Cartografia – Por uma metodologia para sondar a aurora**

?

Nada melhor do que um ponto de interrogação como porta de passagem para o aprofundamento da discussão metodológica na pesquisa, já que escrevemos, como coloca Deleuze, no limite da nossa ignorância, no limite do que (não) se sabe – onde nosso saber e nossa ignorância *tocam-se*<sup>35</sup> –, e pensamos na fronteira do impensado: uma fronteira sempre tangente ao infinito.

Que o ponto de interrogação reporte à *voluta barroca*<sup>36</sup>, pode ser considerada uma interessante (co)incidência – Leibniz provavelmente iria além dessa consideração, apontando essa coincidência como mais uma prova da harmonia preestabelecida entre os dois andares, entre a Natureza e a Graça, entre o universo material e a alma –, pois remete à busca de uma "criptografia" que, ao mesmo tempo, enumere a natureza e decifre a alma, que veja nas redobras da matéria e leia nas dobras da alma"<sup>37</sup> (DELEUZE, 1991, p. 14).

Como pensar um método para sondar a aurora, para perscrutar a "cosmogênese", para acessar o que emerge a cada dobrar do labirinto – seja o da matéria, seja o da alma? Ou seja, um método para pensar e operar na dobra, já que, observa Deleuze (1991, p. 18), "o menor elemento do labirinto é a dobra".

A partir de Leibniz, Deleuze (1991) descreve-nos um mundo "infinitamente cavernoso", no qual tudo flexe – tanto em "dobras endógenas", como nos organismos, quanto em "dobras exógenas", como na matéria inorgânica – sob a dinâmica permanente de forças elásticas, que produzem os mecanismos da matéria, ou de forças plásticas, que produzem o organismo infinitamente maquinado. Como

---

<sup>35</sup> "Tocam-se" no sentido da vizinhança, de fazer contato, e no sentido de tocar como um instrumento musical, de ressoar uma na outra – que diz da forma como uma passa na/pela outra.

<sup>36</sup> A *voluta* é um motivo decorativo enrolado em espiral. Enquanto a forma clássica caracterizou-se pela linha reta, equilíbrio e coordenadas ortogonais da composição, no Barroco temos a preferência pelas diagonais, assimetrias, formas curvas e espiraladas. Para Deleuze (1991, p. 13) o barroco remete a uma "função operatória, a um traço. Não pára de fazer dobras. (...) Ele curva e recurva as dobras, dobra sobre dobra, dobra conforme dobra. O traço do barroco é a dobra que vai ao infinito".

<sup>37</sup> Na nota de rodapé, ao final dessa passagem, Deleuze (1991, p.14) define a criptografia como a "arte de inventar a chave de uma coisa envolvida".

elemento genético da dobra, Deleuze (1991, p.33) apresenta a "inflexão", o "ponto-dobra" que:

é o puro Acontecimento da linha e do ponto, o Virtual, a idealidade por excelência. Efetuar-se-á segundo eixos de coordenadas, mas, por enquanto, não está no mundo: ela é o próprio Mundo, ou melhor, seu começo, dizia Klee, 'lugar da cosmogênese', 'ponto não-dimensional', ponto 'entre as dimensões'.

Desse mundo "cavernoso" e "turbulento", Deleuze (1991, p.39) extrai a "inflexão" como uma nova forma de conceber o "objeto": "É uma concepção não só temporal mas qualitativa do objeto (...) É um objeto maneirista e não mais essencialista: torna-se acontecimento", pois esse objeto, pelo seu novo estatuto, não implica um molde espacial, decorrente de uma relação forma-matéria, mas uma "modulação temporal que implica tanto a inserção da matéria em uma variação contínua como um desenvolvimento contínuo da forma" (DELEUZE, 1991, p.38). E, acrescenta ele, a seguir, se "o objeto muda profundamente de estatuto, isso também acontece com o sujeito", apresentando-nos um sujeito que não está dado previamente, mas é efeito de um "lugar" chamado "ponto de vista", de forma que "será sujeito aquele que vier ao ponto de vista, ou sobretudo aquele que se instalar no ponto de vista" (DELEUZE, 1991, p.39). Temos, assim, o ponto de vista, como condição de emergência de um sujeito, como o correlato do ponto de inflexão, condição que define um objeto/mundo em contínua modulação.

Trata-se, portanto, de um novo perspectivismo. Não mais centrado no sujeito – como encontramos no perspectivismo subjetivista kantiano<sup>38</sup> –, pela reversão da ideia comum de ponto de vista, pois este não é mais pensado como o que varia em decorrência do sujeito: como esclarece Zourabichvili (2004a, p. 49-50): "o ponto de vista não se confunde com o sujeito para opor-se ao objeto ('relatividade do verdadeiro'): pelo contrário, ele preside sua dupla individuação [do sujeito e do objeto] ('verdade do relativo')".

Portanto, o sujeito e o objeto são efeitos do ponto de vista, na medida em que "o ponto de vista é a condição sob a qual um eventual sujeito apreende uma variação" (DELEUZE, 1991, p. 40). Temos, também, assim, um novo relativismo – na medida em que não se trata mais de uma verdade que varia de acordo com um sujeito, mas da condição para que a verdade de uma variação apareça ao sujeito.

---

<sup>38</sup> Como analisa Barros, R. B. (2007, p. 185), "Já em Kant, (...) é o psiquismo que constitui o mundo: o dentro é condição de possibilidade para o conhecimento".

Com alguma surpresa, vemos que esse percurso leibniziano de Deleuze conflui com a proposição nietzschiana de esvaziamento do sujeito, em favor do acontecimento:

Abandonemos o sujeito efetivante, e assim também abandonaremos o objeto no qual se efetiva. A duração, a igualdade consigo mesmo, o ser não são inerentes nem ao que é chamado de sujeito nem de objeto: são complexos do acontecer. (NIETZSCHE, 2008, p. 287)

Chegamos, assim, a uma nova concepção do objeto e do sujeito, tanto no trabalho, quanto na pesquisa: um novo estatuto do objeto, que, desessencializado<sup>39</sup> como "acontecimento", ganha existência através de suas metamorfoses – “um objeto maneirista”, diz Deleuze –; e um novo sujeito, dessubstancializado e deslocado do centro pelo ponto de vista, um sujeito que emerge como efeito das condições de manifestação da verdade de uma variação – "L'effect c'est moi" [O efeito sou eu], como afirma Nietzsche (2005a, p. 24).

Por isso, não se trata de fundamentar a objetividade do método em um objeto tomado como dado objetivo da realidade nem na constância de um sujeito tomado como idêntico a si mesmo – como certas “psicologias”, sempre tentaram fazer – , pois precisamos desenvolver uma forma de pensar a pesquisa que aposte

nas complexas ligações que investem sujeito e objeto e transformam ambos, uma vez que são traçadas outras conexões entre afetos e imagens. A partir desse modo de construção do olhar, a pesquisa também se volta para o intempestivo jogo dos sentidos e acontecimentos misturados, na tentativa de compor novas reflexões e mergulhos sobre os mundos que nos afetam (FONSECA, 2010, 171).

Trata-se, então, de desenvolver uma forma de pesquisar e de pensar o processo de trabalho que não busque ancorar o pensamento numa suposta identidade do sujeito, nem numa tranquilizadora objetividade do objeto, mas que se aventure a enfrentar a turbulenta movência do mundo, com seu "intempestivo jogo dos sentidos e acontecimentos misturados".

Nosso percurso, até aqui, permitiu fundamentar elementos importantes que embasam o "método" cartográfico – cabendo assinalar que colocamos a palavra “método” entre aspas para destacar que tratamos, aqui, de uma “reversão metodológica”, que, segundo Passos, Kastrup e Escóssia (2009, p. 10), “consiste numa aposta na experimentação do pensamento – um método não para ser aplicado, mas para ser experimentado e assumido como atitude”. Esse "método" caracteriza-se como um

---

<sup>39</sup> Rompendo com a tradição substancialista fundada em Aristóteles, para quem o ser se define pela sua “essência necessária”, como esclarece Abbagnano (2007, p. 418) “o que a coisa não pode não ser”.

método inusitado pela "escala" de observação, análise e operação proposta. Na definição de uma nova "escala" de operação do trabalho da pesquisa, encontramos a grande invenção metodológica de Deleuze e Guattari e é da definição desta "escala" que decorrem as principais determinações do método cartográfico.

No lugar do exame de generalidades populacionais e de espécie, ou de casos, de sujeitos e de indivíduos, a cartografia busca acessar uma "escala" paradoxal de operação que é a “escala” das singularidades – operando num plano paradoxal que se coloca para além dessas dimensionalidades dualizadas, molares e homogêneas. Schérer (2000, p. 21) assinala que temos, entre os principais temas do pensamento de Deleuze, "uma substituição, desse sujeito e mesmo de uma individualidade ainda por demais maciça, por demais 'molar', (...) por 'singularidades' moleculares, moventes ou 'nômades'". Segundo Zourabichvili (2004a, p. 130),

O conceito de singularidade funda-se na noção de ‘relação diferencial’ ou ‘díspar’, que permite evitar uma redução do simples ao atômico e, por conseguinte, a confusão do singular e o individual. (...) Esse conceito tem, então, uma origem por sua vez matemático e físico. Se forma a partir da teoria das equações diferenciais (...) e do estudo dos sistemas ‘metaestáveis.

Nesse sentido, como observa Deleuze (1974, p.105-106), "Não podemos aceitar a alternativa que compromete inteiramente ao mesmo tempo a psicologia, a cosmologia e a teologia: ou singularidades já tomadas em indivíduos e pessoas ou o abismo indiferenciado".

Convém chamar a atenção para o fato de que a discussão que agora empreendemos, a respeito das singularidades, faz-se central para fundamentar a problematização da *relação entre trabalho e o Fora* – relação que está no âmago da discussão conceitual que desenvolvemos em nossa pesquisa, conforme anunciamos anteriormente, e cujas consequências desdobramos nos Capítulos III e IV.

Também cabe destacar que utilizamos o termo “escala” sempre entre aspas para ressaltar que não se trata de uma “escala” de quantidades extensivas, pois as singularidades são o que Spinoza define como os “corpos simples”, que não têm figura nem tamanho. Deleuze (2008, p. 388) descreve esses corpos como uma “matéria modal de pura exterioridade. Quer dizer que os corpos simples reagem uns sobre os outros, não têm interioridade, apenas têm entre si relações exteriores”, de forma que eles não existem individualmente, mas apenas agregados em conjuntos infinitos – ou seja, trata-se de corpos intensivos. A esse respeito, Zourabichvili (2004b, p. 102) observa que

Deleuze hesita entre dois tratamentos possíveis. Ora as singularidades designam as 'dimensões' intensivas de uma multiplicidade e a esse título podem igualmente ser nomeadas 'intensidades', 'afectos' ou mesmo 'hecceidades'; sua distribuição corresponde portanto ao *mapa* afetivo de um agenciamento [...]. Ora elas se distribuem no nível de cada dimensão, e se redistribuem de uma dimensão a outra: esses são os 'pontos brilhantes' ou observáveis a cada grau do cone bergsoniano da memória [...]. Não é certo todavia que os dois tratamentos não convirjam.

Como sintetiza Deleuze (1974, p. 105), "As singularidades são os verdadeiros acontecimentos transcendentais". Nesse plano, não temos nem o caos do "abismo indiferenciado", no qual seria impossível pensar qualquer determinação, nem individualidades já formadas; mas singularidades anônimas e nômades, impessoais e pré-individuais. Portanto, mesmo sem apresentar o grau de determinação do ser individuado, as singularidades não se caracterizam pela indeterminação e indiferenciação, como observa Schöpke (2004, p.38):

Para Deleuze, o campo das singularidades é algo que se interpõe entre o 'fundo negro' e o mundo físico, entre o caos e os corpos. Lugar da superfície dos acontecimentos, lugar do verdadeiro transcendental da natureza.

Interposto entre o caos e o mundo empírico, este é o plano das dimensões intensivas das multiplicidades – das afetações moleculares, dos agenciamentos, dos contágios, das ressonâncias –, que a cartografia busca acessar, mapear e agitar.

Deleuze (2006a, p. 385) define as singularidades como "o ponto de partida de uma série que se prolonga sobre todos os pontos ordinários do sistema até a vizinhança de uma outra singularidade; esta engendra uma outra série que ora converge, ora diverge em relação à primeira". As singularidades, estes "signos ambíguos", são os operadores do contágio, na medida em que qualquer singularidade pode afetar e ser afetada por qualquer outra, já que não estão submetidas aos limites e requisitos impostos pelos processos de convergência das séries, que governa o plano das individualidades – e que implica uma dialética da negatividade e da exclusão do contraditório<sup>40</sup> – produzindo uma condição de fechamento e definição de uma identidade.

Por seu lado, as singularidades operam o contágio segundo uma lógica do paradoxo, cuja potência de afetar e de ser afetado independe da semelhança e da

---

<sup>40</sup> Conforme considera Deleuze (1974, p. 183): "O incompatível não nasce senão com os indivíduos, as pessoas e os mundos em que os acontecimentos se efetuam, mas não entre os próprios acontecimentos ou suas singularidades *acósmicas, impessoais e pré-individuais*. O incompatível não está entre dois acontecimentos, mas entre um acontecimento e o mundo ou o indivíduo que efetuam um outro acontecimento como divergente".

convergência, pois elas entram em ressonância e se comunicam por suas diferenças e distâncias<sup>41</sup>, como expressa Deleuze (1974, p. 181):

na superfície onde não se desdobram a não ser os acontecimentos infinitivos, as coisas se passam diferentemente: cada um comunica com o outro pelo caráter positivo de sua distância, pelo caráter afirmativo da disjunção. (...) Tudo se faz por ressonância dos disparates.

Os bandos, humanos e animais, apontam Deleuze e Guattari (1997b, p. 23), "proliferam com os contágios, as epidemias, os campos de batalha e as catástrofes". A cartografia busca traçar as linhas dessas contaminações, fazer um mapa desses campos de batalha, narrar as dramáticas dessas núpcias, talvez seja melhor dizer, desses devires que estão aquém e além da lógica do terceiro excluído. Contaminações, batalhas e núpcias que acontecem ponto-a-ponto, mas que no seu acontecer produzem ressonâncias, fazem vibrar uma nova música.

Nessa nova geografia transversal, as singularidades constituem os potenciais que determinam a metaestabilidade dos sistemas<sup>42</sup>:

as singularidades-acontecimentos correspondem a séries heterogêneas que se organizam em um sistema nem estável nem instável, mas 'metaestável', provido de uma energia potencial em que se distribuem as diferenças entre as séries. (DELEUZE, 1974, p.106)

Assim, tomar as singularidades como operadores da pesquisa cartográfica e da invenção no trabalho implica produzir um ajuste "perceptivo-conceitual", que descole o "olhar-escuta" do plano das molaridades (plano empírico dos individualidades) e consiga "tocar"<sup>43</sup> o plano dos potenciais e tensões impessoais e pré-individuais – como propõe

<sup>41</sup> Cabe destacar que o uso que faremos do termo "distância" ao longo deste estudo, em consonância com a filosofia da diferença, foge do emprego ordinário deste termo, que o toma espacialmente. Para nós, pelo contrário, trata-se de uma distância que é intensiva. *A afecção é produzida exatamente pela distância*, por uma afirmação da distância, da divergência, como aponta Deleuze (1974, p. 178): "Trata-se de uma distância positiva dos diferentes: não mais identificar dois contrários ao mesmo, mas afirmar sua distância como o que os relaciona um ao outro enquanto 'diferentes'. A ideia de uma distância positiva enquanto distância (e não distância anulada ou vencida) parece-nos essencial, porque ela permite medir os contrários por sua diferença finita em lugar de igualar a diferença a uma contrariedade desmedida e a contrariedade a uma identidade ela própria infinita". Zourabichvili (2004b, p. 104) também dá destaque à problematização da noção de distância: "Uma meditação do perspectivismo nietzschiano dá sua consistência positiva à disjunção: *distância* entre *pontos de vista*, ao mesmo tempo indecomponível e desigual a si, já que o trajeto não é o mesmo nos dois sentidos (segundo um exemplo nietzschiano famoso, o ponto de vista da saúde sobre a doença difere do ponto de vista da doença sobre a saúde – LS, 202-4; AOE, 90-1)".

<sup>42</sup> "O que define essencialmente um sistema metaestável, é a existência de uma "disparação", ao menos de duas ordens de grandeza, de duas escalas de realidade díspares, entre as quais não existe ainda comunicação interativa. Ele implica, portanto, uma *diferença* fundamental, como um estado de dissimetria. Todavia, se ele é sistema, ele o é na medida em que, nele, a diferença existe como *energia potencial*, como *diferença de potencial* repartida em tais ou quais limites. Parece-nos que a concepção de Simondon pode ser, aqui, aproximada de uma teoria das quantidades intensivas; pois é em si mesma que cada quantidade intensiva é diferença." (DELEUZE, 2006b, p. 118).

<sup>43</sup> Nos dois sentidos desta palavra, conforme já utilizamos anteriormente: de fazer contato, mas também de entrar em ressonância, como se toca um instrumento, afetando e se deixando afetar.



Amador (2009, p.19): “Desejamos, então, instigar um olhar que, assim como o das crianças, busca porque não chega; um olhar que não percorre um ponto a outro da forma e sim, o da tensão das formas.” –, o plano do *sentendum*, que “é o que há para sentir” (DELEUZE, 2006a), sendo também a fronteira insensível: plano que se encontra no ponto limite onde se processa o retorno dentro-fora, ponto de inflexão<sup>44</sup>, no qual o insensível torna-se sensível e vice-versa.

Desse modo, é no movimento em torno desse ponto, na permanente ultrapassagem dele como limite, que finito e infinito se “tocam” e que a dobradura do real se instaura plena de novidade. O real do pesquisar e do trabalhar, então, pode expandir-se em novas realidades-mundos, cujas direções são disparadas pelo pulsar de infinitas singularidades – conforme asseveram Silva, Barros e Louzada (2011, p. 197): “Coerente com o modo como a atividade de trabalho se atualiza, a própria atividade de pesquisa deve buscar a constante reformulação/análise das aproximações desse campo problemático que é a atividade”.

À cinesia dessa dobradura, ao fluxo dessa ultrapassagem, às inflexões e turbulências desse mundo cavernoso, a cartografia busca “sintonizar”, fazer-se sensível, afetar e deixar-se afetar. Aqui, o termo “sintonizar” faz-se muito próprio para definir a operação cartográfica, pois se trata de entrar em (sin)tônia:

Quando [os estoicos] dizem que todas as coisas são corpos querem dizer que todas as coisas definem-se por *tons*<sup>45</sup>, o esforço contraído que define a coisa. Se não se encontra a espécie de contração, a força embrionária que está na coisa, então não a conhecem”. (DELEUZE, 2008, p. 381).

*Por isso, a cartografia fareja e persegue insistentemente os paradoxos, captando-os “antes” que eles “decaiam” ao estatuto de contradição, pois neles acessamos a intimidade dos atos de dobradura nos quais o real emerge antes de ser capturado pela condição de convergência e fechamento que governa o plano das individualidades – como analisa Deleuze (1974, p. 77):*

A força dos paradoxos reside em que eles não são contraditórios, mas nos fazem assistir à gênese da contradição. O princípio da contradição se aplica ao real e ao possível, mas não ao impossível do qual deriva, isto é, aos paradoxos ou antes ao que representam os paradoxos.

Dessa maneira, a cartografia “substitui” a lógica das substâncias e dos atributos – tão conforme ao pensamento da representação – por uma lógica do

<sup>44</sup> “O elemento genético ideal da curvatura variável ou da dobra é a inflexão. Esta é o verdadeiro átomo, o ponto elástico” (DELEUZE, 1991, p. 31).

<sup>45</sup> Nesta passagem, o termo “tons” é informado por uma nota de rodapé em que Deleuze observa que “Em grego *tons* significa tensão”.

acontecimento: que se instaura no limite do apreensível, como encontro de linhas e de fluxos de pontos dispersos em velocidade infinita. Decorrente dessa "substituição" de lógicas, a cartografia dirige-se para as singularidades impessoais e pré-individuais, no lugar das conceitualidades e individualidades, e opera um deslocamento da "atenção" do plano do atual para o do virtual – como sintetiza Deleuze (2006a, p. 17): “Acreditamos num mundo em que as individuações são impessoais e em que as singularidades são pré-individuais: o esplendor do SE”. Destacamos a palavra “atenção”, com aspas, para assinalar que não nos referimos a um deslocamento dos atos de "focalização", como observa Kastrup (2007) a respeito da atenção: "Seu funcionamento não se identifica a atos de focalização para preparar a representação das formas de objetos, mas se faz através da detecção de signos e forças circulantes, ou seja, de pontas do processo em curso". Neste sentido, Villani (2000, p. 46) define como a "anomalia metafísica da filosofia deleuziana", o interesse que "vai objetivamente para as multiplicidades virtuais e intensas, para as singularidades, e nunca para as conceitualidades, nem para as individualidades".

A cartografia evidencia-se, assim, como um método que não está voltado a apreender o que está dado, o Um, o Mesmo; mas sim, a aurora, o que insiste, o que está às portas do presente forçando passagem. Um método que não busca tal apreensão como um ato de dominação – com a pretensão de recortar um segmento do mundo, congelado na definição de um "objeto científico". O “recorte” do mundo, que viemos problematizando desde a Introdução, é um ato totalmente implicado *do próprio mundo* recortado, pois, como não operamos numa perspectiva kantiana, não colocamos o sujeito numa posição transcendental – o transcendental está na experiência, no encontro com o mundo que funda um ponto de vista, de maneira que não se recorta o mundo sem se ser, ao mesmo tempo, por ele recortado, sem se ser transpassado e rediagramatizado pelas suas linhas e forças.

Experimentamos, vivemos e recortamos o mundo através do próprio mundo, como um ato de "captação" – “As próprias coisas se tecem e entretecem e, por acontecimento repentino, por captação mais do que por captura, ‘prendem-se’” (VILLANI, 2000, p. 47) –, como uma apreensão que se dá como luta e como núpcias, como um encontro no qual se trava uma batalha e um enlace amoroso, um devir a-paralelo no qual cartógrafo e mundo disparam-se mutuamente para novas criações e movimentos: “Um encontro é talvez a mesma coisa que um devir ou núpcias. (...) Ele

designa um efeito, um ziguezague, algo que passa ou que se passa entre dois como sob uma diferença de potencial” (DELEUZE e PARNET, 1998, p. 14). Assim, o cartógrafo experimenta-se a si mesmo nos encontros que provoca e nos que lhe são impostos pelo campo. Não se trata, frisamos, de encontros de sujeitos e de objetos, e sim da experimentação de acoplamentos fractais de singularidades, que se define como uma experimentação permanente de mobilidade de fronteiras.

Nos marcos dos encontros, não cabe falar de neutralidade, pois não apenas a orientação da pesquisa está plenamente modulada pelo ponto de vista que o pesquisador cartógrafo “habita” – o que não significa que este lhe imponha uma direção consciente – , como também o próprio desenvolvimento do campo e suas efetuações estão profundamente implicados pela pesquisa. O mero ato de atribuir estatuto de problema de pesquisa a um tema ou problema pode significar uma importante intervenção num determinado campo. Temos, portanto, também instaurado um perspectivismo radical, no qual o pesquisador não se coloca a tarefa de representar um suposto campo objetivo, como mais um ponto de vista sobre um campo que se supõe sempre o mesmo; pelo contrário, trata-se de um campo no qual a pesquisa infiltra-se produzindo divergência e bifurcação, "como se uma paisagem absolutamente distinta correspondesse a cada ponto de vista", como observa Deleuze (1974, p.266) a respeito da obra de arte moderna.

Nietzsche ensinou-nos que não "existe seres em si, seres que estão para além da sua forma temporal. Os seres estão no tempo e não sobrevivem a ele. (...) Não existe a identidade – como modelo para as coisas. Toda identidade é precária e provisória." (SCHÖPKE, 2004, p. 125). Então, se não há mais uma verdade essencial, determinada pelo grau de semelhança com o modelo para definir o ser e, portanto, passível de ser descoberta ou revelada, conforme sentenciou Deleuze<sup>46</sup>, resta-nos pensar o ser como expressividade existencial, como uma estilística, um "modo de ser". Uma nova forma de definir um ser que não pode mais ser colocado fora do devir, um ser que não existe mais apenas em si, que não só está no tempo do mundo, mas também no mundo do tempo, um ser que é mundo, que é engendrado a cada encontro mundano, inclusive no encontro com a pesquisa cartográfica. Aqui, a cartografia beira a ontologia e faz-se ontogênese. Uma pesquisa assim concebida, sem a pretensão de "descobrir" ou de "revelar" uma

---

<sup>46</sup> “Subverter o platonismo significa o seguinte: recusar o primado de um original sobre a cópia, de um modelo sobre a imagem. Glorificar o reino dos simulacros e dos reflexos” (DELEUZE, 2006, p. 106).

realidade ou um objeto dado, torna-se um poderoso, mas também despretenso<sup>47</sup> “método” de produção/invenção de conhecimento e atrator de virtualidades que pedem passagem.

Para que seja possível este processo de produção/invenção, Rolnik (2006, p. 67) pondera que o cartógrafo “utiliza um ‘composto híbrido’, feito do seu olho molar, é claro, mas também e simultaneamente, do seu olho molecular”. Temos, nesta observação, uma indicação metodológica sobre a importância de compor uma cartografia através da combinação do exame dos estratos molares com uma atenção especial aos movimentos moleculares – ao que se processa no plano das forças – como forma de acessar ao plano do intensivo – em sintonia com a análise proposta por Viveiros de Castro (2007, p. 96), que “consiste no desenglobamento hierárquico do *socius* de modo a liberar as diferenças intensivas que o atravessam e destotalizam”.

Na busca de construir uma afinidade com o campo dos potenciais e das tensões impessoais e pré-individuais, segundo o ajuste “perceptivo-conceitual”, que referimos anteriormente, Kastrup (2007, p. 20) observa que, para a cartografia, “Trata-se, em certa medida, de obedecer às exigências da matéria e de se deixar atentamente guiar, acatando o ritmo e acompanhando a dinâmica do processo em questão”: “matéria” que na nossa pesquisa é o trabalho, com suas memórias, funcionamentos, movimentos, ruídos e linhas de tensão. Cartografar, dessa maneira, é pesquisar os dinamismos espaço-temporais e as semióticas que organizam/desorganizam o trabalho e formatam/desformatam as práticas de gestão, produzindo novas ordens/desordens. É traçar um “mapa molar” dos estratos e das tendências constituintes dessa matéria e redesenhá-lo pela inscrição de um segundo mapa, a partir da leitura “molecular”, do que for captado como os movimentos da ordem do intensivo. Não se trata de procurar os conflitos instituídos, pois esses já estão capturados e codificados, mas as tensões anômalas, as expressões selvagens, os espaços marginais, os pontos de vazamento, as fissuras.

Assim, nessa pesquisa, a cartografia está proposta como o método para acessar as “pulsões e acontecimentos” do trabalho: buscando mapear seus paradoxos e linhas de dobradura e de bifurcação – nos seus fluxos e refluxos, nos seus focos de mutações e zonas de resistências, na sua constituição como territórios e máquinas de

---

<sup>47</sup> Despretenso na medida em que está ciente da infinidade de multiplicidades pulsantes no plano de imanência e que se exonera do compromisso de falar em nome de uma “Verdade”.

produção de novos modos de existência, mas também de aniquilamento de universos e de formas de ser.

Da pergunta inicial – “*O que pode o trabalho?*” – passamos para a discussão do trabalho como objeto, desnaturalizando-o e, depois, ao exame da trajetória de tensões que constituíram o trabalho na modernidade. Por fim, desenvolvemos a discussão metodológica, de acordo com a perspectiva da cartografia, na qual epistemologia e ontologia fizeram-se indiscerníveis. No próximo capítulo, buscaremos discutir os processos em andamento contemporaneamente. Que mutações acontecem no ambiente organizacional contemporâneo, como os processos de trabalho e de controle estão sendo desterritorializados e reterritorializados, que redes de inclusões e exclusões são instituídas, que práticas de gestão configuram novas relações, que sociabilidades estão emergindo no novo contexto laboral? Ou seja, queremos pensar as variações nos modos de trabalhar e gerir e as potências que estão sendo produzidas a partir desses processos de transformação, para dessas variações perceber as tendências e pensar possíveis caminhos e alternativas.

## CAPÍTULO II: O TRABALHO NA SOCIEDADE DE CONTROLE

Em uma importante passagem do *Grundrisse*<sup>48</sup>, examinada por Antunes (1995, p. 48), Marx aponta para uma radical mutação em gestação no capitalismo, decorrente do fato de que a criação efetiva de valor torna-se menos dependente do tempo de trabalho e da quantidade de trabalho empregado do que de outros fatores que não guardam “relação alguma com o tempo de trabalho imediato que custa a sua produção, mas depende mais do estado geral da ciência e do progresso da tecnologia, ou da aplicação da ciência à produção” (MARX, 1972, p. 227, apud ANTUNES, 1995, p. 48). Nessa obra, Marx indica que efetivamente esse processo é uma “mutação” e não de uma simples “transformação”, pois, na sequência desse fragmento, caracteriza este como “o último desenvolvimento da *relação de valor* e da produção fundada no valor”.

O que Marx identificou, nessa observação, é o preâmbulo de uma mutação do trabalho, que já prenunciava o trabalho imaterial e a incorporação da ciência como principal força produtiva no processo de trabalho – mutação e que hoje se encontra madura.

Alguns autores marxistas, entre eles Antunes (2009), não concordam com a tese de que a ciência, ou, mais propriamente, o que Marx denominava como “general intellect”<sup>49</sup>, tenha se transformado na principal força produtiva, em substituição ao trabalho. Tendo em vista essa discussão – que é uma grande polêmica no campo de análise do trabalho – ser importante para a problematização que estamos desenvolvendo neste capítulo, cabe abrir um pequeno parêntese, para avaliá-la com um pouco mais de atenção. Antunes (2009, p. 215) argumenta, a favor de sua posição, que “o trabalho vivo”<sup>50</sup> em conjunção com ciência e tecnologia, constitui uma unidade complexa e

---

<sup>48</sup> Essa obra – “Elementos fundamentais para a crítica da economia política”, de 1858, conhecida como *Grundrisse* – recentemente foi traduzida e publicada em português (pela Boitempo, em 2011). Ela tem sido referência para importantes discussões, desde a década de 60, especialmente entre *operaistas* e *autonomistas* italianos (LAZZARATO, 2001).

<sup>49</sup> O conceito de “general intellect” encontra-se nos *Grundrisse*, onde Marx analisa que “O desenvolvimento do capital fixo mostra até que ponto o saber social geral, *knowledge*, tornou-se força produtiva imediata, e, conseqüentemente, as condições do próprio processo vital da sociedade passaram ao controle do *general intellect* e foram remodeladas em conformidade a ele” (MARX, 1968-70, Apud VIRNO, 2008, p. 153).

<sup>50</sup> “A produção capitalista envolve tanto trabalho vivo - o trabalho do operário que substitui o valor da força de trabalho e ao mesmo tempo cria mais-valia - e trabalho morto acumulado nos meios de produção. Esse trabalho morto é o trabalho acumulado pelos trabalhadores que fabricaram os meios de produção em primeiro lugar” (CALLINICOS, 2004). Portanto, Marx (1989) definiu o trabalho morto como o trabalho acumulado e cristalizado como capital constante nos meios de produção (máquinas, instalações, etc.),

contraditória sob as condições dos desenvolvimentos capitalistas” e que o desenvolvimento da ciência encontra-se “tolhido pela base material das relações entre capital e trabalho, que ela não pode superar”. No entanto, o trabalho, tanto quanto a ciência ou ainda mais do que esta, também sempre esteve cativo do capital e nem por isso deixou de ser a principal força produtiva por um longo período. Esse seria um argumento para defender que a ciência não pode chegar a sua máxima potência como força produtiva – da mesma forma que a potência produtiva do trabalho também sempre esteve limitada pela subordinação às determinações predatórias e coercitivas do capital –, mas não para defender que ela não possa chegar a ser a principal força produtiva. Encontramos, em Menegat (2006, p. 73-74), uma análise que vem reforçar o nosso entendimento:

A partir das transformações quantitativas da produção, que se iniciam com a grande indústria através da aplicação do conhecimento científico e as novas tecnologias dele decorrentes, tanto o trabalho, quanto o tempo deste, tendem a desaparecer enquanto medidas da riqueza social. A produção automatiza-se, nessa tendência do acréscimo do capital fixo, de tal maneira que a natureza fica submetida ao “conhecimento social geral – o *general intellect*”. (...) O agir instrumental é absorvido pelo *general intellect*, e a atividade humana pode se resumir a uma supervisão, “ao lado do processo de produção, ao invés de ser seu agente principal”<sup>51</sup>.

Também encontramos no *Capital* (MARX, 1989, p. 414) o reconhecimento explícito de que a indústria moderna “faz da ciência uma força produtiva independente de trabalho, recrutando-a para servir ao capital”, o que contraria o argumento de Antunes quanto a uma “unidade complexa entre ciência e trabalho”, que se colocaria como um obstáculo para a avaliação da centralidade da ciência no processo produtivo. Assim, entendemos suficientemente consolidada o entendimento de que a ciência comporta-se como a principal força produtiva – o que tem consequências decisivas para a análise do trabalho na atualidade.

No entanto, consideramos importante enfatizar que o reconhecimento da perda da primazia do trabalho para o “*general intellect*”, no interior do processo produtivo, não significa uma redução da importância do trabalho na sociedade, pois, se, por um lado, o trabalho perde importância “dentro da fábrica”, por outro, ele tem a sua racionalidade – as suas “relações características”, para falar como Spinoza (DELEUZE, 2002, 2008) – difundida para toda a sociedade, colonizando as demais esferas da

---

enquanto o trabalho vivo é o trabalho em ato. É clássica a sua metáfora do trabalho morto como um vampiro que suga o trabalho vivo: “O capital é trabalho morto que como um vampiro se reanima sugando o trabalho vivo e quanto mais o suga mais forte se torna” (MARX, 1989, p.263).

<sup>51</sup> As passagens entre aspas, nesta citação, são referidas à MARX, Grundrisse. Buenos Aires, Siglo Veintiuno, 1973, V. 2, p 593.

existência: “As regras especificamente capitalistas das relações produtivas e de exploração, que haviam se desenvolvido dentro da fábrica, difundiram-se para fora de seus muros, permeando e definindo todas as relações sociais” (NEGRI e HARDT, 2004, p. 32). Por isso, nossa posição não adere a nenhum dos clássicos polos que caracterizam a polêmica sobre “o fim do trabalho”, pois acompanhamos Negri e Hardt (2004) na identificação de uma nova posição paradoxal do trabalho, que se define, por um lado, pela perda de posição do trabalho no centro do processo produtivo, com a correspondente redução da importância da classe operária industrial e marginalização do trabalho no discurso social, e, por outro, pela propagação do seu regime como paradigma para todas as demais relações sociais.

Esclarecida a nossa posição frente a essa importante polêmica, podemos dar mais um passo na caracterização do presente do trabalho a partir da análise, proposta por Deleuze (1992), do processo de transição da Sociedade Disciplinar – que era baseada nos meios de confinamento – para a Sociedade de Controle. Esta nova forma ou regime social está baseada nos controles contínuos e na comunicação instantânea, como uma forma de produção de uma disciplinarização intensiva – não mais de fora para dentro (das instituições para o indivíduo) e em espaços segmentares (escola, família, fábrica, etc.), como na Sociedade Disciplinar –, mas molecularizada, dispersa, distribuída por todo o espaço social. Hardt e Negri (2001, 2005) avançam na caracterização desse processo de mudança, assinalando que não vivemos mais na era do Imperialismo, como descrito por Lênin, mas no Império – o mundo unipolar que inaugura uma nova forma de soberania.

Nessa transição, temos, através da tecnologia digital, um processo turbinado de criação e destruição de mundos, que Lévy (1996, p. 149-150) analisa nos seguintes termos:

A força e a velocidade da virtualização contemporânea são tão grandes que exilam as pessoas de seus próprios saberes, expulsam-nas de sua identidade, de sua profissão, de seu país. As pessoas são empurradas nas estradas, amontoam-se nos barcos, acotovelam-se nos aeroportos. Outros, mais numerosos ainda, verdadeiros imigrantes da subjetividade, são forçados a um nomadismo interior.

Vemos, assim, esta “revolução” tecnológica germinando novas formas de vida – novas formas de sociabilidade, de ação social e de produção de si –, ou seja, operando maciçamente como vetores de novos processos de subjetivação, conforme assinala Guattari (1992, p.14):



as máquinas tecnológicas de informação e comunicação operam no núcleo da subjetividade humana, não apenas no seio das suas memórias, da sua inteligência, mas também da sua sensibilidade, dos seus afetos, dos seus fantasmas inconscientes.

Os produtos, recursos e possibilidades disponibilizados pelas novas tecnologias rapidamente integram-se ao funcionamento social, formando matrizes sociais, econômicas e políticas, atravessando as redes de sociabilidade e produzindo novas formas de estar no mundo e, conseqüentemente, novos sentidos para a vida e para o que é compreendido como o viver. São novas formas de perceber o mundo, de trabalhar, de estudar, de amar, de viver, ou seja, novas formas de subjetivação estão sendo aceleradamente gestadas nesse ambiente pela radicalidade das mudanças impostas pela tecnociência. Mudanças que alteram profundamente procedimentos, ritmos e lógicas de como se conduz a existência: re-cortando o território social em novos segmentos, fluxos e conexões; provocando novas utilizações do tempo (na qual o tempo perde seus interstícios e flui contínuo e ondulante); fomentando novas terapias e métodos preventivos para cuidar da saúde e gestar a reprodução da espécie; instigando novas técnicas para remodelamento do corpo e novos fármacos para o controle do espírito.

Uma rápida avaliação do que se passa neste campo evidencia que, mais do que “ciência”, trata-se de uma “tecnociência”, na qual se imbricam saberes, equipamentos, capitais empresariais, agências de fomento, articulados sob a lógica predominante do mercado. A antiga fronteira entre “ciência básica” e “ciência aplicada” praticamente inexistente no interior dos laboratórios e centros de pesquisas financiados pelas grandes empresas e pelos programas de desenvolvimento tecnológico nacionais e supranacionais.

A natureza, tal como concebida até o século passado, está em acelerado movimento de reconfiguração, sendo intensivamente revolvida e agitada pela ação humana – tanto pelo avanço exacerbado do processo de transformação e degradação ambiental (efeito estufa, extinção de espécies, destruição de ecossistemas), quanto pela possibilidade da criação de novas espécies de seres vivos, através da engenharia genética (clonagem, transgênicos, terapias genéticas) e da produção de híbridos da qual participa o próprio homem (próteses, cirurgias plásticas, composições insólitas como os *biochips* ou *wetchips*).

A dicotomia entre vida e morte começa a ser abalada, emergindo uma zona cinzenta onde antes tínhamos uma linha bem definida – a morte passa a ser uma questão de grau, conforme evidenciam as categorias jurídicas gestadas nas últimas décadas: “morte cerebral”, “zona de morte”, “suficientemente morto”, “grau de reversibilidade”, etc. Assim, Santos (2003a) observa que o próprio campo jurídico encontra-se desconcertado pelas dificuldades de distinguir as pessoas das coisas, do animal e da máquina.

A penetração da racionalidade tecnológica em todas as esferas da vida, criando a "tecnoesfera" como o novo “ambiente” do viver humano, traz consigo o esmaecimento da tradicional fronteira entre natureza e cultura e a suspeição sobre a definição do humano que se assentava nesta diferença. Neste sentido, observa Santos (2003a, p.270): “agora, as relações de implicação e de hibridação entre homens, máquinas, seres vivos e seres inanimados são tantas e de tamanha envergadura que a própria natureza humana parece posta radicalmente em questão”.

Encontramos em Clot (2006, p. 78) uma definição da memória humana como um “organismo sociotécnico extrassomático”, na qual se evidencia a sua natureza profundamente hibridizada: “ele [homem] pôs sua memória fora de si num dispositivo extrassomático. Por isso, transpondo os limites de seu próprio organismo, ela se tornou o organismo sociotécnico que hoje conhecemos”. Apesar desta importante e perspicaz definição apontar para a nova ontologia do humano sugerida por Santos, Clot (2006, p. 109) ainda mantém "a ideia de relações assimétricas entre o sujeito e seus instrumentos", como vemos exposto no seguinte argumento:

Porque o homem não é uma memória. Vê-lo nesses termos consiste em isolar, no interior da atividade de pensamento, processos puramente cognitivos, separados, em acréscimo a essa atividade. Trata-se de uma neutralização da ação que identifica os desígnios em ação na vida mental com as operações de cálculo complexo efetuadas por um computador.

Vemos, assim, que apesar dele compor conceitos que apreendem com acuidade a natureza dos processos de hibridação em curso, ele se diferencia do projeto de uma “antropologia simétrica”<sup>52</sup>, como proposto por Latour (1994). Neste aspecto, nos aliamos ao projeto da “antropologia simétrica”, pois pensamos, com Simondon (2003, p. 109, 110), que “a informação é um início de individuação, *uma exigência de*

---

<sup>52</sup> Segundo Latour (1994, p. 95), para que a antropologia se torne simétrica, “É preciso que a antropologia absorva aquilo que Michel Callon chama de princípio de simetria generalizada: o antropólogo deve estar situado no ponto médio, de onde pode acompanhar, ao mesmo tempo, a atribuição de propriedades não humanas e de propriedades humanas”, pois é nesse “ponto médio” que os híbridos, os “quase-objetos” e “quase-sujeitos” proliferam.

*individuação*, nunca é uma coisa dada; (...) a informação é a fórmula da individuação, fórmula que não pode preexistir a esta individuação”<sup>53</sup>, sendo, portanto, suficiente a definição da memória humana como um “organismo sociotécnico extrassomático”, como definida por Clot, para caracterizar a condição híbrida do humano.

Bruno Latour (1994) propõe a desconstituição do processo de secção radical entre o mundo das coisas – ciências, natureza, técnica – e o mundo dos homens – relações sociais, subjetividade – em “duas zonas ontológicas inteiramente distintas”, pois, segundo ele (1994, p.53),

Quando surgiam apenas algumas bombas de vácuo, ainda era possível classificá-las em dois arquivos, o das leis naturais e os das representações políticas, mas quando nos vemos invadidos por embriões congelados, sistemas especialistas, máquinas digitais, robôs munidos de sensores, milho híbrido, bancos de dados, psicotrópicos liberados de forma controlada, baleias equipadas com radiossondas, sintetizadores de genes, analisadores de audiência, etc.; quando nossos jornais diários desdobram todos estes monstros ao longo de páginas, e nenhuma destas quimeras sente-se confortável nem do lado dos objetos, nem do lado dos sujeitos, nem no meio, então é preciso fazer algo.

Na sequência desta passagem, ele ainda pergunta (1994, p.54), provocativamente: “como classificar o buraco de ozônio, o aquecimento global do planeta? Eles são humanos? Sim, humanos pois são nossa obra. São naturais? Sim, naturais porque não foram feitos por nós.” Assim, ele assevera que vivemos um “curto-circuito entre a natureza, de um lado, e as massas humanas, de outro”. Na mesma linha, Costa (2012a, p. 114) observa que:

Findamos deste modo, com a estrutura dual que ordena ao mundo segundo uma relação conflitiva de oposição entre natureza e não-natureza, erigindo uma série de pares os quais estriam simetricamente nosso mundo ocidental: natura versus cultura, natural versus artificial, natural versus contingente, natural versus inventado, animal versus homem, homem versus deus.

Esmaecidas as fronteiras entre natureza e cultura, entre humano e não-humano, entre vivo e não vivo, finalmente se evidencia que não é mais possível pretender definir uma essência humana, uma essência que *defina o que consiste o ser* do humano, ou, que diga a “verdade do ser”<sup>54</sup> humano, e que, por definição, fosse sempre idêntica a si mesma, independente do tempo e dos seus acidentes. Se não podemos fechá-lo definitivamente, se não podemos determiná-lo com uma forma estável, isto não quer dizer que o humano não tenha nenhuma forma, mas que esta forma é sempre

<sup>53</sup> Encontramos também em Santos (2003, p.87) esta leitura ontológica da informação em Simondon: “Gregory Bateson definiu informação como ‘a diferença que faz diferença’; na concepção de Gilbert Simondon, ela é o germe que opera a passagem da dimensão virtual da realidade para a sua dimensão atual, possibilitando a individuação tanto da matéria quanto dos seres vivos e do objeto técnico”.

<sup>54</sup> Conforme a definição hegeliana: “A essência é a verdade do ser” (MORA, 1982, p.137).

provisória, uma composição híbrida, rizomática, uma heterogênese aberta – conforme Latour (1994, p. 136): “O humano está (...) na troca contínua das formas”. Igualmente, não cabe mais pensar em termos de “evolução natural” – de acordo com Santos (2003a, p.296) “os paleoantropólogos, estudando as conexões entre a biologia e o comportamento adquirido, falam na natureza tecno-orgânica da evolução humana, como se a história da técnica implicasse numa evolução pós-evolucionista”.

O próprio pensamento não pode mais ser concebido como exclusivamente humano, pois, como assinala Parente (2004, p.103), cada vez mais se efetua como um “processo contínuo de delegação e distribuição das atividades cognitivas que formam uma rede com os diversos dispositivos não-humanos”. Lévy (1993, p.11, 133) desenvolve esta concepção através do conceito de “ecologia cognitiva”, no qual defende “a ideia de um coletivo pensante homem-coisas, coletivo dinâmico povoado por singularidades atuantes e subjetividades mutantes” e ainda como “coletividades pensantes homens-coisas, transgredindo as fronteiras tradicionais das espécies e reinos”. Assim, o autor (1993, p. 134) propõe a formulação de uma metodologia adequada “para prevenir dualismos maciços que tantas vezes nos dispensaram de pensar e, particularmente, de pensar o pensamento: espírito e matéria, sujeito e objeto, homem e técnica, indivíduo e sociedade, etc.”. Fonseca et al (2008, p. 509) também reforçam a necessidade de superarmos esses dualismos, através da compreensão do amálgama do humano com a tecnologia: “Somos todos ciborgues e vivemos o ocaso das concepções que tomavam as máquinas como nossas adversárias e rivais”. Nesta nova realidade tecno-orgânica,

Vai perdendo força a velha lógica serial, mecânica, descontínua, fechada, esquadrihada, geométrica, progressiva e analógica das sociedades disciplinares, vencidas pelas novas modalidades digitais, contínuas, fluidas, ondulatórias, abertas, mutantes, flexíveis, autodeformantes. (Sibilia, 2003, p. 29)

Deleuze destaca a íntima associação entre o novo patamar tecnológico e o novo regime de poder, que velozmente penetra pelos capilares e frestas da antiga sociedade disciplinar e instaura uma nova lógica. Segundo ele (1992, p.223),

É fácil fazer corresponder a cada sociedade certos tipos de máquina, não porque as máquinas sejam determinantes, mas porque elas exprimem as formas sociais capazes de lhes darem nascimento e utilizá-las. As antigas sociedades de soberania manejavam máquinas simples, alavancas, roldanas, relógios; mas as sociedades disciplinares recentes tinham por equipamento máquinas energéticas, com o perigo passivo da entropia e o perigo ativo da sabotagem; as sociedades de controle operam por máquinas de uma terceira espécie, máquinas de informática e computadores, cujo perigo passivo é a interferência, e, o ativo, a pirataria e a introdução de vírus. Não é uma

evolução tecnológica sem ser, mais profundamente, uma mutação do capitalismo.

Hard e Negri (2001, p.42), também observam a intrínseca relação entre a tecnociência e os sistemas de dominação na sociedade de controle, instaurando um ambiente tecno-orgânico que não considera mais a fronteira entre o humano e o inumano, como vemos no seguinte fragmento: “O poder agora é exercido mediante máquinas que organizam diretamente o cérebro (em sistemas de comunicação, redes de informação, etc.) e os corpos (em sistemas de bem-estar, atividades monitoradas, etc.)”. Portanto, as transformações do regime de poder estão intimamente relacionadas com o fantástico avanço tecnocientífico contemporâneo, e o conseqüente curto-circuito entre a natureza e humanidade, sendo este avanço a sua condição de possibilidade.

Cabe destacar que a avaliação de que o desenvolvimento tecnológico contemporâneo é condição de possibilidade para a instauração da sociedade de controle não nos associa a uma posição de antagonismo em relação à tecnologia, que podemos chamar de “tecnofóbica”, como algumas que temos encontrado no debate. Consideramos que este desenvolvimento também abre um novo campo de possibilidades, para além do atual regime de dominação. Nesse sentido, seguimos com Guattari (1992, p. 15) que, a respeito das “transformações tecnológicas”, assinala que “tal evolução maquínica não pode ser julgada nem positiva nem negativamente; tudo depende de como for sua articulação com os agenciamentos coletivos de enunciação”, e com Fonseca et al (2008, p. 512), que apresentam uma compreensão que aponta para uma perspectiva ético-estética da relação humano-máquinas, aplicada à relação trabalho/tecnologia:

sustentamos a posição de que não somos simplesmente dominados pelos objetos técnicos, podendo, ao invés disso, fabricar (nos) e produzir (nos) objetos e, ao mesmo tempo, a nós mesmos. Portanto, a técnica não é feita apenas de matéria: ela é feita de um conjunto de matéria e de pessoas, cuja geometria muda conforme ela funciona ou não.

Esse avassalador impacto da tecnociência sobre todas as esferas da vida é um dos elementos centrais a ser analisado no novo cenário do trabalho. Capacidades até há pouco tempo consideradas exclusividades humanas, estão, cada vez mais, sendo compartilhadas, e mesmo suplantadas, por máquinas e sistemas inteligentes de processamento de informação, como analisa Antunes (2009, p. 253), ao observar que, através do desenvolvimento de *softwares*, “a máquina informacional passa a desempenhar atividades próprias da inteligência humana, o que se pode presenciar é

aquilo que Lojkin (1995) sugestivamente denominou *objetivação das atividades cerebrais na máquina*".

Esta nova "concorrência" entre o trabalhador e a máquina no âmbito de funções até recentemente privativas do humano, tem consequências que ultrapassam as questões práticas do emprego – o que não significa que minimizemos a importância destas – e adentram o campo da cultura, dos valores e do sentido do trabalho. Diante dela, vemos configurada uma das formas como atualmente se expressa o embaralhamento dos territórios ontológicos até há pouco tempo bem delimitados, que acabamos de analisar.

A mobilização intensiva, pelo trabalho, de processos de hibridização homem, natureza e tecnologia reiteram a exigência de uma compreensão que ultrapasse as dicotomias homem/natureza, humano/não-humano em troca de uma visão, como propõe Latour (1994), "pelo meio", "a partir dos híbridos", pelo que se passa no "entrecruzamento".

Vemos, nessa perspectiva "pelo meio", que não apenas o "homem" faz o seu "objeto", mas ambos fazem-se no mesmo processo. Buscando destacar a importância do impacto das coisas e do seu processo de produção sobre o ser do homem, Latour (1994, p.81) lamenta a estreiteza do pensamento que não percebe o efeito recíproco entre o homem e a técnica, o sujeito e o artefato: "Possuímos centenas de mitos contando como o sujeito (ou o coletivo, ou a intersubjetividade, ou as epistemes) construiu o objeto (...) Não temos, entretanto, nada para nos contar o outro aspecto da história: como o objeto faz o sujeito".

No campo do trabalho, Clot (2006) analisou como o trabalhador também é *feito e efeito*, como também é coproduzido pelo artefato<sup>55</sup>, pelo gênero<sup>56</sup> ou pela técnica no momento que ele os incorpora como instrumento ou modo de ação. Podemos colocar, nos termos propostos por esse autor (2006, p. 181, 182), que temos

---

<sup>55</sup> Clot (2006, p. 155) analisa que o artefato, "a ferramenta formal", precisa ser apropriada pelo trabalhador para que se torne "instrumento real", "ferramenta em ato".

<sup>56</sup> Clot toma a noção de "gênero" de Bakhtin, para quem os gêneros são tipos de enunciados que se estabilizam em termos de conteúdo temático, estilo e construção composicional, sempre em conexão com um domínio de atividade humana: "cada enunciado particular é individual, mas cada campo de utilização da língua elabora seus *tipos relativamente estáveis* de enunciados, os quais denominamos *gêneros do discurso*" (BAKHTIN, 2010a, p. 262). Conforme define Clot (2006, p.42): "O interposto social do gênero é um corpo de avaliações comuns que regulam a atividade pessoal de maneira tácita. Quase ousaríamos escrever que é a 'alma social' da atividade" e ainda "sistema aberto de regras impessoais não escritas que definem, num meio dado, o uso dos objetos e o intercâmbio das pessoas: uma forma de rascunho social que esboça as relações dos homens entre si para agir sobre o mundo".

tanto um processo de “subjetivização”, ou seja, “uma mobilização da atividade pela subjetividade” do trabalhador – quando há um desvio dos usos dos objetos –; quanto um processo que ele denomina de “subjetivação”, que é a “mobilização inversa da subjetividade pela atividade” – no momento que o sujeito “remobiliza suas invariantes para enfrentar as solicitações do presente” numa espécie de trabalho sobre si.

Assim, não é apenas o artefato, o gênero ou a técnica que mudam ao assumirem a condição de instrumento ou serem apropriados num estilo<sup>57</sup>; o trabalhador também, ao incorporar uma nova técnica, gênero ou artefato como ferramenta ou modo de operação, também se torna outro de si mesmo. Clot (2006, p. 181, 182) examinou com precisão o processo de subversão ativa, através dos quais os trabalhadores reinventam os usos de procedimentos e ferramentas (que ele denomina “catacrese técnica ou centrífuga”<sup>58</sup>), dando-lhes uma “segunda vida”, ao mesmo tempo em que reinventam-se a si mesmos, mobilizam em si afetos, energias, saberes, experiências (a esta, ele denomina “catacrese centrípeta ou subjetiva”). Esses processos, que Clot denomina de “catacrese técnica e catacrese subjetiva”, através dos quais homem e máquina afetam-se reciprocamente no trabalho, são caracterizados por Fonseca et al (2008, p. 511) como “duração maquínica”:

No caso das situações de trabalho que envolvem máquinas informatizadas, para dar conta de acessar ao movente das máquinas, àquilo que escapa às posições definidas, inclusive, pela programação, parece-nos pertinente pensar que o trabalhador implica-se subjetiva e cognitivamente numa duração maquínica, instaurando uma espécie de plano de imanência com as máquinas de onde extrai forças para produzir-se nesse processo, também a si mesmo, diferentemente.

Os processos de hibridização não misturam apenas zonas ontológicas distintas, com elementos inumanos e elementos humanos, como também misturam tempos e épocas. Vemos isso especialmente nos diferentes processos de trabalho, onde encontramos, composições técnicas de diferentes tempos, tais como: uma furadeira elétrica com tecnologia de 40 anos atrás a par com um martelo que tem uma base tecnológica multimilenar; uma tinta de última geração com proteção aos raios

<sup>57</sup> Para CLOT (2006), estilo é a forma singular como cada trabalhador realiza concretamente a sua atividade, dentro das margens de um determinado gênero, como um jeito singular de falar dentro de uma língua: “O estilo individual torna-se por sua vez a transformação dos gêneros, por um sujeito, em recursos para agir em suas atividades reais. Em outros termos, é o movimento mediante o qual esse sujeito se liberta do curso da atividades esperadas, não as negando, mas através do desenvolvimento delas. Voltaremos a esse paradoxo do estilo que realiza a libertação do sujeito com referência à situação através da renovação dos pressupostos genéricos da atividade”. (CLOT, 2006, p. 50).

<sup>58</sup> Analisando a catacrese “técnica clássica”, Clot (2006, p. 181) observa que “A função do conjunto das ferramentas se vê afetada por uma atividade de reconcepção ou de recriação de técnicas cujo uso é deslocado ou subvertido. Chamamos de catacrese essa atribuição de novas funções às ferramentas, esse uso desviado de uma ferramenta”.

ultravioleta aplicada com um pincel de pelo de animal, com tecnologia de mais de 3 mil anos; o uso de telefones celulares por catadores de papel que usam carrinhos puxados por tração humana. Assim, segundo Latour (1994, p.74), “Em um quadro deste tipo, nossas ações são enfim reconhecidas como politemporais”.

Assim, a velocidade dos processos de mudança tecnológica é um importante fator a determinar a ampliação da coexistência de múltiplas temporalidades. Como toda atividade é um agenciamento de temporalidades heterogêneas, não só de "camadas tecnológicas", na medida em que nela estão contraídos vários tempos – o tempo da aprendizagem, da avaliação, do planejamento, da organização, do colocar em ação, da reavaliação e dos ajustes –, a "expansão da politemporalidade" poderia abrir um amplo leque de possibilidades criativas nos campos cada vez mais hibridizados do trabalho, da cultura e da natureza. Mas grande parte dessa potencialidade é desperdiçada, pois a forma como ela é apropriada pela dinâmica do "capitalismo mundial integrado" – na precisa definição de Guattari (1985) –, tem implicado, predominantemente, em desestabilização social, insegurança e angústia, pois geralmente, esses tempos ficam subsumidos sob uma temporalidade chapada, artificialmente homogeneizada, como mais uma estratégia para invisibilizar e conter a potência de transformação social.

O impacto desse permanente e acelerado processo de mudança tecnológica sobre os “gêneros profissionais” – que são “interpostos sociais” essenciais ao desenvolvimento dos processos de trabalho – é um dos aspectos deste processo que merece ser problematizado. Se, conforme assinala Clot (2006, p.31), a exploração de um novo aparato “afeta a atividade em termos de seu gênero”<sup>59</sup> e “revoluciona, com diversos resultados, as regras coletivas da profissão”, é irrefutável que são imensos os impactos produzidos pelas radicais inovações tecnológicas e seus correspondentes redesenhos de processos e procedimentos sobre os trabalhadores e os coletivos. A esse respeito, Clot (2006, p. 48) analisa que

---

<sup>59</sup> Os gêneros profissionais são a memória social do trabalho, que Clot (2006, p. 50) descreve como "sempre inacabados", como um "sistema aberto de regras impessoais não escritas que definem, num meio dado, o uso dos objetos e o intercâmbio entre as pessoas; uma forma de rascunho social que esboça as relações dos homens entre si para agir sobre o mundo. Pode-se defini-lo como um sistema flexível de variantes normativas e de descrições que comportam vários cenários e um jogo de indeterminação que nos diz de que modo agem aqueles com que trabalhamos, como agir e deixar de agir em situações precisas (...) Ele não regula diretamente as relações entre as pessoas, mas antes as relações entre profissionais, ao fixar o 'espírito' dos lugares como instrumento de ação: diz, sem o dizer, o que deve fazer em tal ou qual situação o suposto desconhecido que jamais vamos conhecer. Ele representa o sistema simbólico com o qual a ação individual deve relacionar-se."



o gênero nunca é simplesmente perturbado pela introdução de uma nova técnica (...) Ao contrário, ele pode permitir assimilá-la se sua flexibilidade for respeitada. Mas se o coletivo de trabalho é simultaneamente privado de suas capacidades de ‘digestão’, tem sua cultura profissional ‘desordenada’ e se vir obrigado a reconstruir precipitadamente todos os seus entimemas<sup>60</sup> sociais, o gênero fragilizado se torna ‘quebradiço’ a ponto de ser às vezes rejeitado.

A partir dessa compreensão, é possível depreender que a forma e a velocidade com que as mudanças tecnológicas têm sido apropriadas ao processo de trabalho – sem a margem de negociação e flexibilidade, nem o tempo necessário ao processo de "digestão" referido por Clot, como ocorre na maioria das vezes – faz com que esse processo de mudança coloque-se como um obstáculo a sua assimilação e torne-se um empecilho à transformação, consolidação e transmissão da memória impessoal acumulada na forma dos gêneros. Produz-se, assim, um desequilíbrio entre as dinâmicas de conservação e renovação<sup>61</sup> dessa memória, restando um quadro de insegurança, de angústia e desestabilização, com sérios impactos em termos de produtividade, de segurança, de sofrimento e de agravos à saúde.

Duas importantes tendências, que estão intimamente relacionadas entre si e ao acelerado processo de transformação da plataforma tecnológica do trabalho, precisam ser ressaltadas, pois dizem respeito à perda da hegemonia do trabalho de tipo industrial. A primeira é relativa à expansão do setor de “serviços”, como setor da economia que mais cresce, e que se caracteriza por ser mais a “produção de relação”, do que a produção de um bem (um objeto), e na qual a intervenção do consumidor é cada vez mais integrada ao próprio processo. Assim, neste processo predominam a plasticidade, a permanente evolução e o denominado “trabalho vivo”. Como exemplos, podemos citar os serviços de assistência à saúde e a educação, pois neles produção e consumo efetivam-se no mesmo momento – temos, aqui, o trabalho sendo produzido no mesmo momento em que é consumido.

A segunda refere-se à consolidação da substituição, a partir das últimas décadas do século XX, do paradigma industrial pelo paradigma do “trabalho imaterial” – um trabalho que cria produtos imateriais, como a informação, a comunicação, uma relação ou uma reação emocional. Para Hardt e Negri (2005) podemos conceber o trabalho imaterial em duas formas fundamentais. Uma é como trabalho intelectual ou

---

<sup>60</sup> “Entimemas” são premissas e pressupostos que ficam subentendidos.

<sup>61</sup> Dinâmicas destacadas por Clot (2006, p.80): “a função psicológica do trabalho residiria ao mesmo tempo no patrimônio que ele fixa e na atividade (conjunta e dividida) exigida pela conservação e pela renovação desse patrimônio. Sua função psicológica é uma função vital: simultaneamente atividade de conservação e transmissão e atividade de invenção e de renovação”.

linguístico – geralmente tarefas simbólicas e analíticas voltadas à solução de problemas. Segundo eles (2005, p. 149), "esse tipo de trabalho imaterial produz ideias, símbolos, códigos, textos, formas linguísticas, imagens e outros produtos do gênero." E outra como "trabalho afetivo", que produz ou manipula afetos, como satisfação, sensação de bem-estar, de segurança, excitação. Segundo os autores (2005, p. 149), "Podemos identificar o trabalho afetivo, por exemplo, no trabalho de assessores jurídicos, comissários de bordo e atendentes de lanchonete (serviço com sorriso)".

Hardt e Negri ainda nos apresentam algumas importantes considerações a esse respeito. A primeira, é de que a maioria dos postos de trabalho combina essas duas formas de trabalho imaterial – como vemos no trabalho de comunicação, que é uma operação linguística e intelectual que tem um componente afetivo importante, pois não apenas transmite informações, mas também as torna atraentes, excitantes, desejáveis. A segunda, é que o trabalho imaterial quase sempre se mistura com formas materiais de trabalho – como os trabalhadores da saúde, que, ao lado de tarefas afetivas, cognitivas e linguísticas, também realizam procedimentos materiais, como troca de curativos, auxílio na higiene de pacientes, administração de medicamentos, etc. A terceira, é que, na medida em que sempre mobiliza corpos e cérebros, o trabalho imaterial sempre tem um componente material. Por isso, eles (2005, p. 150) assinalam que o que é imaterial é o produto do trabalho: "Talvez fosse melhor entender a nova forma hegemônica como 'trabalho biopolítico', ou seja, trabalho que cria não apenas bens materiais, mas também relações e, em última análise, a própria vida social."

É importante ressaltar que a hegemonia do trabalho imaterial não significa a extinção ou mesmo o predomínio quantitativo do trabalho material. Pelo contrário, o trabalho imaterial pode continuar sendo quantitativamente minoritário no trabalho global – da mesma forma que o trabalho industrial foi quantitativamente minoritário ao longo da maior parte dos séculos XIX e XX, e mesmo assim hegemonizou as demais formas de trabalho –, conforme analisa Gorz (2005, p. 19):

esse trabalho imaterial torna-se a forma hegemônica do trabalho; o trabalho material é remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado. Ele se torna um 'momento subalterno' desse processo, ainda que permaneça indispensável ou mesmo dominante do ponto de vista quantitativo. O coração, o centro da criação de valor, é o trabalho imaterial.

Portanto, essa hegemonia não é predomínio quantitativo, mas o resultado de um processo de "colonização", na medida em que o trabalho imaterial passou a ser

paradigma operacional e referência de valor que se impõe, obrigando as outras formas de trabalho e a própria sociedade a se informatizar, a tornar-se “inteligente, veloz, eficiente, conectada, comunicativa, afetiva”. Como exemplo do processo de “colonização”, Hardt e Negri (2005) destacam a acelerada introdução de tecnologia na produção agrícola, como as inovações biológicas e bioquímicas, o uso de estufas e iluminação artificial, a agricultura sem solo, o tratamento de sementes, entre outros. Ou seja, estamos tratando de uma “tendência”, uma linha de produção da realidade, um vetor de atualização, uma centelha de futuro que convoca e arrasta o presente.

Um efeito cada vez mais visível das transformações em curso é a intensificação do trabalho, tanto em termos de ampliação da jornada de trabalho, quanto da sua intensidade. Nesse sentido, Menegat (2006, p. 89) observa que com a terceira revolução tecnológica, “Em vez da redução da jornada de trabalho, viu-se a sua intensificação”.

Como uma estratégia de intensificação do trabalho, temos o aumento da pressão por resultados – que Clot (2006, p.16) chama de “tirania do curto prazo” e que, segundo ele, pode ter consequências significativas para a saúde, pois “trata-se de uma mobilização integral da pessoa que é exigida para que ela se encarregue de conciliar o inconciliável: regularidade, velocidade, qualidade, segurança”.

Com o desenvolvimento das tecnologias digitais e de conexão permanente (digitalização de documentos e bancos de dados, internet de alta velocidade, telefonia celular, rádio, redes sociais como facebook, etc.) que proporcionam a comunicação e a possibilidade do sujeito trabalhar em qualquer horário e lugar, temos uma situação que parece tender a uma dinâmica de hiperaceleração e invasão total do espaço e do tempo da vida privada pelo trabalho. Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 19) descrevem o processo de intensificação do trabalho, numa empresa privada de ensino superior, através da criação de uma “ferramenta on-line através do qual se estrutura um segundo ambiente de aprendizagem”, no qual os docentes tem que disponibilizar para os alunos “o antes e o depois da sala de aula, estendendo o tempo hora-aula”, ao mesmo tempo em que os docentes são “convocados a assumir maior carga horária de trabalho”.

Recentemente tomamos conhecimento de alguns movimentos coletivos de resistência a essa tendência, como vimos na Alemanha, na iniciativa dos trabalhadores da Volkswagen, que fecharam acordo coletivo para que o servidor de e-

mail da empresa deixe de encaminhar mensagens aos funcionários 30 minutos depois do final de seus turnos e só retorne a enviar mensagens 30 minutos antes do início do turno do dia seguinte (BRYANT, 2011). Outro exemplo interessante é o do Sindicato dos Professores do Ensino Privado do RS (SINPRO/RS), que lançou o movimento do “Ponto Extraclasse”<sup>62</sup>, que luta pelo “reconhecimento e pela remuneração da atividade extraclasse dos professores” (SINPRO, s.d.). O Sindicato, através do seu site, disponibiliza uma planilha eletrônica que pode ser baixada no computador do professor, para o registro diário de todas as atividades realizadas e o arquivamento das solicitações de tarefas e ordens de trabalho recebidas (especialmente por e-mail ou quando conectada na página da instituição na internet), fora da carga horária contratada, com vistas a criar base probatória para futuras demandas judiciais.

As mudanças em curso, mesmo que contrapostas pelos movimentos de resistência que começam a ser esboçados, têm levado a uma tendência de separação cada vez mais indefinida entre o horário de trabalho e os demais espaços/tempos de vida: o tempo de lazer, de educação/formação, de convívio familiar, etc.. Enquanto, no paradigma industrial, o operário produzia basicamente no horário em que estava na fábrica, no novo paradigma – no qual a produção é a formulação e resolução de um problema, a criação de uma ideia ou a consolidação de uma relação –, o tempo de trabalho não fica mais restrito ao horário formal do contrato com a empresa. Portanto, a criação de valor não depende mais tanto da quantidade de tempo de trabalho empregado, ao mesmo tempo em que a produção não fica confinada ao tempo de trabalho da jornada remunerada e localizada no espaço formal da empresa – como analisam Hardt e Negri (2005, p. 154): “Quando a produção tem por objetivo resolver um problema, no entanto, ou criar uma ideia ou uma relação, o tempo de trabalho tende a se expandir para todo o tempo de vida”.

Assim, temos um processo acelerado de intensificação do trabalho, pois vemos que além da jornada ser ampliada e ficar “flexível”, em decorrência do processo de desregulamentação e precarização do trabalho, o trabalhador “leva para casa” as questões e problemas que estão ao seu encargo, pois as operações que criam valor – a percepção de um problema, a invenção de uma resposta, a criação de um artifício ou uma relação, a maturação de uma decisão – não respeitam o horário de

---

<sup>62</sup> <http://www.sinpro.rs.org.br/pontoextraclasse/index.asp>, Acessado em 07/01/2012.

expediente da organização, pois *são da ordem do intempestivo*, como discutiremos nos próximos capítulos, ao problematizarmos o trabalho na perspectiva da atividade.

Portanto, estamos diante de um trabalho cujos fatores de criação de valor não se separam da vida, por isso o capitalismo, cada vez mais, expande-se para todas as esferas do viver e tenta insistentemente se apropriar das forças da vida – “vida capital”: “Ele [o capital] agora não só penetra nas esferas as mais infinitesimais da existência, mas também as mobiliza, ele as põe para trabalhar, ele as explora e amplia, produzindo uma plasticidade subjetiva sem precedentes” (PELBART, 2003, p. 20). Nesse sentido, analisam Negri e Hardt (2004, p. 22):

O mais importante fenômeno geral de transformação do trabalho que testemunhamos nos últimos anos foi a passagem ao que definimos como “sociedade-fábrica”. (...) o aparente declínio da fábrica como lugar de produção não significa o declínio do regime e da disciplina de fábrica, mas, sim, que essa disciplina não se limita mais a um espaço específico dentro da sociedade, e se insinua em todas as formas de produção social, difundindo-se como um vírus. A sociedade como um todo é agora permeada pelo regime da fábrica, ou seja, pelas regras específicas das relações de produção capitalistas.

A tendência à intensificação do trabalho tem gerado o que podemos chamar de uma “sobrecarga ou esgotamento moral”. Para Clot (2006), o dano mais significativo não é o causado pela sobrecarga de trabalho em si, mas pela percepção de quebra da reciprocidade que cada sujeito espera ao consentir empregar-se a si mesmo no trabalho. Temos, com isso, graves consequências, entre as quais cabe destacar o ressentimento diante do sentimento de injustiça, segundo analisa Clot (2006, p.72): “Na realidade, o ressentimento instala-se não em virtude do fato de que o trabalho requer demais dos sujeitos, mas antes porque não lhes dá ou não lhes restitui o suficiente” – o que provoca um processo de desvitalização geral, com consequências nefastas que invadem as outras esferas da vida dos trabalhadores.

Neste sentido, Clot (2006, p. 73) observa que, na medida em que o trabalho “é objeto de uma nova exigência de autorrealização que passa grande parte de sua vitalidade aos momentos extraprofissionais do ciclo de vida”, quando o trabalho torna-se um campo de ressentimento, todos os demais campos de investimento subjetivo são atingidos, pois o trabalho é o “‘fusível’ na corrente de trocas que o sujeito tem com o mundo dos outros e o seu próprio”.

O processo de hegemonização do paradigma do trabalho imaterial sobre a organização da produção também está produzindo uma transformação do antigo modelo linear da linha de montagem para a disseminação de inúmeras e flexíveis

relações em rede, na qual a informação, a comunicação e a cooperação estabelecem os novos parâmetros operacionais do sistema e definem a nova topologia do processo de trabalho. Essa nova topologia ganha cada vez mais expressão em escala planetária, como um processo de reconfiguração da divisão internacional do trabalho, possibilitando conformar o que Nardi (2006, p. 54) define como um

taylorismo em nível mundial (divisão concepção/execução), no qual se associam métodos contemporâneos de gestão (na Europa e na América do Norte) e formas atrasadas e perversas de exploração, como o uso do trabalho infantil, próprias do início da revolução industrial (na Ásia, na África e na América Latina).

Cabe assinalar que o modelo da rede consolida-se como mais uma tendência contemporânea não apenas no campo do trabalho, pois apresenta avançado estado de difusão como paradigma operacional e explicativo para todas as demais esferas da vida social, conforme assinala Parente (2004, p. 92):

As redes tornaram-se ao mesmo tempo uma espécie de paradigma e de personagem principal das mudanças em curso justo no momento em que as tecnologias de comunicação e de informação passam a exercer um papel estruturante na nova ordem mundial. A sociedade, o capital, o mercado, o trabalho, a arte, a guerra são, hoje, definidos em termos de rede.

Relacionada à topologia da rede, devemos destacar uma outra tendência que também ganha centralidade em decorrência da hegemonização do trabalho pelo paradigma da produção imaterial, que é a ampliação da importância de relações íntimas de cooperação, colaboração e comunicação no processo produtivo. Na medida em que “A informatização da indústria tende a transformar o trabalho em gestão de um fluxo de informações (...). A comunicação e a cooperação entre operadores são parte integrante da natureza do trabalho” (GORZ, 2005, p. 17-18).

Até poucas décadas atrás, a comunicação e a cooperação era o efeito de uma força extrínseca ao processo de trabalho, como um “dever ser” imposto de fora, pelo capital, através das chefias e gerentes, como Marx (1989, p. 380) analisou, ao observar que a cooperação dos assalariados é uma efetuação do capital, “que os emprega simultaneamente. A conexão entre as funções que exercem e a unidade que formam no organismo produtivo estão fora deles, no capital que os põe juntos e os mantém juntos”.

Na nova configuração, quando o trabalho passa a ser a gestão do fluxo de informação, a comunicação e a cooperação passam a ser o próprio trabalho, fazendo-se imanente ao próprio trabalhar, por isso Negri e Hardt (2004, p. 147) destacam que, na atualidade, “o trabalho vivo é organizado dentro da empresa independentemente do

comando capitalista e, apenas num segundo tempo e de maneira formal, essa cooperação é sistematizada no comando”. A tal ponto este aspecto está internalizado, que a capacidade de cooperação e de trabalho em equipe é exigida como um requisito básico em qualquer processo de seleção para emprego, como um reconhecimento do papel de *interface inteligente* que cada trabalhador exerce no processo de trabalho. Mesmo quando trabalha num espaço isolado, o papel de “interface” assume uma relevância cada vez maior, como observa Clot (2006, p. 112) a respeito do condutor de trem, que apesar trabalhar "sozinho" na cabina, é "ponto de intersecção", "é o intercambiador e o condensador da atividade alheia".

Na medida em que a cooperação torna-se intrínseca ao processo de trabalho, Negri e Hardt (2004, p. 147) assinalam que o trabalho vivo ganha maior autonomia em relação ao capital, pois “*se organiza independentemente da organização capitalista do trabalho*”, de maneira que “o poder capitalista controla drasticamente as novas figuras do trabalho vivo, mas pode apenas controlá-las de fora, já que não lhe é permitido permeá-lo de forma disciplinar” (NEGRI e HARDT, 2004, p. 149).

Ao analisar a passagem do taylorismo para o contexto atual, Clot (2006, p.15), observa que a flexibilidade e a variabilidade

até então concebidas como obstáculos a contornar por parte da organização taylorista foram consideradas recursos exigíveis e reivindicadas aos ‘operadores’ da nova ‘fluidez industrial’. Aí onde era proibida a iniciativa, ela é obrigatória sob a forma de uma solicitação sistemática da mobilização pessoal e coletiva. A prescrição da atividade se transforma em prescrição da subjetividade.

Na nova topologia, os processos caracterizam-se pela intensificação das exigências de plasticidade e de adaptação à mudança, de investimento afetivo, de comportamento “pró-social” e de cooperação, o que, além de acarretar uma intensificação das exigências subjetivas<sup>63</sup>, praticamente extinguiu a separação entre o tempo de trabalho e o tempo de formação, obrigando a um processo de formação profissional constante, para o trabalhador poder dar conta das novas imposições.

Assim, hoje temos um trabalho que vem cada vez mais perdendo suas características sensório-motoras e ganhando características cognitivo-afetivas – que requerem sensibilidade, implicação, criatividade, conhecimento, flexibilidade afetiva –

---

<sup>63</sup> Clot (2006, p.72) destaca que as atuais transformações do trabalho produzem uma sobrecarga subjetiva: “Não se deve, por exemplo, subestimar o alcance das transformações que se produzem na indústria e sobretudo no setor de serviços (...) Elas caminham no sentido de uma convocação maior e mais sistemática da subjetividade no trabalho”

como Marx (1972, p. 227, apud ANTUNES, 1995, p. 48) já tinha iniciado a observar, na grande indústria do século XIX, onde cada vez mais “o homem comporta-se como supervisor e regulador em relação ao processo de produção mesmo”. Nesse sentido, analisa Menegat (2012, p. 40): “O trabalhador da Revolução Tecnocientífica, o operário do jaleco branco – que substituiu o operário do macacão azul – é muito mais um supervisor do processo automatizado do que uma força de trabalho direta”. Se pensarmos na crescente expansão do setor de serviço – saúde, educação, entretenimento, comunicação, etc. – fica ainda mais evidente que temos um trabalho que vem ganhado características predominantemente cognitivo-afetivas.

As tecnologias de gestão, coerente com a lógica desse trabalho cognitivo-afetivo, também ganham uma nova roupagem e discurso. Entre estas, destaca-se, pela sua predominância nos setores de ponta da economia, a qualidade total. A qualidade total é, segundo Sánchez (2005, p. 399), um “novo dispositivo disciplinar e de intensificação do trabalho” que busca, através do discurso da gestão participativa, a integração dos trabalhadores aos interesses empresariais, pela fabricação de uma “uma espécie de contrato moral que permita ganhar os corações e as mentes dos trabalhadores para os interesses da gerência” (SÁNCHEZ, 2005, p. 405). Busca-se, assim, “fabricar moralmente um trabalhador motivado, cooperativo, sensibilizado” (SÁNCHEZ, 2005, p. 408).

Não é necessário discorrer extensamente sobre os limites desta participação – que alguns autores denominam de política de participação de baixa intensidade –, pois é amplamente reconhecido que essa participação nunca tem real poder de decisão sobre o desenho do produto, as finalidades da produção, a distribuição dos ganhos de produtividade e outras decisões estratégicas, que são mantidas como monopólio da direção da organização, como bem analisam Antunes (1995), Carmo (2005) e Nardi (2006).

Essas novas tecnologias disciplinares avançam ainda mais com as técnicas de rastreabilidade, que permitem rastrear todos os passos e componentes do processo de produção, de maneira a poder identificar qualquer desvio dos parâmetros estabelecidos, bem como o momento e o responsável por esse desvio, criando um sistema de “controle total”, através da introjeção da vigilância. Assim, analisa Nardi (2006, p. 25-26): “O autocontrole, pelo mecanismo da



interiorização/assimilação/reprodução da regra, torna-se uma ferramenta de gestão muito mais eficaz que o cronômetro e o supervisor”.

O dispositivo da rastreabilidade associado ao desenho das “cadeias cliente-fornecedor” dentro da empresa, na qual cada trabalhador é cliente do trabalhador que lhe antecedeu no processo e fornecedor do que lhe sucede<sup>64</sup>, “provoca uma erosão ou ruptura das relações sociais de vinculação entre os componentes do operário coletivo”, produzindo um processo de individualização e culpabilização, que “provoca a ruptura da solidariedade de interesses entre os operadores” (SÁNCHEZ, 2005, p. 426-427) – solidariedade que é substituída pelo controle mútuo (controle que antes era função da gerência). Podemos dizer que a rastreabilidade atua, efetivamente, como um imenso panóptico molecular, onde tudo passa a estar permanentemente exposto ao um campo infinito de visibilidade. Temos, assim, que esse dispositivo produz uma reconversão e captura da capacidade de autorregulação coletiva, que antes operava na disputa com a direção da empresa, passando a operar como uma rede de autodisciplina coletiva e vigilância recíproca dos trabalhadores, orientada pelos princípios individualistas, a favor dos interesses empresariais.

Outro elemento que compõe esse dispositivo disciplinar é o processo de certificação segundo as normas ISO (International Standardization Organization), que através das técnicas de manualização e padronização dos procedimentos, reatualizam a estrita divisão entre concepção e execução que caracterizam o taylorismo. Ao mesmo tempo em que convocam a inteligência e a criatividade dos trabalhadores para o aperfeiçoamento dos processos e dos produtos, pela incitação à participação, na medida em que a nova forma inventada deve ser incorporada aos protocolos, há uma mais precisa e intensiva apropriação do saber e captura da inteligência dos trabalhadores pelos procedimentos da qualidade, que faz com que as sugestões e criações dos trabalhadores retornem, depois de validadas e incorporadas aos protocolos pelos técnicos da qualidade, como prescrições cristalizadas.

Se o taylorismo clássico, como os demais dispositivos da sociedade disciplinar, operavam fundamentalmente no plano molar, no plano do “molde”, centrado no controle e coerção hierárquica das chefias; na Sociedade de Controle os

---

<sup>64</sup> A empresa é vista como um grande processo, dividido em pequenos subprocessos, nos quais cada trabalhador é um processador que é cliente do processador anterior, e o controla, e é fornecedor do seguinte, sendo por este controlado. Os vários processos se interligam formando várias cadeias cliente-fornecedor.

dispositivos passam a operar no plano da “modulação”, centrados em sistemas de coerção de baixa intensidade e controle interpares – como caracteriza Deleuze (1992, p. 221), “Os confinamentos são *moldes*, distintas moldagens, mas os controles são uma modulação, como uma moldagem autodeformante que mudasse continuamente, a cada instante”. Assim, vemos que “a empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inexpréssível como a emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo” (DELEUZE, 1992, p. 221). Temos, então, o que alguns denominam de “taylorismo participativo ou democrático” (SÁNCHEZ, 2005, p. 418), mas que – pela sua capacidade de operar como um dispositivo de controle, de intensificação do trabalho, de captura da inteligência e de reconversão da capacidade de autorregulação coletiva dos trabalhadores no plano molecular –, pode ser mais propriamente denominado de “taylorismo intensivo” ou “neotaylorismo da sociedade de controle”: nos termos proposto por Deleuze (1992, p. 216), “Estamos entrando nas sociedades de controle, que funcionam não mais por confinamento, mas por controle contínuo e comunicação instantânea”.

Cabe ressaltar que esse processo não é homogêneo nem linear, pois se é verdade que podemos identificar a tendência de recuo do taylorismo clássico nos seus ambientes de origem, também encontramos situações e segmentos da produção nos quais “esse gênero de antecipação muito forte e de modelagem da atividade dos homens e das mulheres não existia até aqui” e que passam a ser objeto de um processo de taylorização mais ou menos explícito, como vemos “no setor agroalimentar, na hotelaria” (SCHWARTZ, 2010a, p. 28-29).

No entanto, em que pese essa ressalva, podemos afirmar que vemos, como tendência mais geral, que hoje as organizações operam segundo uma nova lógica, que não busca mais extrair do trabalhador a força do trabalhador. Enquanto o trabalho era predominantemente caracterizado por sua natureza sensório-motora – pois centrados na atividade física corporal –, as organizações objetivavam extrair a força necessária para mover a produção. Por isso tinham o seu foco no corpo dos trabalhadores (a produção de um corpo dócil e disciplinado, conforme Foucault) e a sua “tecnologia gerencial” (hierarquia, controle, separação pensar/executar) direcionada à obtenção de disciplina e de obediência, pois se tratava de domesticar e fazer o corpo operar (o “operário”). Era, conforme Silva (2004a, p.64), “uma tecnologia disciplinar forjada pela visibilidade permanente imposta aos mais diferentes espaços de confinamento”.

Agora, o objetivo é se apropriar da "alma" – das produções e do funcionamento do espírito humano: conhecimento, criatividade, inteligência, engajamento subjetivo, responsabilidade –, por isso, assevera Sant'Anna (2001, p. 94), que a figura do vampiro<sup>65</sup>, utilizada por Karl Marx para caracterizar o sistema capitalista “precisaria agora perder os traços de nobreza que a caracterizaram no século XIX: não se trata de sugar apenas o sangue, a força de trabalho dos humanos, mas, também, de capturar a sua carne, o seu espírito”. Para Virno (2008, p. 124), esse pode ser considerado o "ponto máximo da submissão”:

E como se pode englobar no processo produtivo toda a experiência do indivíduo, senão o obrigando a uma sequência de variações sobre o tema, performances, improvisações? Tal sequência, parodiando a autorrealização, na realidade marca o ponto máximo da submissão. Ninguém é tão pobre como aquele que vê a sua própria relação com a 'presença alheia', ou seja, o próprio ter-linguagem reduzido a trabalho assalariado.

Nesse sentido, ao analisar a transição do fordismo ao pós-fordismo, Negri (2001, p. 11) observa: "Não é mais um corpo que pode ser posto a trabalhar, não é mais uma alma que pode viver independentemente de valores e paixões. Desta vez é a alma que é posta a trabalhar, e o corpo, a máquina são seu suporte", pois, segundo estes autores, não é mais possível pensar a produção das riquezas e de conhecimento sem passar pela produção de subjetividade, de forma que as organizações estão colocadas diante do desafio de inventar novas tecnologias de gestão, pois controle, disciplina e obediência não geram conhecimento, sensibilidade afetiva, criatividade, inteligência coletiva, engajamento subjetivo.

Vemos expresso, nessa transição do fordismo para o pós-fordismo que acabamos de delinear, a passagem das formas sociais da sociedade disciplinar para a sociedade do controle. Nessa transição, a forma como a sociedade de controle está começando a operar não passa pela substituição dos dispositivos da sociedade disciplinar, mas pela integração desses dispositivos à nova lógica do controle. No trabalho, vemos claramente dispositivos de modulação da sociedade de controle (como a gestão por resultado, a flexibilização das relações de trabalho e outros) acoplados e sintonizados com dispositivos disciplinares (controles de horário, inclusive à distância, fixação de postos de trabalho, segmentações hierárquicas, etc.).

---

<sup>65</sup> “Mas o capital tem seu próprio impulso vital, o impulso de valorizar-se, de criar mais valia, de absorver com sua parte constante, com os meios de produção, a maior quantidade possível de trabalho excedente. O capital é trabalho morto que como um vampiro se reanima sugando o trabalho vivo e que quanto mais o suga mais forte se torna.” (MARX, 1989, p. 263).

Para Lazzarato, atualmente há uma divisão e hierarquização, na qual parcela dos trabalhadores tem a possibilidade de experimentar, de forma controlada, a criação e a invenção, enquanto outros são capturados na execução de um trabalho reprodutivo, no qual

a memória e a atenção não se abrem para o espaço virtual da invenção: a atenção fica subordinada à realização de uma ação finalizada e a memória torna-se um simples hábito, uma repetição contraída no corpo, de tal maneira que a ação se torna assimilável a um simples automatismo (o taylorismo é um bom exemplo dessa captura e da neutralização das forças 'psicológicas'). (LAZZARATO, 2006, p.129).

Tanto no modelo de gestão mais tradicional, quanto no mais contemporâneo, vemos que a empresa capitalista contemporânea funciona como uma máquina de captura unilateral do trabalho, que neutraliza a capacidade de cocriação e correalização da multiplicidade. Esta captura unilateral efetiva-se através de diversos dispositivos e técnicas – entre os quais podemos citar: a propriedade intelectual, as hierarquias entre gestores e não-gestores, a separação entre *experts* e não-*experts*, os mecanismos de formação e reprodução profissionais, os protocolos e organogramas, a qualidade total e as práticas de certificações, as técnicas de gestão por resultados e as estratégias de flexibilização das relações de trabalho –, que estabelecem barreiras contra as bifurcações e os desvios e separam os trabalhadores da capacidade de construir os problemas, impondo soluções preestabelecidas.

Vários autores, como Lazzarato (2006), Hardt e Negri (2001, 2005), observam que a sociedade de controle caracteriza-se pelas máquinas de expressão – cujo poder foi enormemente amplificado pelas tecnologias de comunicação e informação –, que se tornam campo de batalha, no qual se enfrentam práticas de invenção e práticas de dominação. Inspirado em Bakhtin, Lazzarato (2006, p.157) analisa que o território da expressão é permeado pelo embate entre forças que, de um lado, "visam à polifonia e à criação de novas possibilidades semânticas", que Bakhtin chama de "plurilinguismo"<sup>66</sup>, enquanto, por outro lado

as práticas da informação e da comunicação são constituídas por forças que visam à unificação, à centralização, à homogeneização, à destruição da multiplicidade e da heterogeneidade das falas, das línguas, das semióticas, processo que ele [Bakhtin] denomina 'monolinguismo'. (LAZZARATO, 2006, p.157)

---

<sup>66</sup>Monolinguismo (ou monologismo) e plurilinguismo são duas formas de tratar a expressão em uma língua ou sistema de signos. Bakhtin (2010a, p. 339) define o monologismo como a "Negação da isonomia entre as consciências em relação à verdade (compreendida de maneira abstrata e sistêmica). Deus pode passar sem o homem, mas o homem não pode passar sem ele. O professor e o aluno (diálogo socrático)". Portanto, o monolinguismo implica uma assimetria entre os sujeitos em relação – os dois não são igualmente competentes, autorizados e legítimos –, enquanto o plurilinguismo implica a simetria.

Cabe assinalar que Lazzarato (2006, p.159) adverte que não devemos entender que uma dessas correntes é criadora e a outra repressiva, pois tanto o monolinguismo quanto o plurilinguismo são criadores – ambos criam mundos –, mas sim que "uma é caracterizada por uma excepcional orientação à unidade, enquanto a outra se orienta em direção à multiplicidade, ao dialogismo, a plurivocidade". Para Bakhtin (2010a, 348), o dialogismo é constituinte da própria vida humana:

Natureza dialógica da consciência, natureza dialógica da própria vida humana. A única forma adequada de *expressão verbal* da autêntica vida do homem é o *diálogo inconcluso*. A vida é dialógica por natureza. Viver significa participar do diálogo: interrogar, ouvir, responder, concordar, etc. Nesse diálogo o homem participa inteiro e com toda a vida: com os olhos, os lábios, a alma, todo o corpo, os atos. Aplica-se totalmente na palavra, e essa palavra entra no tecido dialógico da vida humana, no simpósio universal.

Encontramos as estratégias de constrangimento e de controle do plurilinguismo no trabalho em diversas políticas de gestão, tais como: a qualidade total, os processos de certificação (ISO e outros), os sistemas de definição de grades de competências. O marketing orientado para a valorização desses dispositivos (através da propaganda e de premiações) e a generalização desses discursos na mídia, no campo editorial e em áreas da própria academia, opera como uma estratégia de reforço do monologismo<sup>67</sup>, cerceando o desenvolvimento das forças centrífugas no trabalho.

Enquanto o mundo do trabalho sempre se caracterizou pela diversidade e variação de culturas, de gêneros e de estilos profissionais, com suas variadas formas de manifestação e de produção de gestos e de pensamentos singulares – como expressão de um plurilinguismo que lhe é imanente –, vemos hoje a tentativa de instituição dessas formas de "monologismos" tentando colonizar praticamente todos os ambientes profissionais: do hospital à fábrica, da lanchonete ao serviço público, são implantados, ruidosamente, programas de qualidade total, de certificação, de redesenhos de processos, entre outros. Essas estratégias visam impor padrões universais a serem seguidos, de forma a neutralizar as possibilidades de continuidade do desenvolvimento e da deriva desses gêneros, estilos e culturas, cerceando as possibilidades de bifurcação

---

<sup>67</sup> Na sua obra "Problemas da Poética de Dostoiévski", Bakhtin (2010b, p. 329) apresenta a seguinte caracterização do monologismo: "O monologismo é a extrema negação da existência de outra consciência isônoma e isônomo-responsiva fora de si mesma, de outro eu 'tu' isônomo. No enfoque monológico (em uma forma extrema e pura), o outro permanece inteiramente apenas objeto da consciência e não outra consciência. Dele não se espera uma resposta que possa modificar tudo no universo da minha consciência. O monólogo é concluído e surdo à resposta do outro, não o espera nem reconhece nele força decisiva. Passa sem o outro e por isso reifica, em certa medida, toda a realidade. Fecha o mundo representado e os homens representados".

e variação e contendo a heterogênesse dos dialetos e das formas de expressão que constituíam a singularidade das diferentes culturas e meios profissionais.

Isso fica evidente quando observamos que é quase impossível produzir enunciados singulares dentro do jargão formatado da qualidade total e de seus congêneres, pois esse jargão opera como um instrumento de captura da polifonia<sup>68</sup> e da multiplicidade das formas expressivas no campo do trabalho.

Desse modo, como uma especialização e aperfeiçoamento do taylorismo da sociedade disciplinar – que operava uma forma de repressão "dura" sobre as culturas profissionais, com seus controles rígidos do tempo e do espaço, buscando "moldar" o operário padrão, mas, ao mesmo tempo, que deixava uma “margem obscura”<sup>69</sup> para a variação –, os dispositivos de combate ao plurilinguismo desenvolvidos pela Sociedade de Controle operam de forma mais sutil e branda, buscando produzir o "trabalhador majoritário" pela "modulação" de uma subjetividade de "colaborador pró-ativo" e de "empresário empreendedor". Essa “modulação” desenvolve-se através da captura e neutralização das singularidades no seu nascedouro, no próprio espaço molecular de gestação da expressão, produzindo uma homogeneização e unificação das possibilidades de invenção. Como um exemplo dessa dinâmica, temos o processo de “autoempresariamento de si mesmo”, descrito por Gorz (2005, p. 10) com perspicácia,:

No lugar daquele que depende do salário, deve estar o empresário da força de trabalho, que providencia sua própria formação, aperfeiçoamento, plano de saúde, etc. No lugar da exploração entram a autoexploração e a autocomercialização do “Eu S/A”, que rendem lucro às grandes empresas, que são os clientes do auto-empresário.

Por outro lado, devemos reconhecer a natureza paradoxal desses processos em curso: ao mesmo tempo em que produzem uma centralização das formas de expressão e dos parâmetros de valor (o que significa ser eficiente, o que é ser

---

<sup>68</sup> A noção de polifonia foi desenvolvida por Bakhtin (2010b, p.4), na análise da obra de Dostoiévski: “A multiplicidade de vozes e consciências independentes e imiscíveis e a autêntica polifonia de vozes plenevalentes [Isto é, plenas de valor, que mantém com as outras vozes do discurso uma relação de absoluta igualdade como participantes do grande diálogo (N. do T.)] constituem, de fato, a peculiaridade fundamental dos romances de Dostoiévski. Não é a multiplicidade de caracteres e destinos que, em um mundo objetivo e uno, à luz da consciência uma do autor, se desenvolve nos seus romances; é precisamente a multiplicidade de consciências equipolentes [Equipolentes são consciências e vozes que participam do diálogo com as outras vozes em pé de absoluta igualdade; não se objetificam, isto é, não perdem o seu SER como vozes e consciências autônomas (N. do T.)] e seus mundos que aqui se combinam numa unidade de acontecimento, mantendo a sua imiscibilidade. Dentro do plano artístico de Dostoiévski, suas personagens principais são, em realidade, não apenas objetos do discurso do autor, mas os próprios sujeitos desse discurso diretamente significante”. Em outra passagem Bakhtin (2010b, 49) sintetiza: “E isso constitui justamente o ponto contra ponto (*punctum contra punctum*). São vozes diferentes cantando diferentemente o mesmo tema. Isso constitui precisamente a ‘polifonia’, que revela o multifacetado da existência e a complexidade dos sofrimentos humanos”.

<sup>69</sup> No Capítulo IV vamos analisar o que é essa “margem obscura”, como uma “face oculta” do taylorismo.

produtivo, o que é qualidade, etc.), operando como uma totalização e unificação no campo do próprio pensamento e uma neutralização e captura das possibilidades de variação e divergência no trabalho; também possibilitam renovar as estruturas muitas vezes estratificadas e burocratizadas dos diferentes gêneros profissionais, ajudam a corroer os resquícios deixados pelo rígido padrão taylorista de divisão do trabalho e pela lógica disciplinar de segmentação do conhecimento entre as diferentes profissões, possibilitando promover novas formas de cooperação em rede e inusitadas experimentações de contágios transdisciplinares.

Outro aspecto a considerar é que as estratégias de promoção do monolinguismo – desenvolvidas através da produção de normas, visando a reprodução e unificação das formas de expressão – também encontram importantes resistências, porque as forças descentralizadoras e polifônicas não são exteriores ao processo de trabalho, mas são imanentes a ele. Essas forças emergem da própria natureza do trabalho enquanto atividade, que apresenta sempre um componente de singularidade – componente que Schwartz (1998, p.7) caracteriza como "experiência ou encontro" e que consiste na infiltração do inusitado no protocolo da situação de trabalho –, que foge ao prescrito e às normas previamente estabelecidas. Assim, nunca é demais ressaltar que, mesmo com todos os dispositivos e técnicas desenvolvidos pela sociedade de controle, nunca ocorre uma captura completa, sempre nos defrontamos com microrrupturas e desregulagens no trabalho, pois, como demonstrou Foucault (1979, 1991, 1995), onde há poder, há resistência. É esse campo de desregulagem e variabilidade que requisita um constante trabalho de gestão, conforme veremos nos Capítulos III e IV.

Portanto, sem desconsiderar a relevância da crítica aos processos de transformação do trabalho atualmente em curso, cabe reforçar que as novas tendências jogam papéis contraditórios, pois, ao mesmo tempo em que a cooperação, a flexibilização e a polivalência se colocam como uma estratégia de constrangimento e controle, um aperfeiçoamento da rede de captura do trabalhador e de suas potências<sup>70</sup>, segundo a lógica molecular da sociedade de controle, também é possível perceber que essas tendências *empoderam* o trabalhador, enriquecem o conteúdo da suas atividades e amplificam as possibilidades de resistência e de subversão.

---

<sup>70</sup> Aproveitando-se, também, da polivalência da formação técnica do trabalhador, para acirrar a “concorrência no interior da própria classe [trabalhadora]” (Menegat, 2012, p. 38).

Sistematizando a condição paradoxal do trabalho que expusemos nesse Capítulo II, que está fundada no casamento intensivo da tecnociência com o capital segundo a lógica da Sociedade de Controle, apresentamos as principais linhas de forças que configuram o diagrama<sup>71</sup> da nova matriz sociotécnica contemporânea:

- *a força das tecnologias de dominação da sociedade de controle*: com sua geometria variável e formas de controle em meio aberto e de promoção do monolinguismo, gerando uma ilimitada capacidade de rastreamento e modulação dos indivíduos, hoje transformados em códigos, mas também abrindo um novo campo para estratégias virais de resistência e subversão;
- *as forças desencadeadas pela tecnologia digital e pela biotecnologia*: com sua infinita aptidão para a produção de híbridos e a automatização de processos e suas promessas fáusticas de virtualização total do corpo e superação da morte, diluindo as fronteiras entre o humano e o não humano, engendrando novas relações com o tempo e o espaço, mas também gerando um acelerado processo de precarização das relações de trabalho e de degradação de gêneros e de culturas profissionais;
- *a força de hegemonização do trabalho imaterial e a expansão do setor de serviços*: com sua dinâmica que, por um lado, esgota moralmente e desvitaliza o trabalhador, mas, por outro, vinga-se do taylorismo e permite reinstalar o pensamento, a criação e a produção de subjetividade no centro do processo de trabalho;
- *a força das redes, como um novo paradigma operacional e explicativo da sociedade contemporânea*: que potencializa as formas moleculares de captura e de controle e permite a coordenação da produção capitalista mundialmente distribuída, mas também instala as relações de cooperação, colaboração e comunicação no centro do processo produtivo, recolocando na agenda social a possibilidade da proliferação de alianças e de laços de solidariedade que *empoderam* os trabalhadores e anunciam a emergência da multidão<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> Deleuze (1988, p. 46) define o diagrama como "a exposição de relações de forças que constituem o poder. (...) O diagrama, ou a máquina abstrata, é o mapa das relações de forças, mapa de densidade, de intensidade, que procede por ligações primárias não-localizáveis e que passa a cada instante por todos os pontos, 'ou melhor, em toda relação de um ponto a outro'".

<sup>72</sup> "A multidão é uma multiplicidade, um plano de singularidades, um conjunto aberto de relações, que não é nem homogênea nem idêntica a si mesma, e mantém uma relação distinta e inclusiva com os que estão fora dela". (HARDT e NEGRI, 2001, p. 120).



O diagrama configurado por essa multiplicidade de linhas de forças expressa o momento crítico vivido pela gestão do trabalho capitalista: crítico porque se trata de um ponto de bifurcação cujas consequências podem ser imprevisíveis para o destino do trabalho e, no limite, para o próprio futuro da dominação capitalista.

O acirramento da concorrência no campo da produção tecnológica – na medida em que é a produção de tecnologia “que hoje determina os ganhos na acumulação de capital” (Menegat, 2012, p. 31) – faz com que cada vez mais as organizações passem a depender das capacidades de produção de conhecimento, de invenção e de inovação. Ou seja, na economia contemporânea o que agrega valor à produção é o que Pelbart (2003, p. 22) chama de os "ativos intangíveis, tais como inteligência, criatividade, afetividade, e a manipulação crescente e violenta da esfera subjetiva". Nesse mesmo sentido, assinala Virno (2008, p. 125): "o Intelecto tornou-se a principal força produtiva, premissa e epicentro de qualquer poíesis".

Para viabilizar a produção de conhecimento, inovação e invenção nas organizações, cada vez mais "São requisitados dos trabalhadores sua inteligência, sua imaginação, sua criatividade, sua conectividade, sua afetividade" (PELBART, 2003, p. 23). Essas capacidades só alcançam a sua máxima potência num ambiente plurilinguístico e rizomático – pois “o controle unitário não é necessário para a inovação, e, pelo contrário, a inovação requer recursos comuns, acesso aberto e livre a interação” (HARDT e NEGRI, 2005, p. 422) – conforme discutiremos nos próximos capítulos, através da problematização do conceito de “atividade”. Portanto, esse é um impasse central para a gestão capitalista: a empresa sente-se compelida a investir na produção de subjetividade e a permitir a emergência de espaços de dissonância e polêmica como estratégia de gestão do trabalho para fomentar a capacidade de inovação tecnológica, o que coloca um duplo desafio que a gestão do trabalho capitalista está obrigada a enfrentar.

Primeiro, o desafio de criar não apenas novas tecnologias e práticas gerenciais, mas toda uma nova cultura de gestão do trabalho. Enquanto os processos de produção de valor eram centrados no trabalho sensório-motor – conforme analisamos acima –, o incremento das forças do trabalho era alcançado pela conformação de um corpo dócil e disciplinado. Corpo que era produzido pelas tecnologias de gestão baseadas na lógica disciplinar: técnicas de segmentação no espaço e de ordenamento no tempo – conforme descreveu Foucault. Assim, os dispositivos de gestão do trabalho

operavam pela separação entre concepção e execução, pelo rígido controle hierárquico e por diversos dispositivos de produção da obediência, buscando uma composição espaço-temporal das multiplicidades que gerassem o melhor aproveitamento das forças. Encontramos no taylorismo – com o controle dos tempos e dos movimentos e com o ritmo ditado pela esteira fabril – o ícone e exemplo mais “desenvolvido” dessas tecnologias.

Dessa maneira, a sociedade disciplinar, estruturada pelos dispositivos de aprisionamento da multiplicidade, constituiu a fábrica como principal equipamento de potencialização e captura desse trabalho sensório-motor. Neste aprisionamento, diz Lazzarato (2006, p. 69), o que foi aprisionado foi "o Fora, (...) o virtual, a potência de transformação, o dever. As sociedades disciplinares exercem seu poder neutralizando a diferença e a repetição e sua potência de variação". A produção de corpos dóceis e disciplinados buscava, mais profundamente, "impedir qualquer bifurcação, roubando dos atos, das condutas, dos comportamentos qualquer possibilidade de variação, toda a sua imprevisibilidade" (LAZZARATO, 2006, p. 69).

Produziu-se, assim, uma cultura de gestão do trabalho baseadas em tecnologias de controle e disciplinamento que hoje já não atende às necessidades da atual ordem produtiva, na medida em que o que cria valor não é mais o trabalho sensório-motor, mas o cognitivo-afetivo. Como vimos, a mão-de-obra industrial perdeu sua centralidade, para a mão-de-obra “comunicativa, cooperativa e cordial”, pois o centro da acumulação capitalista na atualidade é o trabalho imaterial. Para potencializar e majorar esses novos “ativos”, controle, disciplina e hierarquia são contraproducentes, pois ao invés de favorecerem a invenção, o engajamento subjetivo e a produção, promovem a resistência.

Assim, a necessidade da ruptura com a cultura de gestão do passado – centrada no controle e na produção da obediência – fica evidente ao constatarmos que a flexibilidade, a variabilidade, a potência de iniciativa e o “empreendedorismo” ou “proatividade”, que sempre foram tomados como obstáculos a serem suplantados pela organização taylorista no seu empenho pela padronização e normalização, hoje são requisitos solicitados em larga escala pelas organizações no trabalho (CLOT, 2006).

Esse primeiro desafio – o de criar uma nova cultura de gestão do trabalho que potencialize a produção –, que num primeiro momento pode parecer de natureza técnico-operacional, é indissociável de um segundo desafio, no qual está

imerso, que é claramente de ordem política, e que pode ser formulado nos seguintes termos: como criar uma nova cultura de gestão que potencialize a produção sem colocar em risco o controle e a dominação capitalista do trabalho?

Foucault já observara que, no seu início, o capitalismo já passara por semelhante desafio – o desafio de fazer crescerem as forças do trabalho em sua potência de produção de valor, sem perder o domínio sobre elas –, quando “foram necessários métodos de poder capazes de majorar as forças, as aptidões, a vida em geral, sem por isso torná-las difíceis de sujeitar” (FOUCAULT, 1988, p.132). Segundo Foucault (1988, p. 133), a superação desse desafio foi viabilizada pelo biopoder<sup>73</sup> – como uma combinação de uma anátomo-política do corpo e uma biopolítica da população:

o ajustamento da acumulação dos homens à do capital, a articulação do crescimento dos grupos humanos à expansão das forças produtivas e a repartição diferencial do lucro, foram, em parte, tornados possíveis pelo exercício do biopoder com suas formas e procedimentos múltiplos.

No processo de gestão, as tecnologias disciplinares operavam a expansão e proliferação da força de trabalho em sinergia com o propósito de captura do trabalho e de manutenção da dominação – ou seja, uma mesma lógica disciplinar dava conta dos dois objetivos heterogêneos: o de potencialização da produção de valor no trabalho e o de captura e controle do trabalho. Essa sinergia era ainda mais potencializada pela sintonia com o processo de controle nos demais territórios sociais – pois essa tecnologia disciplinar, além de dominar na fábrica, também estava disseminada nas demais instâncias sociais: na escola, no hospital, no exército, etc. – e pela articulação com o controle biopolítico da população.

Na fábrica, através dessas tecnologias, buscava-se fazer funcionar um “corpo como máquina”, como descreve Foucault (1988, p. 131): “no seu adestramento, na ampliação de suas aptidões, na extorsão de suas forças, no crescimento paralelo de sua utilidade e docilidade, na sua integração em sistemas de controle eficazes e econômicos”, de maneira que, para esse funcionamento, tornar obediente e dócil era tornar produtivo: o valor e a sujeição eram produzidos segundo uma mesma lógica e pela mesma operação.

Hoje, pelo contrário, na medida em que a criação de valor, através do enriquecimento da subjetividade, depende das tecnologias de proliferação da vida –

---

<sup>73</sup> “Biopoder é a forma de poder que regula a vida social por dentro, acompanhando-a, interpretando-a, absorvendo-a e a rearticulando. (...) A função mais elevada desse poder é envolver a vida totalmente, e sua tarefa primordial é administrá-la.” (HARDT e NEGRI, 2001, p. 42).

tecnologias voltadas a produzir um ambiente plurilinguístico, rizomático e aberto às dissonâncias e não ao controle disciplinar –, o investimento no aumento da potência do trabalho trás junto um risco para o processo de dominação, visto que pode permitir a proliferação de processos disruptivos, trazendo a ameaça da rebelião e dos devires revolucionários: ou seja, traz o risco da produção da multidão –“É a multidão contra o Império, sua força irreprimível de criação de valor, seu trabalho imanente, suas modalidades de cooperação, de comunidade, mas também de êxodo, de escape, de deserção” (PELBART, 2003, p. 84). Por isso, na nova realidade do trabalho imaterial, é perceptível que o propósito de expansão da força de produção de valor pode rivalizar com o propósito de manutenção da dominação e da captura do trabalho.

Vemos, então, que o desafio atual da gestão capitalista do trabalho tem uma configuração que podemos considerar como de uma ordem de complexidade diferente do enfrentado no início do capitalismo, ganhando a configuração de um efetivo impasse: enquanto, no início do capitalismo, uma mesma lógica permitia ampliar a potência de produção e de captura do trabalho, hoje, a ampliação da potência de produção depende de uma lógica que pode rivalizar com a captura do trabalho. *Esse impasse é um embate vivo, um embate que hoje se encontra em aberto e para o qual é impossível prever desfechos.* Se, por um lado, o incremento da potência de criação de valor do trabalho pode colocar em risco o controle e domínio do capital, como acabamos de examinar; por outro – conforme vimos anteriormente –, ao mesmo tempo em que as tecnologias clássicas de controle disciplinar perdem eficácia, a gestão capitalista do trabalho atualiza-se por meio da invenção de novos dispositivos, capazes de operar no plano da “modulação” do trabalho através dos sistemas de coerção de baixa intensidade, constituindo o que denominamos de “taylorismo intensivo” ou “neotaylorismo da sociedade de controle”.

Pretendemos, nos próximos dois capítulos, dar continuidade à problematização do trabalho a partir do conceito de atividade, buscando formular alguns elementos para sustentar uma nova compreensão da gestão do trabalho, que nos permita contribuir para a invenção de saídas poi/éticas para o impasse que acabamos de mapear.

### **CAPÍTULO III: A VITALIDADE DO TRABALHO E A PARADOXAL CONSISTÊNCIA DA ATIVIDADE**

Vimos que o trabalho não é um objeto natural, mas a forma particular e historicamente determinada de produção e reprodução da existência inventada pela sociedade capitalista. Vimos também que o ícone e forma mais acabada dessa invenção é o trabalho taylorizado. Para o taylorismo, tudo o que, no trabalho, foge ao prescrito não é visto ou, quando visto, é tomado como problema a ser suprimido ou superado – “O que é Taylor senão a ideia de uma possível adequação total entre o prescrito e o real?”, pergunta Duraffourg (2010, p. 68). Assim, fica invisibilizado grande parte do que se passa no trabalho – encoberto pela sombra da centralidade dada à noção de tarefa<sup>74</sup> e por uma política de gestão voltada ao controle e supressão das variações e de tudo que desvia do prescrito.

Será apenas na segunda metade do Século XX que encontraremos os primeiros esforços para dar visibilidade para aquela parte do trabalho que ficara ocultada pela concentração da atenção no trabalho prescrito (tarefa). Wisner (1994, p. 94) analisa que a ergonomia do trabalho francesa originou-se no estudo de Ombredane e Faverge, publicado em 1955, que deslocou o foco da observação da descrição da tarefa pela direção para a análise das atividades de trabalho: para esses autores “*Todas as atividades* devem ser observadas, sejam elas prescritas, imprevistas ou até inconscientes por parte dos trabalhadores”. Em outro artigo, ele atribui o surgimento da análise ergonômica do trabalho aos trabalhos de Pacaud, nas suas pesquisas sobre os carteiros de registro da SNCF, mas observa que apesar dela ter formação em filosofia, “Pacaud não teorizou sobre esta prática, inaugurada por ela, e que foi retomada de maneira mais abrangente por Ombredane e Faverge, (1955).” (WISNER, 2004, p. 43).

#### **O Primeiro Grande Marco na Análise Pós-taylorista do Trabalho**

A compreensão de que existe uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado, desvelando um mundo até então escondido nas sombras da noção de

---

<sup>74</sup> “A ideia de tarefa é, quiçá, o mais importante elemento na administração científica. (...) A administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas.” (TAYLOR, 2011, p. 42).

tarefa, foi o *primeiro grande marco* na construção do que podemos chamar de um campo pós-taylorista de análise do trabalho. Assim descobrimos que, da mesma forma que o ideário da “purificação” da modernidade – a separação radical entre a natureza e a sociedade – nunca se realizou, como demonstrou Latour (1994, p. 51), pois “Jamais houve um mundo moderno”, o trabalho também nunca ficou restrito ao prescrito pela racionalidade científica taylorista: mesmo clandestinos e maltratados, o desvio, a variação e o extravio da prescrição sempre estiveram presentes.

Nesse sentido, observa Schwartz (2010a, p. 42): “Essa distância [trabalho prescrito/trabalho real] é, em certa medida, o ponto de partida da Ergonomia e ela tornou-se tão comum que atualmente a gente não se dá conta de todas as questões fundamentais que traz consigo”. A partir desse *grande marco*, vimos desenvolver-se uma rica e profícua variedade de correntes, com as mais diversas inspirações: psicologia cognitiva, psicolinguística, psicanálise, marxismo, antropologia cognitivista, sociolinguística, etc.

Esse deslocamento de foco, do trabalho prescrito para o trabalho real, pode ser definido como uma “guinada antiplatônica”, pois a análise do trabalho deixou de estar centrada no plano ideal (da tarefa prescrita), para centrar-se no plano mundano do trabalho realizado. Definimos esse deslocamento como uma “guinada antiplatônica”, porque o pensamento platônico toma a ideia como referência de perfeição para avaliação das cópias (para “seleção dos pretendentes”), de modo que quanto mais próximo do modelo ideal (que no pensamento taylorista é o trabalho prescrito), mais perfeito o trabalho realizado; sendo destinados à condição de simulacros, ou seja, de aparências enganosas (DELEUZE, 1974), como problemas a serem suprimidos, todos incidentes, desvios ou variações. A partir dessa “guinada”, parte importante do trabalho, até então invisibilizada, perde sua condição bastarda de simulacro e ganha pleno direito de cidadania, podendo dar a ver um rico mundo de defasagens, variações, desvios, imperfeições, “atos industriais” e invenções.

Faz-se importante referir que, se no campo da análise do trabalho no ocidente a atividade só ganha visibilidade tardiamente, encontramos em Vygotsky e Leontiev um importante desenvolvimento do que Piccolo (2012, p. 283) chama de

“teoria da atividade”. Esta teoria, a partir da categoria de trabalho elaborada por Marx<sup>75</sup> (1989, 2010) – autor que tinha produzido um radical rompimento com o idealismo de Hegel e com o materialismo mecanicista Feuerbach –, considera a atividade como “a mediação concretizada face à realidade externa, representando o principal nexos de nosso enraizamento ao mundo” (Piccolo, 2012, p. 285). Vemos o encontro tardio dessa vertente oriental com nossa análise do trabalho ocidental contemporânea quando Clot (2010) traz, em vários momentos, Vygotsky como uma importante referência para a sua elaboração.

### **O Virtual do Trabalho: Um Novo Salto Conceitual**

Como mais um importante e radical salto conceitual, a distinção entre trabalho prescrito e trabalho realizado avança para uma nova distinção, agora entre “atividade realizada” e “atividade real”. Clot (2006, p. 116) assinala que “atividade realizada e atividade real também não correspondem uma à outra” e a esclarece com uma questão: “Por que negar a qualidade de atividade real à atividade não realizada? A atividade subtraída, ocultada ou recuada nem por isso está ausente, mas influi, com todo o seu peso, na atividade presente” (CLOT, 2010, p. 104). Essa posição fica ainda mais explícita, quando Clot (2006, p. 116) define o que denomina de o “real da atividade”:

o real da atividade é, igualmente, o que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos –, aquilo que se teria querido ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer alhures. É preciso acrescentar a isso – o que é um paradoxo frequente – aquilo que se faz para não fazer aquilo que se tem a fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer. Sem contar aquilo que se tem de refazer.

Amador e Fonseca (2011, p. 37) esclarecem essa distinção, observando que o “Trabalho Real” refere-se àquilo “que se realiza e que se apresenta observável”, enquanto o “Real da Atividade” remete a “uma instância de dimensões inobserváveis que o ultrapassam. Portanto, pensamos que o Trabalho Real lança a discussão para o plano das atualizações do trabalho, enquanto o Real da Atividade remete à suas virtualidades.”

O grande interesse dessa nova distinção é que ela permite ampliar a análise para além do plano do atual, do que já está dado, das individualidades já atualizadas, incluindo, no campo de discussão, as tensões virtuais que insistem e operam “com todo o seu peso” na produção do presente do trabalho – “O virtual é a insistência

---

<sup>75</sup> É interessante assinalar que encontramos, em meio à análise de Marx (2010, p. 83) sobre o estranhamento no trabalho, a frase “pois o que é a vida senão atividade”, que facilmente poderíamos atribuir a Canguilhem – autor que é importante referência para Clot e Schwartz.

do que não é dado. Apenas o atual é dado (...). Que haja virtual significa, portanto, em primeiro lugar, que nem tudo é dado, nem passível de ser dado.” (ZOURABICHVILI, 2004b, p. 117) –, como sintetiza Clot (2010, p. 104), “O realizado não tem o monopólio do real”.

Nesse sentido, analisam Amador e Fonseca (2011, p. 37): “o real do trabalho permite um alargamento da oposição entre os conceitos de Trabalho Prescrito e Trabalho Real, conforme Clot (1985), inspirando-nos a pensá-lo como Trabalho Virtual”. Também encontramos nas formulações de Schwartz (2010b, p. 35), em termos um pouco diferentes, o mesmo reconhecimento desse plano virtual: “Existem, na própria atividade, reserva de alternativas permanentes que são mais ou menos contrariadas, mais ou menos desenvolvidas – eu diria de relevância e influência muito variáveis”.

Sobre esse fundamental “salto conceitual”, Clot (2010, p. 103) afirma, com modéstia, “tivemos que dar um passo além”, e acrescenta: “não há convergência entre atividade realizada e atividade real. Isso, em geral, corresponde à verdade. À sua maneira, Vygotsky já dizia: ‘O homem está pleno, em cada minuto, de possibilidades não realizadas’”. Temos, aqui, o *segundo grande marco* no processo de constituição do nosso *campo de análise do trabalho* —, que podemos denominar, na falta de uma melhor expressão, de “guinada virtualizante”.

Que o virtual tenha ficado desconhecido ou desconsiderado por tanto tempo e que mesmo ainda hoje não receba a devida atenção, não deve causar grande estranheza, nem pode ser imputado apenas à eficácia da estratégia taylorista de governo do trabalho, pois o acesso a ele é mesmo difícil e complicado, como reconhece Duraffourg (2010, p. 70):

no trabalho, temos a tendência a só ver o prescrito. Ele está formalizado nos livros sobre organização, ele pode ser afixado no mural, ser objeto de esquemas, modelos, razões. Ele é registrável, é visível, pode ser verbalizado. Por outro lado, tudo o que é da ordem do real é dificilmente visto e expresso. Quando os trabalhadores dizem: ‘eu estou acostumado’, e não conseguem verbalizar a maneira de fazer! A atividade é, então, enigmática. (...) Há uma parte de seu trabalho que o operador não consegue descrever, pois é realmente muito complicado.

Cabe abrir um pequeno parêntese para destacar que podemos entender a dificuldade de acesso ao virtual nos termos da análise que empreendemos, no Capítulo I, sobre o funcionamento da inteligência e o seu predomínio sobre a intuição. Vimos que a inteligência desenvolve um esforço permanente de fixação do mundo que



invisibiliza o virtual – que é da ordem da duração –, no que é auxiliada por outras forças, como observa Bergson (2006, p. 78): “a percepção, o pensamento, a linguagem, todas as atividades individuais ou sociais do espírito conspiram para nos colocar em presença de objetos que podemos tomar como invariantes e imóveis”. Por isso, podemos dizer, a partir da observação de Bergson, que o taylorismo, com a sua racionalidade instrumental baseada na “inteligência”, tem muitos aliados no seu esforço para aferrar o trabalho no plano do atual.

Decorrente da ampliação do campo de análise, pela inclusão do virtual do trabalho, temos que a atividade nunca é mera passividade ou repetição do mesmo, mas sempre recriação – conforme Deleuze (2006a), o virtual sempre se atualiza por diferença, divergência ou diferenciação. Os próprios instrumentos de trabalho – que parecem ter o seu modo de utilização inscrito na sua forma e materialidade como um destino inexorável – são afetados “por uma atividade de reconcepção ou recriação das técnicas, cujo uso é deslocado ou subvertido” (CLOT, 2010, p. 106). Até mesmo uma atividade como a leitura, que

parece aliás constituir o ponto máximo da passividade que caracterizaria o consumidor (...) apresenta, ao contrário, todos os traços de uma produção silenciosa: flutuação através da página, metamorfose do texto pelo olho que viaja, improvisação e expectativa de significados induzidos de certas palavras, intersecções de espaços escritos, dança efêmera. (CERTEAU, 1994, p. 49)

Schwartz (2010, p. 35) também destaca esse aspecto: “Penso que levar em conta ou levar a sério a noção de atividade, é justamente o reconhecimento de que não há nenhuma situação de trabalho que já não seja, mais ou menos, transformadora ou tentativa de transformação”.

A partir de Canguilhem (2012, p. 183) – que assevera que “viver, já para o animal e, com mais razão ainda para o homem, não é somente vegetar e se conservar, é enfrentar riscos e triunfar sobre eles” –, Clot (2010, p. 112) pondera que “a vida é uma atividade em que se põe à prova, continuamente, uma subjetividade que, antes de mais nada, é uma insatisfação”. Mais ainda, encontramos em Tarde (2007, p. 80) uma análise que aponta que a atividade não é apenas uma tendência que vai além da conservação, mas é a própria essência de todo elemento: “sendo a atividade a essência mesma de todo elemento, cada um deles está inteiramente lá onde age”.

Poderia ser objetado que o conceito de atividade que estamos extraindo das formulações de Schwartz e Clot assenta-se em um conceito de virtual com o qual

eles não operam deliberadamente, de maneira que estaríamos adulterando ou, no mínimo, extrapolando indevidamente a produção conceitual desses autores. Não confrontaremos essa possível admoestação, pelo contrário, vamos aproveitá-la para, mais uma vez, advertir que, contra todos os purismos e especialismos, pretendemos seguir esse movimento de miscigenação de conceitos e de referenciais heterogêneos, pois entendemos que é através de processos de hibridização e contágio entre heterogeneidades conceituais que a atividade do pensamento pode fecundar o pensamento da atividade.

Mesmo assim, também não podemos perder a oportunidade de destacar que, se reconhecemos que esses autores não operam explicitamente com o conceito de virtual que utilizamos – o que, no nosso entendimento, os inibe de extrair toda a potência conceitual da noção de atividade que eles mesmos formularam –, isso não lhes retira o mérito de ter-nos fornecido belas e imprescindíveis formulações, onde encontramos expresso, em toda a sua riqueza, a insistência do virtual em ação no trabalho.

Ainda cabe assinalar que nosso objetivo, ao por em discussão as formulações de Clot e Schwartz em interação com os referenciais da Filosofia da Diferença, não é fazer uma apresentação da riquíssima elaboração desses autores e sim buscar potencializar nossa compreensão do complexo e multifacetado conceito de atividade, a partir da interseção entre essas diferentes linhas de pensamento.

### **Problematizações em Torno da Oposição Trabalho Prescrito X Trabalho Real**

Como um recurso para avançarmos no desenvolvimento da nossa problematização, queremos tecer algumas considerações sobre o fato de que, hoje, seguimos encontrando, no campo da análise do trabalho, frequentes formulações que ressaltam a “distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real”, como vemos na seguinte passagem:

A primeira proposição se refere à distância que os ergonomistas detectaram, em situações bem precisas, especialmente quando sob a ‘organização científica do trabalho’, distância registrada por meio da distinção entre o trabalho prescrito (ou seja, pensado teoricamente, antecipado) e o trabalho real (o que foi feito realmente por uma dada pessoa em um lugar particular). (Schwartz, 2010a, p. 42)

Partimos da premissa de que no trabalho realizado temos sempre o prescrito, como vemos expresso na análise de Duraffourg (2010, p. 68): “Para trabalhar,

é necessário que haja um prescrito, um conjunto – de objetivos, de procedimentos, de regras – relativo aos resultados esperados e à maneira de obtê-los” e na de Durriev e Schwartz (2008, p. 26): “Para trabalhar, o ser humano tem necessidade de normas antecedentes”. O entendimento do prescrito como *fazendo parte* do trabalho também é reforçado pela observação de Clot (2006, p. 95): “A prescrição não é o contrário do trabalho; ela é o resultado de outras atividades, o resultado ‘esfriado’ das atividades de gestão e de concepção”. Assim, vemos que o trabalho prescrito não pode ser diferenciado do trabalho real, pois ele “também é real”, tanto no seu modo atual de ser – que é a prescrição, esse resultado “esfriado” de outras atividades –, quanto nos componentes virtuais que este prescrito carrega, que podem vir a se atualizar: seja na atividade do trabalhador, seja na sua deriva em novas prescrições, pois há sempre vazios neste prescrito, virtuais, silêncios, restos a fazer e a dizer que não se esgotaram com o já dito. Há virtuais alojados nos poros do trabalho já feito e tornado prescrito, mostrando que ele é inacabado, que porta ainda um formigamento à espera de agenciamentos.

O segundo aspecto a considerar é que se vimos que o trabalho real é mais que o trabalho realizado, já que nele temos o virtual do trabalho, novamente não cabe considerar que o trabalho prescrito não seja real, mesmo quando a prescrição é contrariada pelo realizado, de maneira que a afirmação da distância entre “o trabalho prescrito e o trabalho real” não corresponde à análise do trabalho que hoje operamos.

O terceiro aspecto é que essa formulação evidencia uma certa ambiguidade terminológica quando, em alguns momentos, explicita-se como uma distância entre “o trabalho prescrito e o trabalho real”, entendendo o “trabalho real” no sentido que considera o virtual; enquanto, em outros, a expressão “trabalho prescrito e trabalho real” utiliza o termo “real” com o sentido de “realizado”, como fica evidenciado na passagem acima citada (Schwartz, 2010a, p. 42) – quando já está consolidado, desde o que chamamos anteriormente de o “segundo grande marco”, que o “trabalho realizado” e o “trabalho real” não são a mesma coisa.

Portanto, parece que as formulações que ressaltam a “distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real” buscam mais reafirmar a importância do “primeiro grande marco” do nosso pensamento pós-taylorista de análise do trabalho – que definimos, anteriormente, como a “guinada antiplatônica” –, do que fazer avançar a análise do trabalho através de uma formulação conceitual rigorosa: e o rigor a que nos

referimos aqui não diz respeito a uma pretensão purista e sim à preocupação com a acuidade necessária para destrincharmos o complexo território do trabalho.

Temos claro que a crítica à tentativa de redução do trabalho ao prescrito – que a afirmação da distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado inaugurou –, ainda mantém toda a sua atualidade ético-política, na medida em que, mesmo em tempos ditos de produção pós-taylorista, o trabalho segue cativo da lógica prescritivista: conforme examinamos ao longo do Capítulo II. No entanto, como vimos, a partir das citações de Duraffourg e de Clot, logo acima, nossa crítica não é ao “prescrito em si” – que compõe o que Deleuze (2005, p. 308) denomina de “conjuntos molares”, em relação aos quais ele é suficientemente categórico: “não vejo vida possível sem conjuntos molares. Uma vez mais, o assunto nunca foi dizer: ‘Explodam a segmentaridade dura e serão felizes’. Em absoluto, rebentariamo-nos todos.” –, pois nessa crítica estaríamos reféns da lógica binária. Nesse sentido, alertam Zamboni e Barros (2012, p. 132): “Por vezes, cai-se mesmo numa tomada da prescrição como inimigo; o que se faz como um equívoco pela desconsideração da história dos meios de trabalho”.

Portanto, trata-se de buscar desenvolver uma crítica que não caia no binarismo, o que implica em deslocarmos o foco do “primeiro grande marco inaugural” – centrado na distinção prescrito X real/realizado –, para colocarmos o acento no “segundo grande marco”, ou seja, no que denominamos de “guinada virtualizante”. Assim, estaremos centrando nossa crítica e investindo nossas energias na distinção que valoriza a potência conceitual da noção de virtual do trabalho – o que também está em sintonia com o método cartográfico, que propõe o deslocamento da “atenção” do plano do atual para o do virtual, como examinamos no Capítulo II. É aqui que encontramos o efetivo embate com as forças que querem capturar o trabalho, sufocando as possibilidades de invenção da atividade: na tentativa de absolutizar as tendências já inscritas nos estratos, de submeter o devir do trabalho ao prescrito, de impedir qualquer bifurcação, de aprisionar o virtual.

### **Atividade: Sistematização Provisória de Um “Conceito Inacabável”**

Buscaremos, agora, uma sistematização provisória do conceito que nos ocupa neste capítulo – provisória, pois toda atividade é, como Zamboni e Barros (2012, p. 114) definem com poética precisão, “um conceito fundamentalmente inacabável”.

Vemos como já estamos muito longe da forma taylorista, que insiste em conceber o trabalho nos marcos restritos e “burocráticos” da noção de tarefa. O trabalho, na perspectiva da atividade<sup>76</sup>, não é mais a execução mecânica de um fazer que vem “realizar um possível” já definido de antemão pela tarefa, mas é uma atividade vital plena de virtualidades (re)criadoras: “Nascente da ação, a atividade pertence, então, à ordem de uma vitalidade” (AMADOR, 2009, p. 96).

Seguindo esse entendimento, encontramos em Durrive e Schwartz (2008, p. 23) uma definição de atividade como “um impulso de vida, de saúde, sem limite predefinido, que sintetiza, cruza e liga tudo o que se representa separadamente (corpo/espírito; individual/colectivo; fazer/valores; privado/profissional; imposto/desejado; etc.)”: ou seja, um impulso de vida que desorganiza e miscigena os binarismos que ancoram o pensamento da representação – o que é uma demonstração da potência virtualizante dessa noção.

Ao discorrer sobre a atividade, Schwartz (2005, p. 64) apresenta três características essenciais desta que reforçam essa definição:

A transgressão: nenhuma disciplina, nenhum campo de práticas pode monopolizar ou absorver conceitualmente a actividade; ela atravessa o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores...

A mediação: ela impõe-nos dialécticas entre todos estes campos, assim como entre o “micro” e o “macro”, o local e o global...

A contradição (potencial): ela é sempre o lugar de debates com resultados sempre incertos entre normas antecedentes enraizadas nos meios de vida e as tendências à renormalização ressingularizadas pelos seres humanos...

Assim, vemos que a atividade transgride as lógicas disciplinares e segmentares, atravessando rizomaticamente e permeabilizando os campos heterogêneos que o pensamento “disciplinar”<sup>77</sup> busca manter estanques. Mais ainda, temos aqui a atividade como “contradição”, como um lugar de debates, “com resultados sempre incertos”, um movimento num campo problemático de potenciais em tensão: das forças do prescrito das “normas antecedentes” e das forças contrárias ao prescrito das “tendências à renormalização”.

<sup>76</sup> “A atividade tem algo de sempre indefinível na medida em que ela é sempre micro ‘recriadora’. Vimos que uma situação de trabalho é sempre – para a atividade – o que pudemos denominar “um encontro de encontros”, um *encontro de singularidades*, de variabilidades a gerir. Numa situação de trabalho, a atividade é sempre o centro desta espécie de dialética entre o impossível e o invivível [invivable, N.T.]”. (Schwartz, 2010, p. 206).

<sup>77</sup> Utilizamos o termo “disciplinar” em dois sentidos complementares: tanto como uma consideração do taylorismo como uma prática disciplinar de governo do trabalho, quanto no sentido das disciplinas como “áreas do conhecimento”.

Outra noção importante para avançarmos na compreensão da atividade é a de “historicidade”, desenvolvidas por Durrive e Schwartz (2008, p. 26) – “Há infiltração da história porque os acontecimentos continuam lá, a vida faz a sua obra. O desvio é sob este ângulo irreduzível. Pode-se geri-lo melhor, mas não suprimi-lo” – na qual encontramos, caracterizado como “infiltração da história” e “desvio irreduzível”, o que Deleuze denomina de “devir” e Nietzsche de “intempestivo”. A partir da conjugação da noção de “contradição” – ou seja, da atividade como “lugar de debates com resultados sempre incertos entre normas antecedentes enraizadas nos meios de vida e as tendências à renormalização” – com essa definição de “historicidade”, podemos entender *a atividade como um movimento de desvio que se compõe em um campo problemático de tensões entre forças heterogêneas*.

Como uma estratégia para enriquecimento da nossa análise, podemos descrever esse “campo problemático de tensões entre forças heterogêneas” através do exame das dimensões foucaultianas do “saber” e do “poder”, conforme sistematizado por Deleuze (1988). No plano do “saber”, temos as formas relativamente estáveis que compõem os “estratos” – que Deleuze (1988, p. 57) denomina de “arquivo audiovisual” e define como “formações históricas, positivities ou empiricidades. ‘Camadas sedimentares’, eles são feitos de coisas e palavras, de ver e de falar”. Esse é o plano das formas individuadas que – como normas, organogramas, disposições espaciais dos corpos, prescrições do uso do tempo, distribuições dos recursos, etc. – “conformam” e regulam o funcionamento da organização.

Ao mesmo tempo, essas formas são permanentemente tensionadas e atravessadas pelas relações de força móveis e instáveis. Deleuze (1988, p. 93) acrescenta a complexa noção de “Fora” como uma nova definição para o plano das forças, assinalando que devemos “distinguir a exterioridade e o lado de Fora”, pois a exterioridade configura as formas (o visível e o enunciável) que constituem o saber, enquanto o lado de Fora diz respeito às forças e às singularidades, conforme problematizamos no Capítulo I. Diferentes em sua natureza, o “plano das formas” e o “plano das forças” articulam-se no complexo poder-saber. Nesse segundo plano, temos o jogo das forças, que, através de uma “microfísica do poder na organização” (NEVES, 2005), atua como “causa imanente” das formas visíveis e enunciáveis que constituem o saber. Assim, a perspectiva proporcionada pela consideração dos dois planos permite-

nos analisar o embate estratégico de forças que produz a governabilidade e que regula o trabalho na organização.

Schwartz (2010c, p. 95) também desenvolve uma formulação semelhante, que considera dois planos análogos a esses, que ele denomina de “registros”:

Registro Um é tudo que preexiste à atividade, antes que a atividade se desenrole; ele visa guiar a atividade, orientá-la, quase enquadrá-la. (...) tudo o que mais ou menos a predetermina.

Registro Dois é tudo aquilo que diz respeito à ressingularização, à desneutralização dessas normas que podemos chamar de normas antecedentes (as normas do registro Um); esse segundo registro é um fato tão universal quanto o primeiro – pelas razões que já foram assinaladas – dadas as variabilidades inelimináveis, ou as **infidelidades sempre renovadas do meio** de atividade. [Grifamos em negrito]

O autor (2010c, p. 96) ainda esclarece a importância que dá a essa formulação – “muito além do prescrito e do real (...) existe essa dimensão ‘registro Um/registo Dois’ como ‘antecipação/encontro’. Penso que temos aí, verdadeiramente, um núcleo da história humana” –, e apresenta a interessante imagem do ímã para destacar que, independente do nível de análise, sempre temos as duas dimensões: “registro Um e registro Dois, é um pouco como um ímã. (...) Quando nós o cortamos há sempre reconstituição de um polo norte e um polo sul. Ele pode ser bem pequeno, há sempre um polo norte e um polo sul”.

Temos, ainda, uma série de outras passagens que demonstram os pontos de convergência entre esse esquema conceitual e o nosso, de inspiração deleuziana: como quando Schwartz (2010d) observa que R1 remete àquilo que é da ordem das relações de poder ou das relações de propriedade – no sentido do instituído –; ou que as regras de funcionamento de R2 podem se estabilizar tornando-se regras de R1; ou quando define R1 como a “trama”, que é o que o humano “converte em memória (objetos, técnicas, tradições, o codificado) para tentar governar a atividade” (SCHWARTZ, 2010d, p. 105), enquanto R2 é a “urdidura”, muito mais difícil de imaginar, sempre condenada à penumbra –, apenas para citar alguns exemplos.

Podemos sintetizar a aproximação entre as duas formulações, observando que no “Registro Um (R1)”, que denominamos de “estratos”, temos o já dado, o já atualizado, o “codificado”, as “normas antecedentes”, que busca capturar (“enquadrar”, “governar”) a atividade na reprodução do mesmo; e que no “Registro Dois (R2)”, que denominamos de “o Fora”, temos as “variabilidades inelimináveis, as

“tendências à renormatização”, ou as “*infidelidades sempre renovadas do meio*”, ou seja, as “singularidades”. Essa síntese pode ser arrematada, com a precisa análise de Schwartz (2010d, p. 107):

*se nós queremos compreender como se opera isso que chamamos tradicionalmente de atividade técnica, é preciso integrar, articular, procurar sempre numa situação os efeitos de trama e os efeitos de urdidura, efeitos do “registro Um” e efeitos do “registro Dois”.*

Como um novo desdobramento da nossa compreensão, cabe observar que entre os estratos (plano das formas) e o Fora (plano das forças) temos “uma relação que é uma não-relação”, pois o objeto da força é outra força e não um corpo ou uma forma – como expressa Levy (2003, p. 76): “Entre saber e poder, como entre ver e falar, há diferença de natureza, mas há também uma relação, que é uma não-relação”. Nesse sentido, sintetiza Deleuze (1988, p. 78): “a força não tem objeto nem sujeito a não ser a força”, mas ele (1988, p. 82) também esclarece que “a diferença de natureza entre poder [forças] e saber [formas] não impede que haja pressuposição e captura recíprocas, imanência mútua”, até porque “a própria coisa não é neutra, e encontra-se mais ou menos em afinidade com a força que atualmente dela se apodera” (DELEUZE, s.d., p. 10).

Portanto, nessa perspectiva, entendemos a atividade como uma construção diagramática, que se define, se faz problema e se resolve – resolução que é sempre provisória – no campo das forças:

Eis o que nos dizem as forças do lado de fora: não é nunca o composto, histórico e estratificado, arqueológico, que se transforma, mas são as forças componentes, quando entram em relação com outras forças, saídas do lado de fora (estratégias). O devir, a mudança, a mutação, concerne às forças componentes e não às formas compostas. (DELEUZE, 1988, p. 78)

Assim, consideramos mais adequado defini-la como resultante de um “embate de forças” do que de um “debate de normas” – “debate de normas” que é uma expressão frequentemente no campo da Ergologia (SCHWARTZ, 2005; DURRIVE e SCHWARTZ, 2008; SCHWARTZ, 2010a, 2010b, SCHWARTZ, 2004a).

Em alguns momentos, Schwartz também aponta a dimensão de “embate”, como quando ele reconhece que a “origem e motivos” das normas remetem à história dos antagonismos sociais e que as normas antecedentes são usadas como instrumentos de estratégias de dominação social: “Elas podem se tornar uma ferramenta na construção de relações de força para garantirem poderes, dominações, vantagens adquiridas. (...) Nenhuma norma é puramente técnica e, por isso mesmo, neutra” (Schwartz, 2011, p. 136). Na sequência desse texto, Schwartz (2011, p. 137) discute a



importância de não cairmos numa “simplificação mutilante”: seja numa posição que ele denomina de “obscurantista”, de crítica à norma, como se ela fosse apenas opressora da vida social; seja na posição de “usurpação”, de pretender atribuir à norma um caráter de neutralidade, como se fosse uma lei da natureza.

Essa problematização – na qual explicitamos uma diferença em relação à referida formulação clássica da ergologia, mas que talvez seja apenas uma diferença de ênfase – parte do entendimento de que pensar a norma na dinâmica da atividade enquanto um “embate de forças” é colocar a discussão no seu devido plano ético. Dessa forma, preservamo-nos de cair no debate moral: em termos da defesa ou do ataque às normas (“usurpação” ou “obscurantismo”), que Schwartz chama de “simplificação mutilante”, pois a norma não tem nenhuma essência que permita uma discussão em termos de bem ou mal – como sempre tenta fazer a moral. Pensamos a norma nos termos que Deleuze (2008, p. 195) apresenta a lei para Spinoza: "Agora bem, vocês veem o que Spinoza chama ‘lei’. Uma lei é uma composição de relações".

Isso não significa que desprezemos o papel das normas no interjogo social em geral, nem no trabalho em particular, mas *é enquanto força, na relação com outras forças* em jogo na situação de trabalho, *que as normas participam do processo de determinação da atividade* – seja mais como renormalização/recriação ou mais como repetição do mesmo<sup>78</sup> –, como explicita Deleuze (1988, p. 94):

nunca é o composto, histórico e estratificado, arqueológico, que se transforma, mas são as forças componentes, quando entram em relação com outras forças, saídas do lado de fora (estratégias). O devir, a mudança, a mutação, concernem às forças e não às formas compostas.

No “embate de forças” que se dá nesse campo problemático de tensões, temos, de um lado, as forças dadas como normas antecedentes: esse é o prescrito do trabalho, a tarefa, as relações de produção – que Schwartz denomina R1. Ou seja, temos aqui os “estratos”: as normas que governam, enquadram, predeterminam as atividades humanas e que operam com diferentes graus de formalização e codificação, constituindo as relações de força objetivadas nas “formas” sociais – Schwartz (2011, p. 135-136) ressalta que “Para sobreviver e viver, devemos nos conformar a normas de todos os gêneros, criadas na e pelas histórias propriamente humanas”.

De outro lado, as forças do Fora, que se impõem, seja como tendências da vida à renormatização, seja como as “variabilidades”, as infiltrações do que Clot

<sup>78</sup> Repetição do mesmo que Clot (2010, p. 180) define como a “segunda forma de repetição, aquela que encarcera a atividade e a mantém prisioneira”.

(2010) chama de os “imprevisíveis do real” (que equivale à historicidade de Schwartz ou ao intempestivo de Nietzsche) – como bem expressa Schwartz (2010g, p. 189), nas palavras de Canguilhem: “o meio é sempre infiel”. Também encontramos explicitamente em Clot (2011, p. 79), no reconhecimento da relação paradoxal com o “imprevisto que se repete”, a constatação da insistência do Fora no trabalho:

O trabalho cotidiano é, no mínimo, o terreno por excelência dessa hostilidade social contra o imprevisto, que pode se tornar tirânica. E, no entanto, ele é também o tempo mesmo em que o imprevisto se repete. Esse paradoxo está na base dos sentimentos contraditórios que nutrimos a respeito do trabalho e das paixões sociais que o suscitam.

Assim, a atividade está situada na fronteira de dois planos: o plano dos estratos molares, com suas formas individuadas, e o Fora, plano das forças, das intensidades e singularidades virtuais. O primeiro plano tende à centralização arborescente e à hierarquização e opera segundo práticas normativas/prescritivas que visam à captura das forças vivas do trabalho – esse é o plano que Deleuze chama de “plano de [...] organização. Ele concerne, a um só tempo, ao desenvolvimento das formas e à formação dos sujeitos e é também, se se quer, estrutural e genético” (DELEUZE e PARNET, 1998, p. 107).

O outro plano, aberto e rizomático, tende à polifonia, às conexões inusitadas, impossível de ser totalizado e unificado. Aqui temos o que Deleuze chama de “plano de consistência”: “Este outro plano não conhece senão relações de movimento e de repouso, de velocidade e de lentidão, entre elementos não formados, relativamente não formados, moléculas ou partículas levadas por fluxos” (DELEUZE e PARNET, 1998, p. 108). A respeito desse dualismo, observam Deleuze e Guattari (1996, p. 89): “se opomos assim uma segmentaridade arborificada à segmentação rizomática, não é só para indicar dois estados de um mesmo processo, é também para evidenciar dois processos diferentes”. Encontramos em Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 20) uma formulação que considera esses mesmos dois planos constituintes do trabalho:

O trabalhador focado pela Psicologia do Trabalho toma como referência apenas ao plano de organização, do que está constituído. No entanto, o *trabalhador molecular*, que se constitui no plano micropolítico só pode ser considerado se, além do plano macropolítico, tomarmos como referência também o plano de composição.

A partir das contribuições da Clínica da Atividade, Silva, Barros e Louzada (2011, p. 192) assinalam que é em decorrência do fato do trabalho ser “um objeto estranho às nossas necessidades imediatas”, de que ele sempre implica uma sobreocupação de si pela atividade de outrem, que ele cumpre uma “função

psicológica”. Isso também é ressaltado por Clot (2006, p. 74 - 75), quanto assinala que é em função do trabalho ser uma atividade forçada – regulada a partir do exterior, que implica sempre um “sair de si”, “uma demarcação consigo”– que ele “é a ocasião principal da expressão de si”. Da mesma forma, entendemos que Schwartz (2004a) descreve essa composição paradoxal, quando analisa que no trabalho sempre está em evidência um embate na forma de uma dramática: a dramática do “uso de si por si” e do “uso de si por outros” – o autogoverno no trabalho e o governo pelo outro.

Temos, nessas três análises, versões diferentes de um mesmo paradoxo, que pode ser definido como o *paradoxo da heterodeterminação como condição para a autoexpressão*, e que demonstram o caráter imanente do cruzamento paradoxal dos dois planos que descrevemos acima: o que se evidencia ao considerarmos que a *heterodeterminação* diz respeito ao plano estratificado que tende à centralização arborescente e à hierarquização, e que se caracteriza pela sua lógica normativo-prescritiva – o “uso de si por outros”, para falar nos termos propostos por Schwartz (2004a), a “sobreocupação de si pela atividade de outrem”, nos termos de Silva et al. (2011), e a “atividade forçada”, nos termos de Clot (2006) –; enquanto o que chamamos de *autoexpressão* é relativo ao plano aberto e rizomático, que tende à polifonia e que podemos denominar de “singularizante” – a “expressão de si”, em Clot (2006), ou “o uso de si por si”, como diz Schwartz (2004), conforme citações no acima.

Cabe reforçar que essa paradoxal composição não deve ser entendida como uma externalidade, como determinações que se imporiam do exterior; pelo contrário, insistimos no fato de que essa composição é imanente ao trabalho<sup>79</sup>. Por isso, temos sempre os dois planos: de um lado, o do componente normativo/prescritivo, com seus elementos de segmentaridade dura e centralização, por mais rizomática e flexível que seja a organização do trabalho; e, de outro, o do componente rizomático, fissurando os segmentos e fazendo o trabalho extrapolar o prescrito e o protocolo, por mais autoritária e centralizada que seja a organização do trabalho – como observam Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 16 - 18):

Nenhum trabalho por mais simples que seja, encontra no corpo do ‘executante’ um autômato. (...) Entre o que está prescrito pela organização do trabalho e o que é efetivamente realizado, há sempre um deslocamento, o que viabiliza a realização da tarefa.

<sup>79</sup> Aqui se trata da relação paradoxal com “Um lado de Fora mais longínquo que todo o mundo exterior e mesmo que toda forma de exterioridade, portanto infinitamente mais próximo” (DELEUZE, 1988, p. 93) – consoante problematizamos no Capítulo I.

Na composição dos movimentos que acontecem nessa fronteira, temos, além das individualidades já atualizadas nos estratos, as tensões virtuais que insistem e operam sobre o trabalho. Por esse permanente flerte com o Fora, a atividade é da ordem de uma vitalidade, da criação, do atravessamento de lógicas heterogêneas, da ruptura com o já dado, com o previsto, com o antecipado.

Como base para mais um desdobramento, abrimos um parêntese para esclarecer que, em alguns momentos, Deleuze opera com um “esquema conceitual bidimensional”, que ele apresenta em diferentes versões, entre as quais podemos citar: de um lado, o saber, as formas, o molar, o espaço estriado, os estratos e, de outro, o poder, as forças, o molecular, o espaço liso, o Fora – considerando o diagrama das forças no plano do Fora, como quando afirma que “o diagrama é sempre o lado de fora dos estratos” (DELEUZE, 1988, p. 92). Esse é o esquema conceitual com o qual vínhamos desenvolvendo nossa estratégia de problematização até este momento.

No entanto, em outros momentos, Deleuze apresenta-nos um “esquema tridimensional”: de um lado os estratos, os conjuntos molares, as linhas de segmentos duros e, de outro, as linha de fuga, o Fora, as singularidades selvagens, mas, tendo entre eles, a linha flexível, o molecular, o diagrama – como quando descreve as “três linhas”: “linha dura”, “linha relativamente flexível” e “linha de fuga” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 102), ou quando assevera que “somos feitos de três linhas (...) linhas de segmentos, (...) linhas moleculares, (...) linhas de fuga” (DELEUZE e GUATTARI, 1997c, p. 222).

Levy (2003, p. 77-78) destaca que, em algumas de suas obras, Deleuze faz uma distinção entre o diagrama e o Fora, o que fundamenta a opção pelo “esquema tridimensional”:

O plano do poder é constituído, como foi visto, por relações de forças. No entanto, parece que Deleuze faz ainda uma separação dentro do poder entre os diagramas e a linha do Fora. (...) é preciso ficar claro que, embora os diagramas saiam do Fora, o Fora não se confunde com nenhum diagrama, pois nele as singularidades são ainda demasiadamente selvagens.

Assim, o diagrama é apresentado como tendo dois lados: um “lado” que é estabilizado pela conexão com as formações estratificadas – como elucida Deleuze (1988, p. 92): “É justamente nesse sentido que o diagrama se distingue dos estratos: apenas a formação estratificada lhe dá uma estabilidade que ele não tem por si mesmo” –; e outro que se comunica com a linha do Fora, com as “singularidades” selvagens e não ligadas em seu devir mutante – “O diagrama vem de Fora, mas o lado de Fora não se confunde com

nenhum diagrama (...). Assim, o lado de fora é sempre a abertura de um futuro com o qual nada acaba, pois nada nunca começou – tudo apenas se metamorfoseia”. (DELEUZE, 1988, p. 96). Como uma interface que tem as formações estratificadas de um lado e o Fora do outro, vemos que Deleuze *distingue* o diagrama como o terceiro componente do seu esquema conceitual.

A partir deste momento, passaremos a dar sequência ao processo de complexificação da discussão do conceito de atividade, através do “esquema conceitual tridimensional” – que entende o molecular e o diagrama como uma dimensão intermediária entre os estratos e o Fora –, cientes de que não existe nenhuma contradição com a análise que vínhamos até então empreendendo, como esclarecem Deleuze e Parnet (1998, p. 158-159):

Pode-se compreender melhor, então, por que ora dizemos que há ao menos três linhas diferentes, ora apenas duas, ora até mesmo apenas uma, muito complicada. Ora três linhas, com efeito, porque a linha de fuga ou de ruptura conjuga todos os movimentos de desterritorialização, precipita seus quanta, arranca suas partículas aceleradas que entram em vizinhança umas das outras, leva-as para um plano de consistência ou uma máquina mutante e, depois, uma segunda linha, molecular, onde as desterritorializações são apenas relativas, sempre compensadas por reterritorializações que lhes impõe voltas, desvios, equilíbrio e estabilização; enfim, a linha molar a segmentos bem determinados, onde as reterritorializações se acumulam para constituir um plano de organização e passar para uma máquina de sobre-codificação. Três linhas, sendo uma linha nômade, a outra migrante, a outra sedentária (o migrante, de modo algum a mesma coisa que o nômade). Ou então haveria apenas duas linhas, porque a linha molecular apareceria apenas como oscilando entre os dois extremos, ora levada pela conjugação dos fluxos de desterritorialização, ora relacionada com a acumulação das reterritorializações (o migrante ora se alia ao nômade, ora ao mercenário ou federado de um império: os Ostrogotos e os Visigodos). Ou então há apenas uma linha, a linha de fuga primeira, de borda ou de fronteira, que se relativiza na segunda linha, que se deixa parar ou cortar na terceira. Mas mesmo nesse caso pode ser cômodo apresentar A linha como nascendo da explosão das duas outras.

Como vimos até agora, a atividade tem a sua dinâmica operada na fronteira de dois planos – o plano dos estratos molares, com suas formas individuadas, e o Fora, que é o plano das intensidades e singularidades virtuais – portanto, devemos entendê-la como uma *operação fronteira*, com o anseio nômade que implica habitar as margens de heterogeneidades: por isso podemos dizer, como Amador e Fonseca, que a “A atividade é, portanto, nômade” (2011, p. 33).

Essa fronteira define-se como um *lôcus* paradoxal, porque ela não se constitui como um lugar, mas como um *quase-lugar*, pois se encontra entre um lugar que existe (definido no extenso das molaridades e suas formas individuadas, visíveis e enunciáveis, que definem a estrutura e o funcionamento do dispositivo organizacional

do trabalho), e um não-lugar que insiste (que é o “Fora”, o “inextenso espaço” do virtual, que impulsiona a dinâmica da transformação incessante das formas daquele dispositivo), conforme descreve Deleuze (1988, p. 92): “o diagrama, enquanto expõe um conjunto de relações de forças, não é um lugar, mas um ‘não-lugar’: é o lugar apenas para as mutações”.

A atividade, quando fica confinada nesse “*locus paradoxal*” entre os estratos (prescrito, normas antecedentes, R1) e o Fora (imprevisíveis do real, variabilidade, R2), sem conseguir produzir um “meio” para processar as tensões que advêm desse lugar, tende a ficar capturada na contradição que Clot (2010, p. 175) descreveu como “o círculo vicioso da sacralização do regulamento e da transgressão”:

É o círculo vicioso do subdesenvolvimento profissional: **sem meio coletivo para enfrentar o real**, a atividade individual procura abrigar-se, sem sucesso, por trás da tarefa prescrita. A coincidência que estabelece um vínculo entre o conformismo dos procedimentos e a transgressão do procedimento apoia-se no que esses dois aspectos têm em comum: seu desconforto diante dos imprevisíveis do real. [Grifamos em negrito]

Para a atividade não ficar refém dos estratos (“sacralização do regulamento”, da tarefa, do prescrito), nem correr o risco de perder-se no caos do Fora, como mera transgressão individual, faz-se necessário um “*intermezzo*”, a constituição de um “meio” próprio, uma instância ou dimensão que podemos caracterizar como “intermediária” e “intermediadora”, que Deleuze e Guattari (1996) caracterizam como *molecular*, e que Deleuze e Parnet (1998, p. 158-159) definem como a “segunda linha, molecular, onde as desterritorializações são apenas relativas, sempre compensadas por reterritorializações”.

É interessante perceber como tanto Clot quanto Schwartz, cada um a seu modo e com as suas formulações próprias, “alargaram” a fronteira entre os estratos (o prescrito do trabalho) e o Fora (os imprevisíveis do real), concebendo essa *dimensão intermediária/intermediadora molecular*. Faz-se oportuno salientar que colocamos o termo “alargaram” entre aspas, para destacar que trata-se de um *alargamento intensivo*, um alargamento em termos de consistência e não de existência, pois esta fronteira é o que definimos como um *locus paradoxal*, um *quase-lugar*. Para isso, Clot (2010, p. 119) recorre ao conceito de gênero, de Bakhtin, para descrever a dinâmica da atividade: “entre o prescrito e o real, há um terceiro termo decisivo, que designamos como o gênero social do ofício, o gênero profissional, isto é, as ‘obrigações’ compartilhadas pelos que trabalham para conseguir trabalhar”. Os gêneros são “prescrições tácitas” –

“sistema impessoal<sup>80</sup> de regras não escritas” (CLOT, 2006, p. 50) –, que se impõem, ao mesmo tempo, como restrição e como recurso para a ação: “são os antecedentes ou pressupostos sociais da atividade em curso, (...): maneiras de comportar-se, de dirigir a palavra, de encetar uma atividade e de levá-la a termo, de conduzi-la eficazmente a seu objeto” (CLOT, 2010, p. 123). Para ele, é esse repertório de “previsíveis do gênero” que permite suportar os “imprevisíveis do real”.

Para compreendermos a natureza dessa dimensão, faz-se importante destacar que esse “repertório” está em permanente processo de ajuste e readequação, através de um trabalho de “estilização dos gêneros, suscetível de ‘mantê-los em estado de funcionamento’, isto é, de transformá-los desenvolvendo-os. (...) O estilo pode ser definido, portanto, como uma metamorfose do gênero em curso de ação” (CLOT, 2010, p. 126-127). Por meio do estilo<sup>81</sup>, o gênero permanece vivo e conserva suas qualidades e eficácia, quando as condições de ação se transformam, ao mesmo tempo em que desenvolve formas variantes e novos recursos para ação. O estilo<sup>82</sup>, portanto, é tanto uma afirmação, quanto uma transgressão do gênero, é um “desprendimento” do gênero do ofício que se dá através dos próprios valores cardeais do ofício, por isso Clot (2006, p. 50) fala do “paradoxo do estilo que realiza a liberação do sujeito com referência à situação através da renovação dos pressupostos genéricos da atividade”. Vale assinalar que esse aspecto do estilo – entendido como uma certa transgressão do gênero que se efetiva através do próprio gênero –, traz uma proximidade com o entendimento de estilo em Deleuze, no “S de Style”, expresso no Abecedário (s. d.), como uma subversão da

---

<sup>80</sup> Vale observar que, da mesma forma que assinalamos que Clot e Schwartz não operam com o mesmo conceito de “virtual” que Deleuze, também no conceito de “impessoal” devemos destacar que encontramos uma importante diferença entre esses autores. Enquanto, para Deleuze, o conceito de “impessoal” remete a “um campo transcendental impessoal”, também chamado ‘plano de imanência’ (SCHÉRER, 2000, p. 22), e a “uma substituição, desse sujeito e mesmo de uma individualidade ainda por demais maciça, por demais ‘molar’, de uma pessoa artificial, ou mesmo puramente alegórica, por ‘singularidades’ moleculares, moventes ou ‘nômades’” (SCHÉRER, 2000, p. 21); para Clot, apesar da riqueza de suas intuições, a noção de “impessoal”, ainda vem carregada de um “acento” ainda um tanto empírico, a ponto de o “transpessoal” e mesmo o “impessoal” algumas vezes terminarem por ganhar uma conotação que se aproxima do “interpessoal” ou do “social”, como uma dimensão retida no plano das individualidades e da dicotomia “indivíduo/sociedade”.

<sup>81</sup> O estilo é a forma singular como cada trabalhador executa as atividades previstas no gênero, é a modalidade de ação de um sujeito no interior de um gênero. Segundo Clot (2006, p. 186-188), “O estilo é a modulação do gênero”, ele “participa de um gênero que ele reformula, conserva vivo, perpetua ou mesmo prolonga.”

<sup>82</sup> Bakhtin (2010a, p. 285) explicita com precisão a dinâmica gênero/estilo: “Quanto melhor dominamos os gêneros tanto mais livremente os empregamos, tanto mais plena e nitidamente descobrimos neles a nossa individualidade (onde é possível e necessário), refletimos de modo mais flexível e sutil a situação singular da comunicação; em suma, realizamos de modo mais acabado o nosso livre projeto de discurso”.

língua dentro da própria língua, a criação de uma língua estrangeira: “Um estilista é alguém que cria em seu idioma uma língua estrangeira”.

Confirmando a importância dessa dimensão intermediária no trabalho, Clot (2010, p. 130) assevera que “é o emperramento da dinâmica das relações entre estilo e gênero que está na origem das situações patogênicas de trabalho” e que “na ausência de previsíveis genéricos disponíveis, pode-se mostrar que a saúde se degrada no ambiente de trabalho” (CLOT, 2010, p. 170).

Podemos verificar que essa *dimensão intermediária de consistência molecular*, que se interpõe “entre o prescrito e o real” como uma “uma memória transpessoal e coletiva” – e que condiciona a atividade individual através das regras construídas no cofuncionamento –, corresponde ao que Clot definiu através do conceito de “gênero”, através da seguinte passagem: “Ora, no nosso vocabulário, esse instrumento de trabalho coletivo [o referencial comum], elaborado pelo coletivo de trabalho diante do real, é simplesmente o gênero profissional. No trabalho coletivo, o coletivo de trabalho mobiliza instrumentos genéricos”. (Clot, 2010, p. 167).

Schwartz (2010c) desenvolve essa dimensão intermediária através da noção de Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP), que são coletividades ou microcoletividades que se instauram no trabalho, através de laços constituídos pelo “compartilhamento de valores”. Conforme sua descrição, quando essas “entidades” operam quase nem é preciso falar, é como em uma dança na qual os corpos ajustam-se à música e ao movimento do outro sem a necessidade de uma combinação a cada momento. Sem essas ECRP, que “não estão fixadas no organograma” – ou seja, que estão à margem da organização molar (organogramas, estruturas funcionais hierárquicas e distribuições de postos de trabalho) – e que dependem das pessoas, o trabalho não funciona:

se as pessoas mudam, não é evidente que os mesmos laços se criem e que os mesmos circuitos de informações em que transitam conhecimentos, saberes, ajudas mútuas continuem. (...) Isso quer dizer que uma pessoa se desloca, vai ao serviço do lado ver. As ‘entidades coletivas’ se traduzem por telefonemas, por deslocamentos, por pequenas notas, toda espécie de formas justamente não codificáveis, diferentemente do que é fixado no organograma. (SCHWARTZ, 2010c, p. 91)

Também é interessante assinalar que Schwartz (2010e, p. 158) assinala que “As ‘entidades coletivas’ se estendem em dimensões e em zonas sobre as quais não se pode fazer previsões” e apresenta uma caracterização das ECRP que podemos definir como “rizomática”, pois se define pelo fluxo de troca e comunicação: “Uma ‘entidade



coletiva’ é também assim: não se pode jamais circunscrever, com antecipação, no espaço e no tempo, aquilo que é pertinente como zona de troca, de comunicação”.

Vemos, nessa breve descrição, como as ECRP constituem essa dimensão molecular, que é essencial para a eficácia do trabalho, como observa Schwartz (2010c, p. 91), “Portanto, há técnicas, procedimentos, mas há, igualmente, sempre entidades coletivas relativamente pertinentes que permitem a essas técnicas, a esses procedimentos, ter uma certa eficácia”. Ou seja, há um trabalho “molar”, estabelecido na ordem dos estratos (prescrições técnicas, procedimentos, normas), mas é necessário que também se instaure um trabalho molecular para garantir a eficácia – de maneira que a organização tem sua estrutura molar (órgãos e equipes formais) recortada ou transpassada por uma rede rizomática molecular baseada em conexões e dinâmicas de cofuncionamentos, como descreve Schwartz (2004b, p. 151):

Essa sutileza insuperável, esta labilidade, esta pluralidade de vozes que constituem o ‘meio’ para o que chamamos de entidades coletivas relativamente pertinentes nas situações de trabalho (Schwartz, 1995a, *art. cit.*) são estritamente paralelas a esta comunicação de valores entre um polo de uma dimensão pública e macroscópica e polos de baixa visibilidade e dimensões infinitesimais.

Encontramos uma consistente demonstração da importância dessa dimensão molecular para a eficiência do trabalho quando analisamos a estratégia de luta dos trabalhadores denominada de “operação padrão”, que consiste em seguir rigorosa e exclusivamente todas as regras prescritas: a consequência de reduzir o trabalho à sua dimensão molar – isto é, de obedecer estritamente às “normas antecedentes” e não fazer nada além do que está prescrito, ou seja, de não “habitar essa dimensão intermediária molecular” e, conseqüentemente, “de não entrar em atividade” –, é que o “trabalho não anda”, a produção emperra.

Também podemos demonstrar a importância dessa dimensão molecular para a eficiência do trabalho através da descrição de Schwartz (2010c) do processo da apropriação da técnica ao trabalho, quando analisa que o homem cria a técnica (a norma, o prescrito) através de um processo de padronização, graças a sua potência de neutralização/generalização –, podemos dizer, como um “decalque” –; mas a apropria ao processo de trabalho, a cada vez, através de um processo de desneutralização, de ressingularização – ou seja, rizomaticamente, molecularmente, fazendo a árvore passar por um rizoma – como forma de garantir a sua operacionalidade e eficácia:

ao utilizar técnicas toda atividade emprega dispositivos e princípios cuja *eficácia* se deve ao fato de que elas foram pensadas fora das circunstâncias locais (então elas são generalizáveis, elas utilizam princípios, conceitos, leis)

e desse ponto de vista elas são *neutras*, totalmente neutras em relação ao meio (...) Mas, (...) se as pessoas operassem esses dispositivos nas condições de neutralidade que elas foram concebidas, eles não funcionariam. (...) O homem tira partido da técnica graças ao seu poder de generalizá-la (neutralizá-la) e de reconfigurá-la (desneutralizá-la) segundo os meios. (SCHWARTZ, 2010c, p. 91-92).

As concepções dos dois autores sobre essa “dimensão intermediária” tem em comum – além do papel que desempenham como “meio para agir com eficácia” (CLOT, 2010, p. 125) e tornar suportável “os imprevisíveis do real” –, a sua “consistência” particular, que se caracteriza como “metaestável”<sup>83</sup>, como podemos constatar, na seguinte descrição dos gêneros de Clot (2010, p. 125-126): “sua estabilidade é sempre transitória (...) os gêneros, de fato, são o contrário de estados fixos. Melhor ainda, eles estão sempre inacabados”. Em sentido semelhante, ao comentar uma pesquisa numa empresa de fundição de alumínio, Schwartz (2010e, p. 153), define as ECRP como “coletivos de geometria variável”, com “contornos fluidos”:

que variam segundo os momentos da jornada ou do mês, segundo as tarefas, segundo o tipo de alumínio que se pede, segundo uma infinidade de parâmetros. Trata-se de coletivos de contorno fluido, relativamente pertinentes, porque variam ao longo da jornada e, ao mesmo tempo, são essenciais.

Amador e Fonseca (2011, p. 32) também reforçam esse entendimento, quando caracterizam como uma “região de protoforma, de proto-subjetividade, de protoação” o *locus* onde “a atividade se dá num momento muito pouco nítido no qual a ação é produzida”.

Através das análises desses autores, confirmamos que estamos diante de uma dimensão que não é nem simplesmente fixada na forma de estrato, mas também não é puro fluxo, e que, por isso, permite um certo vai-e-vem, um movimento de oscilação, como descreve Deleuze (2005, p. 304): “Efetivamente, a segmentaridade flexível não cessa de oscilar entre a linha dura e a linha de fuga”. É essa dimensão molecular que possibilita aos sujeitos se haverem com as tensões que advêm do encontro do prescrito do trabalho (as “normas antecedentes”, para falar como Schwartz) com as incertezas do Fora (os “imprevisíveis do real”, como analisa Clot), com uma certa margem de inventividade.

---

<sup>83</sup> Em que pese já termos operado com esse conceito no Capítulo I, cabe assinalar que Simondon (2009, p. 28) observa que “Os antigos não conheciam mais do que a instabilidade e a estabilidade, o movimento e o repouso, não conheciam clara e objetivamente a metaestabilidade. (...) o equilíbrio estável exclui o devir, porque corresponde ao mais baixo nível de energia potencial possível; é o equilíbrio que se alcança em um sistema quando todas as transformações possíveis foram realizadas e não existe mais nenhuma força; todos os potenciais se atualizaram e o sistema, tendo alcançado seu nível energético mais baixo, não pode transformar-se novamente.”

Numa situação de esvaziamento da dimensão intermediária há o cerceamento do processamento molecular dessas tensões, acarretando uma redução das margens de flexibilidade para a invenção de alternativas e o aferramento dos sujeitos ao prescrito – produzindo, assim, uma dinâmica que Clot (2010, p. 175) define como o “círculo vicioso da sacralização do regulamento e da transgressão”: ou seja, sem recursos coletivos para dar conta das tensões, “a atividade individual procura abrigar-se, sem sucesso, por trás da tarefa prescrita”. Como esse enrijecimento das estratificações não dá conta dos “imprevisíveis do real”, resta a transgressão individual e os mecanismos de defesa analisados por Clot (2010, p. 110-111) ou o que Dejours (1994) e Dejours e Abdoucheli (1996) descrevem como “ideologias defensivas de profissão”.

Vemos, então, que, de maneiras e por vias diferentes, Clot e Schwartz concebem uma dimensão intermediária, de consistência molecular, com a mesma finalidade: criar um lugar vivível no campo de tensões constituído entre a dureza dos estratos (o “prescrito”) e a fluidez caótica do Fora (“os imprevisíveis do real”), no qual seja possível trabalhar com alguma eficácia e saúde.

Encontramos na análise de Ferla, Ceccim e Alba (2012) sobre o lugar da informação no processo de gestão e de ensino na saúde – que os autores definem como o “ciclo dado/informação-inteligência coletiva” –, uma problematização que também se desenvolve no sentido da valorização do plano ou da dinâmica molecular, em detrimento dos estratos. Em vários momentos, os autores (2012, p. 8) propõem que a centralidade do processo de cuidado e de gestão seja “deslocada” dos “saberes disciplinares e dos equipamentos tecnológicos” – que, na nossa formulação, configuram o plano dos estratos –, para o plano que temos definido como molecular, que é caracterizado pelos autores de diferentes formas: como uma operação que “incluiria a negociação de saberes, de interesses e a construção compartilhada de projetos de trabalho” (FERLA, CECCIM, ALBA, 2012, p. 8); ou como “o plano das relações”, “construído com intensos processos de mediação de diferentes sujeitos, com os seus saberes, as práticas e a sua capacidade de interação” (FERLA, CECCIM, ALBA, 2012, p. 10); ou ainda como “um terceiro plano, em que as informações e conhecimentos são postos a circular e constroem redes locais de produção de sentido, preparando intervenções de diferentes naturezas”, ressaltando, segundo um entendimento semelhante ao que temos desenvolvido, que “Essas redes de interação (conversação)

têm capacidade de mobilizar recursos locais para a intervenção” (FERLA, CECCIM, ALBA, 2012, p. 9).

Outra abordagem que também destaca a importância do plano ou da dinâmica molecular é a de Merhy (2007a, 2007b), que desenvolve uma instigante discussão ao enfatizar a centralidade do que ele chama de “tecnologias leves”<sup>84</sup> e ao destacar que a gestão do trabalho sempre implica uma intervenção no plano micropolítico molecular, como vemos na seguinte passagem:

qualquer possibilidade de mexer em processos de trabalho encontra, como parte dos seus desafios, mexer com cabeças e interesses, e suas formas de representação como forças que atuam molecularmente no interior de processos micropolíticos. (MERHY, 2007a, p. 97).

### **Molecular: a Paradoxal Consistência da Atividade**

Para compreendermos a “cosmogênese” dessa dimensão intermediária molecular, somos forçados a retornar ao “mundo turbulento e cavernoso” das singularidades, que percorremos no Capítulo I. Como porta de acesso a esse “labirinto”, partimos da observação de Deleuze e Guattari (1992, p. 153) sobre o caos:

Define-se o caos, menos por sua desordem, que pela velocidade infinita com a qual se dissipa toda forma que nele se esboça. É um vazio que não é um nada, mas um *virtual*, contendo todas as partículas possíveis e suscitando todas as formas possíveis que surgem para desaparecer logo em seguida, sem consistência nem referência, sem consequência. É uma velocidade infinita de nascimento e de esvanecimento.

Portanto, entre os estratos e o Fora temos mais uma tensão entre diferenças de velocidades do que um dualismo entre ordem e desordem.

Nessa fronteira de tensões entre os estratos e o Fora, germinam “processos de molecularização” através do agenciamento<sup>85</sup> de singularidades, que começam a convergir, passando a se articular em novas relações e a coordenar movimentos, constituindo “ritmos”:

Os meios são abertos no caos, que os ameaça de esgotamento ou de intrusão. Mas o revide dos meios ao caos é o ritmo. (...) É nesse entre-dois que o caos torna-se ritmo, não necessariamente, mas tem uma chance de tornar-se ritmo. (...) Há ritmo desde que haja passagem transcodificada de um para outro

<sup>84</sup> Segundo Merhy (2007b, p. 49), “as tecnologias envolvidas no trabalho em saúde podem ser classificadas como: leve (como no caso das tecnologias de relações do tipo produção de vínculo, autonomização, acolhimento, gestão como uma forma de governar processos de trabalho), leve-dura (como no caso de saberes bem estruturados que operam no processo de trabalho em saúde, como a clínica médica, a clínica psicanalítica, a epidemiologia, o taylorismo, o fayolismo) e dura (como no caso de equipamentos tecnológicos do tipo máquinas, normas, estruturas organizacionais).”

<sup>85</sup> “Denominaremos *agenciamento* todo conjunto de singularidades extraídos do fluxo – selecionados, organizados, estratificados – de maneira a convergir (consistência) artificialmente e naturalmente”. (DELEUZE e GUATTARI, 1997c, p. 88).

meio, **comunicação de meios**, coordenação de espaços-tempos heterogêneos. (DELEUZE e GUATTARI, 1997b, p. 119). [Grifamos em negrito]

Assim, desenvolvem-se processos de convergência e lentificação dessa “velocidade infinita”, fazendo emergir adensamentos e nódulos de consistência por ressonância<sup>86</sup>: memórias comuns, vínculos afetivos, compromissos mútuos, saberes e valores compartilhados, simpatias, referenciais comuns para ação, refrãos coletivos, etc. – ou seja, os elementos que compõem os “gêneros” e as “ECRP” descritos por Clot e Schwartz. Nesse sentido observa Aragon (2007, p. 125) “Os incorporais [as singularidades] estabelecem um plano de ressonância entre as multiplicidades qualitativas que são os seres”.

É possível perceber que o processo de constituição das ECRP está associado à dinâmica de coordenação de movimentos e de produção de ressonâncias dessa dimensão molecular, quando vemos Schwartz (2010c, 2010e, 2011) atribuir a eficácia das ECRP aos laços que se criam pelo “compartilhamento de valores”:

é na ECRP que se aloja a eficácia coletiva do trabalho, como também os valores socialmente partilhados. (...) A palavra talvez seja um pouco grande, mas sem essa **comunidade de valores** seria necessário negociar permanentemente as trocas, o que tomaria muito tempo. (SCHWARTZ, 2010e, p. 163) [Grifamos em negrito].

Também depreendemos a presença desse processo de molecularização quando vemos Clot (2011, p. 75) referir-se ao gênero como “uma atividade sobre a atividade” e como o “ofício ao quadrado” (CLOT, 2010, p. 175), pois temos nessa formulação o processo de molecularização como produção de ressonâncias pela *dobrada da atividade sobre si mesma*.

Portanto esse é um *processo de molecularização* que constitui o que Deleuze e Guattari (1996, p. 108) denominam de “tecido microfísico ou molecular”, no qual se instaura uma instância intermediária – as ECRP de Schwartz e os gêneros de Clot – como *uma memória e rede de relações e compromissos que permitem conjurar o arbitrário*, criando um “espaço público”, como um “bloco de espaço-tempo” pelo qual se delimita e instala um território a ser habitado por um povo, possibilitando a instauração de uma regulação coletiva, de arbitragens compartilhadas, como alternativa

---

<sup>86</sup> Segundo Simondon (2009, p. 40), “A ressonância interna é o modo mais primitivo da comunicação entre realidades de ordens diferentes”. Trata-se, aqui, de processos de convergência e formações não cristalizadas, cujas as ressonâncias não são concêntricas nem “ressoam juntas no ponto superior.” (DELEUZE e GUATTARI, 1997c, p. 124). “As segmentaridade tornam-se duras, na medida em que todos os centros ressoam, todos os buracos negros caem num ponto de acumulação – como um ponto de cruzamento em algum lugar atrás de todos os olhos” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 87).

à contradição: “sacralização do prescrito/transgressão individual”, como analisa Clot (2010, p. 179):

sem o trabalho coletivo em que se negocia a entrada no coletivo de trabalho, existem fortes possibilidades de que se permaneça prisioneiro, como se viu acima, da alternativa especiosa entre prescrição oficial e transgressão individual.

Para esclarecermos melhor a natureza do complexo “tecido microfísico ou molecular” que estamos analisando, cabe assinalar que “coletivo”, aqui, não significa “grupar”, pois, mais do que o interjogo de individualidades, temos multiplicidades pré-individuais em embate na composição da atividade – como discutiremos com mais atenção no próximo capítulo. Por isso, o coletivo do trabalho não é um agregado ou um somatório de indivíduos, mas uma conjugação, um “agenciamento” – como definem Escóssia e Kastrup (2005, p.9): “Agenciar é estar no meio, sobre a linha de encontro de dois mundos” – construído pela compartilhamento de índices, de critérios, de regras, de valores: por isso *a construção do coletivo é um trabalho*. É interessante assinalar que Schwartz (2010c, p. 90) descreve como, mesmo no taylorismo, onde o coletivo “é não somente imperceptível – ele é recusado”, cada trabalhador participa da “invenção local do coletivo”.

As diversas formas de precarização das relações (contratos temporários, precários, terceirizações, etc.) e a forma e a velocidade com que as mudanças tecnológicas têm sido apropriadas ao processo de trabalho, conforme examinamos no Capítulo II, levam a uma degradação desse “tecido microfísico ou molecular”: fragilizando o coletivo – pela desestruturação das ECRP e enfraquecimento do gênero–, reduzindo a eficácia, a qualidade e a segurança do trabalho, implicando em maior sofrimento<sup>87</sup> e criando um trabalho adicional, que é de recomposição dessa dimensão coletiva de consistência molecular – dimensão denominada por Escóssia (2009, p. 3) de “coletivo transindividual”: “Coletivo transindividual é, portanto, o plano instituinte e molecular do coletivo”.

Nossa insistência na fundamentação e descrição da dinâmica de instalação de uma instância intermediária, entre os estratos e o Fora, decorre da compreensão de que é essa dimensão molecular estratégica que possibilita dar

---

<sup>87</sup> A negligência do gênero, por todas as razões de se possam imaginar, inclusive o subestimar o seu papel pela organização do trabalho e as hierarquias, é sempre o início de um desregramento da ação individual. Pois o gênero é feito justamente para manter-se, em todos os sentidos do termo. Com ele, chegamos a adaptar-nos ao ‘diapasão’ profissional. Sempre que ele não existe ou se acha maltratado, a vida psíquica pessoal é atingida”. (CLOT, 2006, p. 47-48).

sustentação aos focos de resistência coletivos que fissuram os estratos, produzindo microfraturas, por onde o Fora pode intrrometer-se subvertendo o prescrito. Schwartz (2011, p. 140) também reconhece a potência de “resistência ao poder prescritivo” dessa dimensão coletiva molecular, denominada por ele, na passagem a seguir, de “cristalizações coletivas”:

Questão: o que farão dessas cristalizações coletivas, mais ou menos pertinentes, os dirigentes e, principalmente, as governanças de trabalho? Serão vistas como recursos, pontos de apoio, lugares de questionamentos fecundos sobre as estratégias, as eficácias, os modos de gerenciamento – ou com indiferença, até desconfiança em relação a esses pontos de resistência ao poder prescritivo das normas antecedentes?

Temos, assim, a atividade entendida como um processo de permeabilização dos estratos às forças do Fora, através do desenvolvimento de estratégias moleculares – processo que Clot (2010, p. 175) denomina de “apropriação genérica do real”. Essas estratégias operam pela flexibilização das normas e tendências já inscritas nos estratos, permitindo acolher algo das potências do virtual através de movimentos relativos de desterritorialização e reterritorialização – que é como Deleuze e Parnet (1998, p. 158-159) descrevem o molecular, conforme citação anterior.

Devemos enfatizar que essa instância intermediária não garante o “desenvolvimento do poder de agir dos sujeitos em situação de trabalho” (Clot, 2010, p. 14) – nesse sentido, Deleuze e Guattari (1996, p. 109) advertem: “Não podemos dizer destas três linhas [a molar, a molecular e a de fuga] que uma seja má e outra boa, por natureza e necessariamente”. No entanto, também é possível afirmar que, na sua ausência, temos o que Clot (2010, p. 10) define como a perda de sentido da atividade, quando ocorre uma

espécie de desligação que se manifesta na atividade, uma desligação entre as preocupações reais dos trabalhadores – e as ocupações imediatas que lhes dão as costas. (...) O sentido da atividade realizada é a relação de valor que o sujeito instaura entre essa ação e as outras ações possíveis para ele.

Portanto, quando os estratos (o prescrito, as normas e tendências já inscritas nos estratos) tornam-se impermeáveis às potências do virtual, ocorre a perda de sentido da atividade, pela “desligação” entre o que o sujeito desejou, pensou ser possível, imaginou fazer – que é da ordem do virtual – e o que acabou sendo obrigado a fazer – da ordem do atual.

Para “seguirmos” no rastro da atividade – pois, como asseveram Deleuze e Guattari (1997c, p. 40), “seguir é coisa diferente do ideal de reprodução. (...) Somos de fato forçados a seguir quando estamos à procura das ‘singularidades’ de uma

matéria ou, de preferência, de um material, e não tentando descobrir uma forma” – cabe, agora, analisar qual a natureza da operação que caracteriza essa dimensão intermediária molecular.

A operação que se realiza nessa dimensão intermediária de consistência molecular, e que define a natureza da atividade, é o que Deleuze (1988) formulou como “integração de singularidades” – que é uma operação no plano das forças:

As relações de poder são relações diferenciais que determinam singularidades (afetos). A atualização que as estabiliza, que as estratifica, é uma integração: operação que consiste em traçar ‘uma linha de força geral’, em concatenar as singularidades, em alinhá-las, homogeneizá-las, colocá-las em séries, fazê-las convergir. Ainda assim, não há integração global imediatamente. O que há é uma multiplicidade de integrações locais, parciais, cada uma em afinidade com tais relações, tais pontos singulares. (DELEUZE, 1988, p. 83).

A atividade, como processo de “integração”, é o operador da passagem entre o plano das forças informes e o plano das formas instituídas, ou seja, entre o Fora e os estratos. A integração é o movimento que traça uma linha entre as singularidades, atualizando<sup>88</sup>, pela captura provisória dessas intensidades, um novo diagrama de forças. Assim, a integração das singularidades virtuais são “atualizações” que “deformam” o “arquivo audiovisual” organizacional – como analisa Tedesco (2008, p. 195)

A criação não é mutação ou mesmo decomposição, mas deformação. Não se realiza por meras substituições de partes, ou abandono total da figura. É a molecularidade, entremeada no plano molar, que é ativada e reeditada na semiótica da nova forma a ser criada.

–, configurando as novas normas, estruturas, funcionamentos e práticas que “conformam” a organização: lembremo-nos, aqui, das “renormalizações”<sup>89</sup> de que nos fala Schwartz (1998, 2004a, 2010), ou do “movimento nas normas” como “ponto de partida de uma ação reorganizacional”, analisado por Clot (2006, p. 39).

Chegamos a um ponto crucial da “cosmogênese” da dimensão intermediária molecular – é a operação de integração de singularidades que esclarece o caráter paradoxal da atividade. A paradoxalidade dessa operação define-se pela sua natureza transcendental – e transcendental, aqui, não significa fora do mundo, mas o que concerne intrinsecamente ao mundo, o que faz o mundo nascer (ZOURABICHVILI, 2004a) –, pois *é pela integração das singularidades que, a cada momento, uma nova*

<sup>88</sup> Como vimos no Capítulo I, a atualização é um movimento da ordem da duração – “Em Bergson, a passagem da virtualidade ao ato acontece somente na duração” (HARDT, 1996, p. 49). –, no qual a passagem do virtual para o atual dá-se por diferenciação, sendo que “tais linhas de diferenciação são verdadeiramente criadoras; elas só atualizam por invenção” (DELEUZE, 1999, p. 81-82).

<sup>89</sup> “É o processo de renormalização que está no cerne da actividade. Em parte, cada um chega a transgredir certas normas, a distorcê-las de forma a elas se apropriar. Em parte, cada um sofre-as como algo que se impõe do exterior”. (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008, p. 27).



*realidade do trabalho emerge do virtual, fazendo o trabalho desviar do prescrito: pela individuação de novas formas de ser e de trabalhar, que deformam as estruturas, as políticas, as práticas organizacionais e se desviam do prescrito como trabalho realizado, conforme temos insistido.*

Essa operação é paradoxal porque é da ordem do que Deleuze (1974) chama de “acontecimento” – “este acontecimento não é do corpo, ainda que chegue aos corpos; está no limite dos corpos, na passagem de um estado de coisas a outro (por exemplo, crescer)” (ZOURABICHVILI, 2004a, p 152). Assim, podemos dizer que a atividade, como acontecimento entre dois estados de coisas, está na passagem que produz uma distância entre um estado do trabalho (o trabalho prescrito) e o outro estado (o trabalho realizado). Podemos ser ainda mais assertivos e dizer que a atividade, como *o acontecimento do/no trabalho*, é o que responde pela distância entre o prescrito e o realizado – o que pode se expresso por meio de uma função matemática: “ $d (tr/tp) \propto A$ ”: ou seja, “a distância (d) entre o trabalho realizado (tr) e o trabalho prescrito (tp) é diretamente proporcional à atividade (A)”. Pois é ao “entrar em atividade” que o trabalhador produz essa distância – quanto maior a dimensão de atividade, maior será a distância entre os dois estados do trabalho (entre o tp e o tr) e, da mesma forma, o inverso: quanto menor a atividade, menor a distancia entre o prescrito e o realizado. Portanto, a atividade é um “entre-trabalho”, entre os *dois estados do trabalho* – o prescrito e o realizado, que são *dois modos de existência do trabalho atualizado* –, como o acontecimento é um “entre-tempo”, entre dois tempos: “Não é mais o tempo que está entre dois instantes, é o acontecimento que é um entre-tempo” (DELEUZE e GUATTARI, 1992, p. 204). Essa formulação permite-nos explicitar que a atividade, como um “entre-trabalho”, entre os dois estados do trabalhos, tem uma natureza distinta da natureza do trabalho, tanto do prescrito, quanto do realizado: da mesma forma que o acontecimento, como um “entre-tempo”, tem uma natureza diferente da natureza do tempo cronológico, no qual ele *se intromete*.

Se antes dissemos que a atividade tem o seu “*locus paradoxal*”, podemos, agora, compreender que ela também tem um “tempo paradoxal”, cindido entre duas temporalidades, que Deleuze e Guattari (1997b, p. 48) chamam de *Aion* de *Cronos*:

*Aion*, que é o tempo indefinido do acontecimento, a linha flutuante que só conhece velocidades, e ao mesmo tempo não para de dividir o que acontece num já-aí e um ainda-não-aí (...). E *Cronos*, ao contrário, o tempo da medida,

que fixa as coisas e as pessoas, desenvolve uma forma e determina um sujeito.

Como sintetiza Pelbart (1998, p. 112): “Tem-se de um lado um tempo que só conhece velocidades e afectos (Aion), de outro um tempo que só conhece formas, substâncias e sujeitos (Cronos)”. Cada um dos dois planos – em cuja interface encontramos a dimensão intermediária de consistência molecular na qual germina a atividade – habita um desses tempos: o plano das formas instituídas (os estratos) habita Cronos; enquanto o das forças informes (o Fora) habita Aion. Assim, podemos compreender que, enquanto o trabalho prescrito e o trabalho realizado habitam Cronos, a atividade, como “entre-trabalho”, é *da ordem do intempestivo*: por isso é um habitante *Aiônico*. Isso explica porque, quando a atividade começa a preponderar no trabalho – ou seja, quando o trabalho passa a ser predominantemente imaterial e, conseqüentemente, as operações que criam valor passam a ser a percepção de um problema, a invenção de uma resposta, a criação de um artifício, a maturação de uma decisão –, “o tempo de trabalho não fica mais restrito ao horário de expediente formal da organização”, como vimos no Capítulo II: pois não é possível determinar hora para se entrar em atividade, já que esta é *da ordem do intempestivo*. Tal como “acontece” com o pensamento – que não é “natural” e, muito menos um ato de vontade (DELEUZE, 2006a, ZOURABICHVILI, 2004a) –, não se entra em atividade quando se quer, mas quando se é forçado, quando o Fora se impõe como acontecimento!

Também não podemos esquecer que tanto Cronos e Aion, quanto o trabalho e a atividade, não existem independentes um do outro, por isso Zourabichvili (2004a, p. 118) observa que “Tudo se coloca como se o acontecimento se jogasse em dois modos temporais ao mesmo tempo”: no presente de sua efetuação num estado de coisas e também numa eternidade paradoxal na qual algo de inefetuável transborda e sobrevive à efetuação.

Agora podemos explicitar de forma mais concreta a atividade enquanto complexa operação de natureza transcendental, descrevendo as duas dinâmicas por meio da qual ela se efetua. Uma, como um processo de diagramatização das intensidades, que traça uma linha entre as singularidades selvagens, capturando-as e ligando-as num diagrama, de forma a lentificar a velocidade infinita do caos – esse é o processo de criação de adensamentos e nódulos de consistência por ressonância, que descrevemos anteriormente: memórias comuns, vínculos afetivos, compromissos mútuos, saberes e valores compartilhados, simpatias, referenciais comuns para ação, refrãos coletivos, etc.

A outra, é como um processo de permeabilização dos estratos que conformam e regulam o trabalho (as normas antecedentes, descritas por Schwartz) – ao acolher as intensidades, fissurando e esburacando os segmentos duros, como propõem Deleuze e Guattari (1997c, p. 213-214), “seria preciso levar em conta ainda outros espaços: o espaço esburacado, a maneira pela qual comunica de modo diferente o liso e o estriado” –, de modo a permitir um arejamento, que possibilite à potência vital de invenção do trabalho habitar os estratos, produzindo renormalizações e derivas nas formas de trabalhar, sem ser asfixiada e esterilizada.

Como efeito dessas duas dinâmicas, é possível levar o “plano de organização” do trabalho (os estratos) a *tocar o Fora e ser por ele tocado/afetado*, abrindo-o à novidade e à variação – como observa Zourabichvili (2004b, p. 49), “abrindo a um para-além da forma que não é um caos, mas uma consistência dita ‘molecular’” –, sem que ele seja tragado pela voragem do caos: risco que está sempre presente, conforme advertem Deleuze e Guattari (1997c, p. 218):

qualquer desestratificação demasiado brutal corre o risco de ser suicida, ou cancerosa, isto é, ora se abre para o caos, o vazio e a destruição, ora torna a fechar sobre nós os estratos, que se endurecem ainda mais e perdem até seus graus de diversidade, de diferenciação e de mobilidade.

Compete assinalar que o que apresentamos como dois momentos da efetuação da atividade – como “diagramatização das intensidades” e como “permeabilização dos estratos” – é uma única e mesma “operação fronteira”, que diferenciamos apenas para dar maior visibilidade às dinâmicas desses processos, para efeitos de explicitação. Também cabe, mais uma vez, advertir – como prevenção frente ao risco de uma possível compreensão voluntarista desse processo –, que “Evidentemente, os espaços lisos por si só não são libertadores. Mas é neles que a luta muda, se desloca, e que a vida reconstitui seus desafios (...). Jamais acreditar que um espaço liso basta para nos salvar” (DELEUZE e GUATTARI, 1997c, p. 213-214).

Conforme analisamos anteriormente, a dinâmica da atividade como integração de singularidades deve ser entendida como um processo “metaestável”, que caracteriza a “consistência” particular da dimensão molecular, de forma que podemos entender esse processo nos termos como Simondon (2009, p. 30) descreve a individuação: “uma resolução que surge no seio de um sistema metaestável rico em potenciais”. Amador e Fonseca (2011, p. 37) observam, no mesmo sentido, que o trabalho, nesse plano, “remete a uma zona de individuação da ação e de potenciais de uma realidade que a antecede. Trata-se de uma zona que preside a origem da ação; lugar

por excelência da atividade”. As individualizações que resultam desse processo metaestável – que, através da atividade, se configuram em novas normas, estruturas, funcionamentos e práticas organizacionais, ou seja, novas formas de ser e de trabalhar – não esgotam os potenciais virtuais ali envolvidos: por isso caracterizamos a atividade como uma “resolução provisória”, que remete a “um trabalho sem fim”, como veremos no próximo capítulo.

Essa descrição permite-nos evidenciar como, no “complicado” campo de tensões do trabalho, através da operação de integração, singularidades entram em ressonância, produzindo saturações, de maneira que *a atividade individualiza-se* como a “emergência” de uma situação problema e a sua resolução provisória na ação – conforme explicitaremos melhor no próximo capítulo. Assim, é na conjugação de constrangimentos impostos pelos estratos (pelas normas antecedentes) e impulsos/tensões (a insistência do Fora, os imprevisíveis do real), como “desdobramento” e resolução provisória desse *complication* de tensões, que a atividade “advém”. Essa formulação, que pode parecer demasiada abstrata e conceitual, é corroborada pela observação, empreendida por Schwartz (2004a, p. 24), do trabalho numa linha de montagem de componentes eletrônicos – trabalho que, para o senso comum da administração, seria puramente repetitivo e sem lugar para a “atividade” –: “Sua atividade é, portanto, o resultado de um compromisso entre exigências da cadência de trabalho, os múltiplos incidentes a resolver, as *contraintes* posturais, as exigências de memorização e as exigências visuais”.

À vista disso, podemos definir a atividade como o processo de construção e resolução de um campo problemático – lembremos que tanto Clot (2006), quanto Schwartz (2004a) reconhecem explicitamente a centralidade da dimensão problemática da atividade, como vimos no Capítulo I. Se considerarmos, conforme propõe Zourabichvili (2004, p.42), que “colocar um problema equivale a objetivar de maneira paradoxal uma pura relação com o Fora [*afuera*]”, podemos concluir que esse campo problemático se impõe pela insistência do Fora e que é essa insistência que produz a infiltração do inusitado na situação de trabalho, colocando o prescrito em crise.

Portanto, a atividade é o movimento de atualização que emerge no campo problemático de tensões, onde sempre temos: por um lado, o diagrama dos estratos – como dissemos anteriormente, é enquanto força que os estratos participam da determinação da atividade –, com suas injunções (a tarefa, as relações de produção, as

“normas antecedentes”); e, por outro, o virtual, o Fora (os imprevisíveis do real, as infiltrações, a variabilidade) que insistem e operam com todo o seu peso na produção do presente do trabalho.

Por um lado, a atividade é vida, “sempre micro ‘re-criadora’”, abertura a um futuro, ao novo e, como tal, não pode desenrolar-se totalmente enterrada nos estratos: “a atividade é vida. E a vida não pode se desenrolar sob o registro do estrito enquadramento, ou da estrita heterodeterminação, ou seja, do assujeitamento estrito ao meio; isso seria *invivível*” (Schwartz, 2010c, p. 95). Mas, por outro, ela também não subsiste sem esses conjuntos molares, sem o prescrito, sem as “normas antecedentes” – como vimos anteriormente. Por isso, podemos dizer que a atividade é uma filha bastarda do prescrito – resultado da intrusão do Fora nas fissuras dos estratos –, como observam Deleuze e Guattari (1996, p. 95): “as fugas e os movimentos moleculares não seriam nada se não repassassem pelas organizações molares e não remanejassem seus segmentos”.

Como processo de atualização, a atividade pertence ao virtual – conforme Levy (2003, p. 103), “A própria atualização pertence ao virtual. Enquanto o atual é o complemento, o produto, ou ainda o objeto da atualização, o virtual, por sua vez, é o sujeito da atualização” – que é de onde a atividade retira sua potência. Por isso vimos que a atividade é da ordem de uma vitalidade, sempre recriação que transgride as lógicas disciplinares e segmentares, atravessando rizomaticamente e permeabilizando os campos heterogêneos que o pensamento da representação busca manter estanques.

Portanto, a atividade, enquanto operação de natureza transcendental, não deve ser pensada como uma ação de um “sujeito” sobre um “objeto dado”, pois ela é, conforme analisamos no Capítulo I, o movimento que instaura um “ponto de vista”, fazendo coemergir sujeito e objeto/mundo – pela clareza a esse respeito, cabe retomar Zourabichvili (2004a, p. 49-50): “o ponto de vista não se confunde com o sujeito para opor-se ao objeto ('relatividade do verdadeiro'): pelo contrário, ele preside sua dupla individuação [do sujeito e do objeto] ('verdade do relativo)”. Cabe destacar que encontramos em Clot (2010, p. 23) uma interessante descrição desse processo:

A atividade mediatizada permanece assim mediatizante, fonte de ligações renováveis. O sujeito constrói aí seus instrumentos, além de se reconstruir não por viver simplesmente em seu mundo, mas por produzir um mundo para viver.

Quando os movimentos da atividade ficam capturados pelas forças dos estratos (prescrito), perdendo seus liames com o virtual, nós temos o que Clot (2010, p. 180) chama de “a segunda repetição” – “aquela que encarcera a atividade e a mantém prisioneira. (...) Ela a torna rígida até ao ponto de retornar a atividade em passividade; deste modo, leva cada um a ser separado das forças vivas do trabalho coletivo” – que é a negação da vida na sua infinita novidade, a supressão da potência inventiva do trabalho coletivo, ao ponto de chegar ao paradoxo “de retornar a atividade em passividade”, conforme citação de Clot.

É a possibilidade de constituir e manter viva uma dimensão molecular – as “ECRP”, o “gênero”, o “espaço público” ou “coletivo” do trabalho – que potencializa a atividade como movimento conectivo do virtual, permitindo viabilizar a escavação de fissuras nos estratos e viver a tensão do paradoxo entre o prescrito e o Fora como um espaço de invenção, sem cair na contradição que a condenaria a ficar submetida à oscilação irreduzível entre os dois polos: o do prescrito ou o da transgressão.

## CAPÍTULO IV: DOS PARADOXOS DA GESTÃO À GESTÃO PARADOXAL

Nossa problematização do processo de gestão segue assentada na concepção foucaultiana do poder como relação imanente a todo o campo social, pois “as relações de poder não se encontram em posição de exterioridade com respeito a outros tipos de relações (processos econômicos, relações de conhecimento, relações sexuais), mas lhes são imanentes” (FOUCAULT, 1988, p. 90).

Nessa concepção imanente e relacional, o poder não deve ser pensado como uma substância, nem como uma propriedade, que alguns detêm, mas como relação, como interação entre "parceiros", individuais ou coletivos, operando uns sobre as ações dos outros – conforme Deleuze (1988, p. 35) “ele se exerce mais do que se possui, não é o privilégio adquirido e conservado da classe dominante, mas o efeito do conjunto de suas posições estratégicas”.

Foucault recusa, assim, a tese repressiva do poder, que o define sempre de modo negativo ou obstaculizador. Investido em práticas reais de produção da realidade, o poder deve ser analisado na sua positividade – “Enfim, o poder não reprime, mas age produzindo subjetividades” (TEDESCO e NASCIMENTO, 2009, p. 7) –, pois as linhas de poder não só assujeitam, mas também subjetivam, inventam mundos, produzem saberes, criam realidade: como a realidade da gestão do trabalho, objeto da nossa análise.

Apresentando mais uma importante diferenciação frente às clássicas análises políticas e jurídicas, Foucault (1995) caracteriza a natureza dessa relação como o “modo de ação singular que é o governo”:

Devemos deixar para este termo a significação bastante ampla que tinha no século XVI. Ele não se referia às estruturas políticas e à gestão dos Estados; mas designava a maneira de dirigir a conduta dos indivíduos ou dos grupos: governo das crianças, das almas, das comunidades, das famílias, dos doentes. (...) O modo de relação próprio ao poder não deveria, portanto, ser buscado do lado da violência e da luta, nem do lado do contrato e da aliança voluntária (que não podem ser mais do que instrumentos); porém, do lado deste modo de ação singular – nem guerreiro nem jurídico – que é o governo. (FOUCAULT, 1995, p. 244)

Cabe assinalar que o termo “governo” é a versão latinizada da palavra grega *kubernáo*, que significa "dirigir (especialmente um barco), conduzir, guiar" (HOUAISS, 2007).

Vimos, na Introdução, que Foucault (2010) recomenda que distingamos dois tipos de relações de poder a partir da análise das tecnologias de governo: as relações estratégicas ou jogos de poder, nos quais há possibilidade de movimento e de inversão entre as posições; e os estados de dominação, nos quais os movimentos e as inversões de posição estão bloqueados. Ainda observa Foucault (2010, p. 285):

entre os jogos de poder e os estados de dominação, temos as tecnologias governamentais (...). A análise dessas técnicas é necessária, porque muito frequentemente é através desse tipo de técnicas que se estabelecem e se mantêm os estados de dominação.

O instrumental conceitual foucaultiano – que apresentamos sucintamente – possibilita-nos entender que as “tecnologias de governo” cumprem uma função essencial na gestão do trabalho, pois essas tecnologias operam como um conjunto de práticas que determinam as possibilidades estratégicas dos indivíduos na organização. Mais ainda, podemos dizer que a operação das tecnologias de governo é a própria essência do processo de gestão. Essa compreensão, associada ao entendimento da “atividade como uma construção diagramática, que se define no campo das forças” – estabelecido no capítulo anterior – permite-nos afirmar que *gerir é governar*: ou seja, é “conduzir as condutas”, é “estruturar o eventual campo de ação dos outros” (FOUCAULT, 1995, p. 244) através de tecnologias que podemos definir como de “gestão/governo”. Nesse sentido, vale lembrar que Schwartz (2004a, p. 23) denomina a gestão taylorista como “governo taylorista do trabalho”.

Chegamos, agora, a uma questão crucial. Se gerir é governar, será que podemos pensar a gestão como um trabalho que tem como “objetivo” governar e que tem como “objeto”, como a “matéria” sobre a qual esse trabalho-governo se aplica “outros trabalhos” como “trabalho dos outros”? Ou seja, a gestão como um “metatrabalho”, um “trabalho sobre o trabalho”?

Essa maneira de colocar a questão traz algo de paradoxal, pois ao mesmo tempo em que temos *a gestão como um trabalho* – ou seja, a natureza da gestão é a mesma natureza do trabalho –, também *a temos em descontinuidade com o trabalho*, na medida em que o trabalho fica objetivado ao ser tomado como a “matéria” sobre a qual a gestão opera: isto é, na medida em que o trabalho “decai ontologicamente” à “condição de objeto”. Lembremos que Marx (1989, p. 202), no célebre capítulo de “O Capital” intitulado “O Processo de Trabalho ou o Processo de Produzir Valores-de-uso”, define o processo de trabalho pelos seus três componentes – “a atividade” (a ação de trabalhar); “os meios de trabalho” (os instrumentos, máquinas e ferramentas); e “a



matéria a que se aplica o trabalho, o objeto de trabalho”<sup>90</sup> –, estabelecendo uma clara distinção entre a condição “ativa” do trabalho (a “atividade”) e a “matéria” passiva sobre a qual o trabalho “se aplica” (o “objeto”). Temos, assim, um paradoxo, na medida em que, na nossa formulação, o trabalho encontra-se situado, ao mesmo tempo, em dois polos distintos de uma relação ativo/passivo: a gestão como “um trabalho” situado como o polo ativo da relação, ao mesmo tempo em que temos “outro trabalho”, como o objeto desta gestão, situado como o polo passivo.

A abordagem dessa formulação paradoxal permite-nos considerar dois modos polarizados de praticar a gestão. Em um polo, *a gestão que se pensa em descontinuidade com o trabalho*, que se coloca num plano diferente do deste – nesse modo de pensar, os gestores também se posicionam em um plano separado dos demais trabalhadores. Essa gestão em descontinuidade com o trabalho – que se coloca como um metatrabalho, como uma ação de natureza distinta da ação ordinária do trabalho e que pode ser chamada de “gestão tradicional” – remete a um modelo que pretende, do exterior do trabalho, governá-lo, como vemos nas práticas gerenciais hegemônicas na grande maioria das organizações: práticas que, na sua quase totalidade, são aplicações de tecnologias disciplinares aos processos de gestão do trabalho.

No outro polo, podemos pensar uma *gestão em continuidade com o trabalho* – no mesmo plano que este: ou seja, uma gestão imanente ao trabalho, que não se pensa como uma ação de natureza diferente do trabalho. Consequentemente, aqui também não concebemos a figura do gestor como radicalmente separada do trabalhador.

Antes de darmos seguimento, queremos *advertir enfaticamente* – para não precisarmos repetir a cada desdobramento da análise, para não nos tornarmos enfadonhos – que partimos do entendimento de que *os diferentes modos de praticar a gestão* que estamos começando a examinar *não existem em formas puras*, como se fossem essências ideais, de maneira que a discussão em termo de “modelos” serve apenas como uma estratégia para análise e problematização. O entendimento da gestão em termos de “polos” implica que, na prática, *sempre encontramos formas mistas, impuras, híbridas*, como combinações singulares dos *dois modos polarizados de gestão do trabalho* que passaremos a desdobrar.

---

<sup>90</sup> “Os elementos componentes do trabalho são: 1) a atividade adequada a um fim, isto é o próprio trabalho; 2) a matéria a qual se aplica o trabalho, o objeto de trabalho; 3) os meios de trabalho, o instrumental de trabalho” (MARX, 1989, p. 202).

### Os Paradoxos do Taylorismo

A gestão que se coloca em descontinuidade com o trabalho, como um metatrabalho, como uma atividade de natureza distinta da atividade ordinária do trabalho, pode ser definida como uma gestão normativa, que busca conter o trabalho nos limites do prescrito. O taylorismo, como uma manifestação exemplar desse modelo, é caracterizado por Schwartz (2010a, p. 37) pelo esforço de antecipação e de prescrição absolutas:

Creio que se pode dizer que a “Organização Científica do Trabalho” tentou levar ao limite – já que à sua maneira não se poderá fazer melhor (ou pior) – a preocupação ou a tentativa de simplificar a atividade humana, ou seja, de antecipá-la totalmente, de prepará-la de tal forma que uma vez modelada pelos outros, aqueles que devessem executá-la ‘não teriam que pensar’, como diz Taylor. Eles não têm que pensar seu uso de si mesmos no trabalho, pois isto já teria sido pensado por outros antes, nos menores detalhes.

Por isso, consideramos o taylorismo – seja na sua versão clássica, seja nas suas vertentes contemporâneas, que denominamos de “taylorismo intensivo” ou “neotaylorismo da sociedade de controle”, conforme discutimos no Capítulo II –, como a forma paradigmática desse modelo: como constata Schwartz, ironicamente, na passagem acima, “à sua maneira não se poderá fazer melhor (ou pior)”. Este “modelo” se caracteriza como uma gestão que busca conter o impacto do Fora sobre os estratos, para que o trabalho fique submetido ao prescrito, ao já atualizado, desconectado do virtual, como mera reprodução do já antecipado, como “a segunda repetição”, de que fala Clot (2010, p. 180): “aquela que encarcera a atividade e a mantém prisioneira. (...) até ao ponto de retornar a atividade em passividade”, conforme citamos no capítulo anterior.

Cattani (1997, p. 247) caracteriza o taylorismo como um sistema de organização do trabalho que se assenta na “separação das funções de concepção e planejamento das funções de execução, na fragmentação e na especialização das tarefas, no controle de tempos e movimentos e na remuneração por desempenho”. O “fordismo”, apesar de suas peculiaridades, segue os mesmos princípios gerais do taylorismo no que se refere à tecnologia de governo do trabalho<sup>91</sup>, inclusive aprofundando e aperfeiçoando a aplicação de alguns destes, como, por exemplo: a divisão social e técnica; a separação entre concepção e execução; a prescrição da tarefa e do ritmo de trabalho que passa a não ficar apenas sobre o controle da gerência, mas é

---

<sup>91</sup> Conforme Nardi (2006, p. 24): “É a lógica do poder disciplinar que podemos identificar, por exemplo, na implantação do taylorismo e do fordismo”.

incorporada ao próprio funcionamento das máquinas e da linha de montagem (NEFFA, 1998).

Consideramos esclarecedor examinar esse modelo de gestão a partir da discussão empreendida por Nietzsche (1997) na obra “O Nascimento da Tragédia”, pois nela encontramos uma crítica radical “à crença na onipotência do logos científico” (GIACÓIA, 2000, p. 35) que caracteriza o taylorismo. Nessa obra de juventude, Nietzsche descreve a tragédia como a composição dos dois “impulsos artísticos da natureza”: “Até agora examinamos o apolíneo e o seu oposto, o dionisíaco, como poderes artísticos que, *sem a mediação do artista humano*, irrompem da própria natureza.” (NIETZSCHE, 2007, p. 29). Apolo representa o lado luminoso da existência, é o deus da ordem e da harmonia; enquanto Dioniso, que simboliza o tenebroso, é o deus da exuberância, da desmedida, da desordem e da música. “Segundo Nietzsche, o apolíneo e o dionisíaco, complementares entre si, foram separados pela civilização” (FEREZ, 2005, p. 6), como um esforço operado para conter e ordenar os impulsos da vida.

Vimos, no capítulo anterior, que a atividade está situada na fronteira de dois planos: o plano dos estratos molares; e o Fora, plano das forças. Esses dois planos podem ser traduzidos, conforme a proposição de Nietzsche (1997) que acabamos de referir, como a articulação de duas séries de impulsos divergentes: os impulsos apolíneos e os dionisíacos. A série apolínea, que equivale ao plano dos estratos, que tende à centralização arborescente e à hierarquização e que se expressa através de práticas disciplinares e de controle; e a série dionisíaca, aberta e rizomática, que tende à polifonia e às conexões inusitadas.

Enquanto “A experiência dionisíaca é a possibilidade de escapar da divisão, da individualidade, e se fundir ao uno, ao ser” (MACHADO, 2005, p. 8); o impulso apolíneo está ligado aos processos que dão forma, limites, individualidade, contorno, aos impulsos desmedidos, caóticos e disformes, conforme observa Giacóia Júnior (2000, P. 34): “Apolo é o deus do *princípio da individuação*, da sobriedade, da temperança, da justa medida”. Assim, o modelo de gestão tradicional/taylorista pode ser considerado “apolíneo”, pois é sempre operado no registro das individualidades, ou seja, no plano dos estratos, das molaridades. Nesse plano, ele é dirigido pelo impulso que busca disciplinar e ordenar – a partir das categorias de verdade e falsidade que encharcam o “espírito científico” – as tensões, ruídos e desestabilizações que fazem o

trabalho fugir do prescrito na organização. A todo o momento, esses gestores, distanciados dos demais trabalhadores, buscam domar e conter o impacto do Fora – ou seja, os influxos e rugidos de Dioniso, que emergem perturbando e colocando em perigo as normas e a *pax* organizacional.

Deleuze (s.d.) observa que, no final de sua obra, Nietzsche reavalia o “Nascimento da Tragédia”, criticando e reorientando algumas de suas formulações, mas felicita-se por duas importantes inovações: por ter reconhecido o caráter afirmador de Dioniso e por ter descoberto uma oposição mais profunda do que a existente entre Apolo e Dioniso, que é a oposição entre Dioniso e Sócrates: “Não é Apolo que se opõe ao trágico ou através de quem o trágico morre, é Sócrates” (DELEUZE, s.d., p. 23). Na sequência de suas reavaliações, essa oposição passa por um novo deslocamento, chegando ao que Nietzsche (2007c, p. 154) define como a verdadeira oposição: “Fui compreendido? Dioniso contra o crucificado...”.

Em que pese esse deslocamento significar um importante aprimoramento da crítica nietzschiana ao “niilismo propriamente cristão, quer dizer, a maneira pela qual o cristianismo nega a vida” (DELEUZE, s.d., p. 25), seguiremos caracterizando o modelo de gestão objeto da nossa crítica pelo *pathos apolíneo*, por três motivos. O primeiro, porque a problematização da relação entre os dois “impulsos artísticos da natureza” (relação Apolo-Dioniso) é suficiente para estimular a discussão da relação entre os estratos e o Fora – que fundamenta a nossa problematização do trabalho na perspectiva da atividade –; e não entra em contradição com as evoluções posteriores de Nietzsche: na medida em que Apolo dá conta do individuado, do mundo da racionalidade e da medida (do “plano de organização”, para usarmos uma denominação deleuziana), enquanto Dioniso corresponde à desmedida, ao devir, ao que faz tudo “fugir” (ao Fora). O segundo, porque a alternativa, que poderia ser conceitualmente um pouco mais precisa, de definir essa gestão como uma gestão socrática ou cristã não nos atrai esteticamente, além de trazer outros possíveis efeitos indesejáveis para o debate que pretendemos realizar. O terceiro, porque identificamos na entronização dos impulsos e da racionalidade apolínea – que está no centro da nossa crítica ao modelo taylorista – a estratégia para a negação do dionisíaco, que caracteriza o niilismo cristão.

Na esteira dessa racionalidade apolínea, desenvolveu-se a Psicologia do Trabalho, inicialmente denominada de Psicologia Industrial: “Nesse contexto [da primeira metade do século XX], a Psicologia do Trabalho assume a sua primeira face,

que surge atrelada aos interesses das indústrias, instrumentalizando alguns pressupostos do taylorismo”. (SAMPAIO, 1998, p. 20). Logo na sequência, surgiu a Escola das Relações Humanas no Trabalho – trazendo como novidade o reconhecimento da influência do fator humano na produção e valorizando a organização dos grupos e a liderança informal –, que foi incorporada ao contexto taylorista, a partir do pressuposto da harmonia e da negação do conflito, considerado como patologia a ser tratada, e da cisão entre o mundo do trabalho e o mundo dos afetos (SAMPAIO, 1998). A Psicologia Organizacional que surge na segunda metade do século passado – com seus dispositivos voltados à redução e manejo de conflitos e aumento da coesão e da produtividade das organizações –, também pode ser considerada uma atualização dessas tendências apolíneas, atuando como tecnologia auxiliar na operação do governo taylorista do trabalho. Dessa maneira, vemos, como analisam Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 15), que

Historicamente, a psicologia propiciou, no âmbito dos mundos do trabalho, a consolidação de um modelo gerencial que visava excluir o trabalhador da concepção do trabalho, na tentativa de efetuar a separação entre saber/fazer: à gerência, planejar, e aos operários, pura “mão-de-obra”, executar. (...) Dessa maneira, uma psicologia adaptativa contribuiu diretamente com a Organização Científica do Trabalho, no sentido de produzir trabalhadores adaptados a um fazer parcelizado, mecanizado.

Essa breve resenha permite confirmar como o taylorismo, apoiado por um conjunto de tecnologias auxiliares, operou como a versão mais formalizada e propagada da forma apolínea de conceber a gestão. Filho dileto do pensamento da modernidade no campo da produção, o taylorismo almejou encarcerar os impulsos dionisíacos do Fora, submetendo-os ao mundo ordenado das leis do produtivismo – por isso, podemos falar da gestão taylorista o que Dias (2005, p. 25) diz de Apolo: “Modelando o movimento vital, imprimindo a cada um a cadência – a forma do tempo –, ele impõe ao devir uma lei, uma medida”.

Taylor (2011, p. 42) tinha noção da natureza normativo-prescritiva do seu método, como podemos evidenciar quando ele atesta que “A ideia da tarefa é, quiçá, o mais importante elemento na administração científica. (...) Na tarefa é especificado o que **deve ser** feito e também **como** fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução.” [Grifamos em negrito] Na medida em que o taylorismo percebe o trabalho e busca operar com ele exclusivamente a partir do prescrito, invisibilizando e tentando “conter” tudo que deste se desvia, podemos também dizer que estamos num universo platônico, que pensa a partir do plano fixo das ideias – mundo das essências puras fora

do tempo – e considera como simulacros, como falsas cópias, tudo o que se afasta do “modelo”.

Por isso, esse modelo também pode ser caracterizado como platônico, porque o “gestor” coloca-se numa posição separada e transcendente em relação ao trabalho, num plano que Deleuze (2002, p. 133) define como um “plano teológico”, que é toda organização “que vem de cima e diz respeito a uma transcendência, mesmo oculta: desígnio no espírito de um deus, mas também evolução nas profundezas supostas da natureza, ou ainda organização de poder de uma sociedade”.

Essa gestão em descontinuidade com o trabalho também pode ser definida como moral, pois busca julgar – como define Deleuze (2008, p. 73), “a moral é o sistema do juízo. (...) Julgar implica sempre uma instância superior ao ser” – e ditar o “*dever ser*” do trabalho a partir de um “modelo”. Lembremos das expressões clássicas que caracterizam o taylorismo: “*the one best way*” e “o homem certo no lugar certo”, que remetem imediatamente a uma ideia de uma verdade única, que remete a uma “uma instância superior” situada num “plano teológico” – por isso *os operadores ideais dessa concepção são a norma, a prescrição, a tarefa e o cargo*. Para a moral, o ser é uma essência potencial – Deleuze (2008, p. 71) resume o pensamento moral através do seguinte “esquema”:

a visão moral do mundo está feita de essências. A essência não está mais que em potência. Há que a realizar. Isso se fará na medida em que a essência seja tomada como um fim e os valores assegurem a realização dessa essência. É esse conjunto o que eu chamaria de moral.

Vemos, através desse “esquema”, como a moral constitui o valor como uma instância superior ao ser, de forma a poder julgá-lo, ou seja, para poder julgar e condenar à vida, como é a prática dos moralistas: o tirano, o escravo, o sacerdote, o satírico (DELEUZE, 2008). A estes podemos acrescentar o psicólogo organizacional e seus congêneres (administradores, consultores, etc.), com suas planilhas e matrizes de conhecimentos, habilidades e atitudes, suas técnicas de “motivação” e suas consignas de proatividade, como essências a serem realizadas. O “mundo real do trabalho” passa a ser avaliado, selecionado, hierarquizado e controlado pelo “mundo ideal da norma”<sup>92</sup>, a partir de seus critérios transcendentais e morais, tomados como critérios “racionais”. Conforme Schöpke (2004, p. 56):

---

<sup>92</sup> Como dissemos acima: os “operadores ideais dessa concepção são a norma, a prescrição, a tarefa e o cargo”.

Distinguir os verdadeiros dos falsos pretendentes: eis a mais íntima motivação platônica. (...) Sem dúvida, caímos aqui no terreno da moral, pois somente a serviço das forças morais (...) é que a razão pode se constituir como instância seletiva e juíza máxima de valores. É exatamente como juíza de valores que a razão condena tudo aquilo que lhe pareça um tanto ou quanto descentrado, desregrado, tudo aquilo que não se enquadra em um modelo ‘pré-fixado’.

Schwartz (2004a, p. 31) descreve em termos de “dissociação”, a descontinuidade entre a gestão e o trabalho – dissociação que permite instaurar os gestores em uma posição transcendente –, e atribui esta dissociação ao modelo da administração:

Com a administração, nos aproximamos de um polo no qual os princípios de gestão se explicitam à medida que nos afastamos da própria atividade. Há dissociação entre atividade e gestão da atividade. Usualmente – e compreende-se aqui o nosso desacordo –, *é unicamente quando há essa dissociação que se fala, profissionalmente, de gestão e de gestores.*

Ele ainda assinala, na continuidade desta passagem, que a forma como “essas instâncias gestoras – no sentido usual – propõem ou impõem a sua maneira de recusar e hierarquizar eficácias e eficiências pesa sobre as negociações imanentes aos protagonistas da atividade” (SCHWARTZ, 2004a, p. 31).

Vale sublinhar mais dois aspectos que queremos destacar nesta citação, em sintonia com a análise que estamos empreendendo. O primeiro, que ao caracterizar a administração pela dissociação entre a atividade e a gestão da atividade, mesmo sem explicitá-lo, como o fizemos ao falar de “metatrabalho”, Schwartz traz embutido na sua formulação o paradoxo da gestão como “meta-atividade”, pois aqui temos a gestão como uma atividade que tem como seu *objeto* a atividade.

O segundo, que ele caracteriza esta concepção de gestão como “um polo” – concepção de gestão em relação à qual, na sequência desse texto, Schwartz (2004a) manifesta uma posição crítica. Ao tipificar a concepção da administração como um polo caracterizado pela “dissociação entre atividade e gestão da atividade”, o autor deixa implícito que existe outra concepção de gestão, situada no outro polo, no qual não temos essa dissociação. Aproveitamos esse aspecto para, mais uma vez, explicitar o entendimento de que a análise em termos de polos implica que nunca encontramos as formas definidas nesses polos como formas puras – nem uma administração totalmente dissociada da atividade, como um Apolo imperando absoluto sobre Dioniso; nem o contrário, uma gestão absolutamente subsumida à atividade, como um Apolo mergulhado no turbilhão dionisíaco – o que permite esclarecer que, ao pensar em termos

de polos, tentamos passar ao largo dos dualismos e da lógica da contradição, permanecendo no plano do paradoxo.

Esse modelo apolíneo/platônico de gestão nada mais é do que o legítimo herdeiro do movimento iniciado pelos gregos – conforme análise de Nietzsche do declínio da tragédia –, que, através da “confiança ilimitada na onipotência da ciência e da racionalidade” (GIACÓIA, 2000, p. 32), submeteu a vida aos ditames da consciência e da razão<sup>93</sup>: uma “metafísica racional” contra uma “metafísica de artista” (MACHADO, 1999). Assim, a “administração”, como Schwartz denomina a esse modelo, com sua lógica hierárquica e disciplinar, é a cultura ocidental amadurecida – e decadente, diria Nietzsche – que, no seu curso, fez surgir o trabalho na forma taylorizada que conhecemos hoje.

Esse modelo expressa o predomínio da “inteligência” – que se caracteriza pela tentativa de congelar e imobilizar o mundo e reter dele apenas o “que é suscetível de repetir-se e de ser calculado, por conseguinte aquilo que não dura” (BERGSON, 2006, p. 5): por isso é incapaz de apreender o tempo na sua imprevisibilidade e potência de criação e novidade – em detrimento da “intuição”, que é o método para apreender o movimento na sua mobilidade, a mudança na sua fluidez, o tempo na sua duração (BERGSON, 2006), como vimos no Capítulo I. Temos, aqui, os fundamentos culturais da “razão instrumental” e do “espírito científico” que imperam no campo da gestão – não sendo por mero acaso que Frederick Taylor denominou como “Administração Científica do Trabalho” ao seu método. Por isso, ele apresenta como objetivo da sua principal obra, “Princípios de Administração Científica”: “Provar que a melhor administração é uma **verdadeira ciência**, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição” (TAYLOR, 2011, p. 23). [Grifamos em negrito].

Nietzsche diagnosticou que, com o declínio da tragédia, pela afirmação dominante da “estética racionalista socrática” (MACHADO, 2005, P. 10), “A vida perdia sua fecundidade e sua profusão cósmica em formas disciplinadas e ordenadas” (NAFFAH NETO, 1996, p. 43). Justifica-se repetir o mesmo diagnóstico sobre o trabalho nas organizações taylorizadas, nas quais a potência de vida do/no trabalho

---

<sup>93</sup> Esse movimento iniciado pelos gregos está na “gênese de um modo humano de existir que inventou para si um tipo de vida moral e racional que conduziu muitas vezes o desejo e o pensamento a negarem a si mesmos e investirem sua própria servidão ou repressão como se tratasse de sua salvação ou liberdade” (FUGANTI, 2008, p. 13).



“perde sua fecundidade”, ao ser asfíxiada pela lógica hierárquica/disciplinar e pela desconexão com o virtual do trabalho. Por isso encontramos, nas organizações taylorizadas, as capacidades inventivas e as potências de agenciamento do desejo e da criação tão constrangidas e limitadas. Se “a atividade é vida”, como bem sintetiza (Schwartz, 2010c, p. 95), temos, nessas organizações, o que podemos caracterizar como uma certa *forma de morte* no/do trabalho, por isso, esse modelo de gestão pode ser caracterizado como *um modelo de gestão que tenta conter ou impedir a atividade*.

No entanto, cabe também considerar que – mesmo que o ideário disciplinar taylorista e suas versões mais atualizadas e refinadas, com suas normas ISO, sistemas de rastreabilidade e protocolos, conforme examinamos no Capítulo anterior, tenham sonhado com um mundo harmônico, ordenado e previsível – este mundo pacificado sob o império de Apolo nunca existiu, ou sempre teve uma existência muito efêmera e incessantemente conturbada pela tensão provocada pelos bramidos e influxos de Dioniso: “Sob o mundo das aparências, das formas, da beleza, da justa medida, está o espaço de Dioniso – o nome grego para o êxtase. Dioniso é o deus do caos, da desmesura, da disformidade, da fúria sexual e do fluxo da vida” (DIAS, 2005, p. 26). Ele nunca existiu, porque *o mundo apolíneo idealizado pelo taylorismo é invivível: é impossível pensar uma vida absolutamente submetida à lógica hierárquica e disciplinar, não é concebível um modo de existência completamente “enterrado” nos estratos – como bem assinala Schwartz (2010c, p. 95): “A variabilidade do meio técnico torna impossível a standardização total. Além disso, o homem aumenta essa variabilidade porque submeter-se inteiramente às normas seria para ele invivível”*.

Esse “impossível/invivível” pode ser evidenciado pela referência a algumas entre as inúmeras irrupções que cotidianamente abalam a suposta harmonia nas organizações de trabalho: seja através de pequenos detalhes, como são as subversões das prescrições, que decorrem das inúmeras formas e estilos de executar a mesma tarefa, até em uma linha de montagem<sup>94</sup>; seja por meios dos variados sinais e sintomas de desajustes, como o absentéismo, os adoecimentos, as fofocas, os descontentamentos; ou seja, ainda, através dos grandes acontecimentos que interrompem ou desregulam a produção, por quebras nos processos de trabalho ou por “crises”, como nas greves, nos

---

<sup>94</sup> Conforme analisam Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 16), “Esse trabalho automatizado e padronizado, ‘sem conteúdo subjetivo’, ou sem participação efetiva do trabalhador, sem seus afetos e cognição, nunca existiu de fato. Nenhum trabalho por mais simples que seja, encontra no corpo do ‘executante’ um autômato”.

conflitos ou nos “acidentes” – o real sempre vasa, o virtual irrompe, Dioniso sempre acorda e mostra sua face.

Esse é o “*paradoxo do invivível do ideal taylorista*”: ou seja, o taylorismo como um ideal de gestão impossível de ser vivido. A essa formulação, devemos acrescentar mais três importantes observações, que não a contradizem, mas avançam em novos desdobramentos paradoxais. A primeira, é que se o ideal taylorista é invivível, mas, ao mesmo tempo, está tão amplamente difundido como modelo hegemônico de gestão, é porque ele está profundamente ancorado no campo das forças que conformam a ordem do trabalho: ou seja, esse modelo de gestão está sustentado pelo diagrama de forças que dá a forma que o nosso mundo tem. Isso evidencia que, se o taylorismo opera, fundamentalmente, a partir e a favor dos estratos, ele não está totalmente enterrado neles, ele também tem o seu virtual e, desde lá, insiste e forja novas atualizações – como vimos, no Capítulo II, ao analisarmos como as normas ISO e outras técnicas de manualização, rastreamento e padronização dos procedimentos, reatualizam a hierarquia, a disciplina e a divisão taylorista entre concepção e execução no trabalho.

A segunda, é que se o taylorismo está assentado em tecnologias disciplinares – normas, controles, disposições sobre os corpos, distribuições no espaço e no tempo –, voltadas a produzir corpos dóceis e produtivos, como analisou Foucault (1991), ele também tem uma “face oculta”, voltada ao Fora: face que só pôde ser desvelada a partir do desenvolvimento das correntes que passaram a pensar o trabalho na perspectiva da atividade. É essa “face oculta” que lhe proporciona uma “sensibilidade molecular” para acolher algumas fissuras, que lhe possibilita flexibilizar a pretensão totalitária de tudo submeter à norma e permite a negociação da infinidade de desvios e variações que garantem a eficácia do trabalho – como analisamos no capítulo anterior, “o trabalho nunca ficou restrito ao prescrito: mesmo clandestino e maltratado, o desvio, a variação e o extravio da prescrição sempre estiveram presentes”. Sobre esse aspecto, podemos aproveitar a análise de Deleuze e Guattari (1996) sobre a burocracia, pois esta compartilha do mesmo *espírito normativo-moralista* do taylorismo, ao mesmo tempo em que, também como o taylorismo, esconde um fundo “dissoluto”, no qual os segmentos duros coabitam com “um outro regime” molecular, que os autores (1996, p. 91) definem como “uma perversão da burocracia (...) que se exerce inclusive contra os regulamentos administrativos”:

Não basta definir a burocracia por uma segmentaridade dura, com divisão entre as repartições contíguas, chefe de repartição em cada segmento, e a centralização correspondente no fundo do corredor ou no alto da torre. Pois há ao mesmo tempo toda uma segmentação burocrática, uma flexibilidade e uma comunicação entre repartições, uma perversão da burocracia, uma inventividade ou criatividade permanente que se exerce inclusive contra os regulamentos administrativos. Se Kafka é o maior teórico da burocracia, é porque ele mostra como, num certo nível (mas qual? E que não é localizável), as barreiras entre as repartições deixam de ser ‘limites precisos’, mergulham num meio molecular que as dissolve, ao mesmo tempo que ele faz proliferar o chefe em microfiguras impossíveis de reconhecer, de identificar, e que são tão pouco discerníveis quanto centralizáveis: um outro regime que coexiste com a separação e a totalização dos segmentos duros. (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 91)

Assim, esse paradoxo do taylorismo é o mesmo de todas as estratégias disciplinares que buscam gerir um *meio vivo* e conter a sua polifonia: que é o de operar segundo a lógica dura dos estratos, mas de, ao mesmo tempo, precisar manter margens de flexibilidade, vacúolos de indisciplina, como estratégia para se tornarem viáveis e eficazes – como podemos perceber ao analisarmos a microfísica do poder nas organizações, onde temos

*a flexibilização da norma a serviço da manutenção da norma!* Norma e flexibilização, lei e ilegalismo, ordem e burla – estabelecendo entre si uma relação positiva, reforçando-se, sustentando-se e viabilizando-se, como componentes de uma mesma estratégia de manutenção da governabilidade na gestão do trabalho na organização. (NEVES, 2005, p. 132)

Esse é o obscuro *lado bastardo do taylorismo*, que – sem ser admitido pelos seus teóricos e propagadores e nem mesmo reconhecido por muitos dos seus opositores – é praticado na penumbra e lhe garante eficácia e funcionalidade.

A terceira, é que se evidenciamos que esse mundo ordeiro e disciplinado pretendido pelo ideário taylorista nunca existiu – “jamais fomos tayloristas”, para seguir a fórmula de Latour (1994) –, isso não significa que não tenhamos nada de novo no campo do trabalho na atualidade. Pelo contrário, hoje vemos o modelo taylorista ser cada vez mais contestado, até mesmo como ideal e modelo sonhado, na medida em que é questionado por novas tendências, que buscam atender às necessidades de formas de gestão cada vez mais dinâmicas, flexíveis, competitivas e dialógicas. Desenvolvemos essa análise no Capítulo II, ao discutirmos os impasses da gestão capitalista, a partir de dois aspectos centrais: o primeiro, é que a agregação de valor está cada vez mais centrada nos “ativos intangíveis da esfera subjetiva”; e, o segundo, é que temos um trabalho que vem cada vez mais ganhando características cognitivo-afetivas em detrimento da sua antiga característica predominantemente sensorio-motora.

Como temos insistido, essa contestação é um embate vivo, um embate que permanece indefinido, para o qual é impossível prever desfechos, pois, ao mesmo tempo em que é questionado, esse modelo atualiza-se em novos dispositivos, visando operar no plano da “modulação” do trabalho, através dos sistemas de coerção de baixa intensidade que constituem o que denominamos de “taylorismo intensivo” ou “neotaylorismo da sociedade de controle”.

A análise que desenvolvemos permite antever que o modelo taylorista/apolíneo de gestão – que por toda a modernidade conseguiu encobrir e submeter o mundo dionisíaco (mundo da *hybris*, da desmesura, da variação), apesar das constantes irrupções que cotidianamente abalam a suposta harmonia das organizações e graças aos “vacúolos de indisciplina” que ele soube admitir – acha-se hoje diante da contingência de se ver obrigado a defrontar-se com os impulsos dionisíacos e com estes encontrar um novo modo de convívio: ou seja, de desenvolver novas e mais eficientes tecnologias de controle e “modulação” do trabalho *e/ou* de abrir-se mais decididamente ao Fora, para acolher o virtual, como forma de ganhar mais plasticidade e de acessar novas potências no/do trabalho.

### **Caminhos Para Uma Gestão Paradoxal**

A gestão que se coloca no polo oposto ao do taylorismo, como uma gestão em continuidade com o trabalho, parte do entendimento de que todo trabalho já implica uma gestão plena em sua multiplicidade: gestão de coisas (objetos, matérias primas, instrumentos de trabalho); gestão do tempo (cronogramas, sincronicidade entre ações, prazos); gestão das pressões (urgências, normas, escassez de recursos materiais, tecnológicos e de pessoal); gestão dos interesses e das necessidades institucionais e pessoais (compromissos, “*contraintes*”<sup>95</sup>, desejos, aspirações, intenções). Mais ainda, podemos dizer que todo trabalho implica uma gestão, porque o Fora sempre insiste, Dioniso sempre acorda de seus breves cochilos e investe contra a ordem do mundo – como observa Schwartz (2010g, p. 189): “o meio é sempre infiel”. Mesmo no curso de sequências-padrão das linhas de montagem, Schwartz (2004a, p. 24) identifica uma forma de “gestão em germe”, pois, nestas

---

<sup>95</sup> Cabe destacar que o revisor técnico do texto de Schwartz (2004, p. 24) assinala que a palavra “*contraintes*” frequentemente é traduzida por “exigência e pressão”, ao que podemos acrescentar “constrangimentos”, e ressaltar que esse termo não deve ser considerado apenas como obstáculo, mas, também como a “resistência”, como o que faz problema, o que faz o trabalho superar-se.

já existe micro-história (variabilidade dos componentes), exigências múltiplas – portanto valores – em jogo (as do *si* biológico, as *contraintes* de desempenho, de qualidade), a necessidade de negociar um compromisso, portanto, arbitragens e critérios.

Assim, esse autor (2004a, p. 26) recusa, explicitamente, “a tese de que não há gestão senão a dos especialistas habilitados como tais”.

É importante assinalar que os três aspectos que podemos considerar como demonstrativos do caráter gestor intrínseco a toda atividade de trabalho – que são a variabilidade (o que implica a presença do tempo); a multiplicidade e heterogeneidade de elementos implicados (que podem ser desdobrados ao infinito); e o jogo de forças, pressões e exigências (que faz da gestão uma dramática) – são os mesmos que evidenciam os limites da tentativa de tratamento estereotipado (normativo-prescritivo) dos processos de trabalho que caracterizam a concepção de gestão taylorista.

Portanto, quando Schwartz (2004a, p. 25) aponta que “Gerir desloca-se sobre uma multiplicidade de registros” – relativos às vicissitudes, aos objetos, às interfaces, às normas, às relações, às pressões, que constituem qualquer processo de trabalho – podemos observar que a gestão, como todo trabalho, implica um conjunto complicado de negociações problemáticas, como vemos explicitado por Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 18):

Entre o que está prescrito pela organização do trabalho e o que é efetivamente realizado, há sempre um deslocamento, o que viabiliza a realização da tarefa. Os trabalhadores, coletivamente, são capazes de inovações, de produzir regras, não se submetendo inteiramente a elas. Trata-se de uma negociação permanente da atividade, negociação com as normas prescritas, com os outros trabalhadores, com valores.

Seguindo o nosso modelo conceitual, pensamos o movimento permanente da multiplicidade que constitui a gestão do trabalho em cada situação concreta – que, como vimos, fazem dela um conjunto complicado de negociações problemáticas – a partir de dois planos heterogêneos. Um plano constituído pelos estratos molares – que são as formas atualizadas: individuadas como normas, organogramas, distribuições dos corpos, do tempo, dos recursos, etc. E, outro, pelo Fora, pelas singularidades, pelas forças nas suas virtualidades – como analisa Levy (2007, p. 117) “Pode-se assim afirmar que o diagrama das forças é virtual, uma vez que é constituído de forças não-visíveis e não-dizíveis, e que ele se atualiza nas duas formas do saber” –, que tensiona permanentemente as formas constituídas, produzindo a deriva dessas formas, através de novas individualizações.

O entendimento de Schwartz (2004a, p. 29) da gestão como uma “negociação de negociações” – “Efetivamente, para o fluxo das gestões individuais, a negociação de eficácias é uma negociação de negociações” –, na qual todos estão envolvidos, permite-nos avançar mais alguns passos na complexa construção de uma concepção de gestão em continuidade com o trabalho. Quando pensamos a gestão como uma ação voltada a “tornar compatível as gestões heterogêneas” (SCHWARTZ, 2004a, p. 26), vemos que cada agente do processo de trabalho está envolvido na dinâmica de composição e processamento da tensão entre os dois planos, podendo, por isso, ser considerado o que chamamos de um “centro de gestão”: ao disputar maneiras diferentes de composição da multiplicidade de forças e de elementos implicados no processo de trabalho. Figueiredo, Athayde e Brito (2004, p.11-12) reforçam esse entendimento, assinalando que a gestão só pode “existir no confronto de gestões, alargando assim a esfera dos que de fato decidem, no cotidiano do trabalho, mesmo que de modo infinitesimal, mesmo que de forma ocultada e não reconhecida, mesmo com todos os bloqueios”.

Como “centro de gestão”, cada agente, na sua particular perspectiva – como descreve Müller-Lauter (1997, p. 99): “‘Todo *centrum* de força tem sua perspectiva para o inteiro resto’ das forças com as quais se relaciona” – atua na dramática da gestão, disputando a configuração dos diagramas de forças que definem o ordenamento organizacional: ou seja, buscando constituir relações de força mais favoráveis com vistas a “governar” frações do sistema organizacional e impor a sua direção para o trabalho, ou, para falar nos termos de Schwartz (2004a, p. 31), busca “fazer valer sua negociação de eficácia”. Como exemplos dessas disputas, podemos citar desde as mezinhas tensões nas equipes relativas à distribuição do espaço físico (quem ocupará a mesa perto da janela e quem ficará de costas para a porta), à forma de executar determinado trabalho (o reconhecimento e hierarquização dos diversos estilos), ou à distribuição das tarefas (quem fica responsável por esta ou por aquela tarefa); até as greves e grandes enfrentamentos por melhoria de salários e de condições de trabalho; passando por uma infinidade de pequenos e grandes conflitos: entre níveis hierárquicos (gerentes, chefias e funcionários), entre segmentos de categorias (como os conflitos entre as equipes de trabalho dos turnos da manhã, da tarde e da noite nas unidades de saúde e hospitais), ou mesmo entre grupos de categorias profissionais (lembremos do “Ato Médico”: Projeto de Lei Nº 268/2002 - PLC nº 7.703-C/2006, em disputa no Congresso Federal).

Avançamos um pouco mais na complexificação da nossa análise, ao observarmos que nesse confronto de gestões temos, mais do que o enfrentamento de indivíduos tomados como totalidades, o confronto de multiplicidades em disputa pelo governo do trabalho – em sintonia com o que observamos, no capítulo anterior, ao assinalar que na composição da atividade, mais do que o interjogo de individualidades, temos multiplicidades pré-individuais em embate. Cada “ser” nesse embate não é um sujeito, ou é um tipo de sujeito muito especial – como diz Nietzsche (2008, p. 263), “o sujeito como multiplicidade” –, pois, como observa Müller-Lauter (1997, p. 105-106), “Não é adequado estabelecer ‘uma unidade’ por detrás da multiplicidade de nossos afetos: ‘basta apreendê-la como um governo’”. Assim, esse “sujeito muito especial”, em sua perspectividade fragmentária, combate em aliança e em oposição pelo “governo” no interior de unidades relativas e provisórias:

Aquilo que Nietzsche denomina uma vontade de poder é, de fato, jogo de oposição e concerto de muitas vontades de poder, de todo modo organizada em unidade. E aquela vontade está, por seu lado, inserida na contraposição e concerto de uma vontade mais abrangente. Desse modo, um homem, por exemplo, forma um *quantum* de poder que organiza em si inúmeros *quanta* de poder. Em oposição e associação com outros homens, ele próprio pertence a ‘organismos’ mais abrangentes. (MÜLLER-LAUTER, 1997, p. 96)

Portanto, já não consideramos mais a dinâmica da gestão restrita ao registro do indivíduo, pois, ao mesmo tempo em que temos a “explosão do sujeito” – conflagrado pela multiplicidade de forças nele atuantes –, temos também a formação de “organismos” cada vez mais abrangentes, em redes em permanente reconfiguração, com perspectivas diferentes e em incessantes confrontos: “Como ‘últimos organismos cuja configuração vemos’, Nietzsche nomeia povos, estados, sociedades” (MÜLLER-LAUTER, 1997, p. 97). Assim, nesse registro, os “agentes” podem ser mais ou menos coletivos/corporativos, ou mais ou menos parciais/fragmentários. A esse “sujeito” parcial/fragmentário, Deleuze (1998) denomina de “hecceidades”: que “são apenas graus de potência que se compõem, às quais correspondem um poder de afetar e de ser afetado, afetos ativos e passivos, intensidades”<sup>96</sup> (DELEUZE, 1998, p.108) e que, ao

---

<sup>96</sup> Deleuze (1998, p.108) chama de "hecceidades" essas individualidades que povoam o plano de consistência: “toda individuação não se faz sobre o modo de um sujeito ou até mesmo de uma coisa. Uma hora, um dia, uma estação, um clima, um ou mais anos – um grau de calor, uma intensidade, intensidades muito diferentes que se compõem – têm uma individualidade perfeita que não se confunde com a de uma coisa ou de um sujeito formados. ‘Que terrível cinco horas da tarde!’ Não é o instante, não é a brevidade que distingue esse tipo de individuação. Uma hecceidade pode durar tanto tempo, e mesmo mais do que o tempo necessário ao desenvolvimento de uma forma e para a evolução de um sujeito. Mas não é o mesmo tipo de tempo: tempo flutuante, linhas flutuantes do Aion, por oposição a Chronos. As hecceidades são apenas graus de potência que se compõem, às quais correspondem um poder de afetar e ser afetado, afetos ativos e passivos, intensidades.”

ganharem expressão, atuam como agentes da atualização de movimentos e de potências na organização.

Tendo em vista a infinidade de polêmicas e mal-entendidos sobre o pensamento de Nietzsche, especialmente sobre o tema da vontade de poder, faz-se oportuno abrir parênteses para uma importante ressalva, que é de grande relevância para a nossa discussão. Uma leitura apressada da teoria nietzschiana da vontade de poder<sup>97</sup> poderia levar-nos a considerar inevitável o conflito cruento e a luta implacável pelo poder nas organizações, de maneira que não haveria outra alternativa que não a constituição de uma estrutura de poder forte e centralizada, para impor-se sobre todos e, assim, poder garantir a ordem e a unidade apolínea da organização contra o caos dionisíaco. Mas Deleuze (2006c, p.27) esclarece que a disputa pelo poder não é o centro da teoria nietzschiana, pois a vontade de poder não quer, primordialmente, dominar, mas sim criar:

Quando triunfa o niilismo, então e somente então, a vontade de poder cessa de querer dizer “criar” para significar: querer o poder, desejar dominar (assim, pois, atribuir-se ou fazer-se atribuir os valores estabelecidos, dinheiro, honrarias, poder...). Agora, *essa* vontade de poder é precisamente a do escravo, é a maneira como o escravo ou o impotente concebem o poder, a ideia que se fazem dele e que *aplicam quando triunfam*.

Apenas quando tomados pelo niilismo, a vontade de poder rebaixa-se ao querer escravo, transformando a organização num campo conflagrado pela luta egoica por prestígio, cargos, “espaço”, etc. Nesse campo, disputa-se *um poder que não significa potência, criação, proliferação de possíveis*, pois se trata de uma forma de exercício de poder que gera resistência e a decomposição das relações e do “tecido microfísico ou molecular” da organização.

Também cabe assinalar que, nesta análise, além da companhia de Nietzsche, também estamos com Spinoza, pelo menos em dois sentidos. Primeiro, porque para ele não se trata de definir os existentes pela essência e sim pela potência: “Se trata de definir as pessoas, as coisas, os animais, o que quer que seja, pelo que cada um pode. As pessoas, as coisas, os animais se distinguem pelo que podem.” (DELEUZE, 2008, p. 74) – de forma que concebemos esse “sujeito muito especial” como um quantum de potência de afetar e de ser afetado. E, segundo, porque Spinoza, a partir do modelo do corpo – “Espinoza propõe aos filósofos um novo modelo: o corpo”

---

<sup>97</sup> Temos conhecimento da relevante discussão proposta pelos tradutores de Nietzsche que optaram pelo termo “vontade de potência”, mas seguiremos a orientação de Giacóia que optou por “vontade de poder” na importante tradução de “A doutrina da Vontade de Poder em Nietzsche” (MÜLLER-LAUTER, 1997, p. 51-52).



(DELEUZE, 2002, p. 23) –, propõe uma “ética das composições”, na qual os indivíduos se compõem para formar indivíduos cada vez mais abrangentes, ao infinito. (DELEUZE, 2002).

Essa formulação, que talvez pareça muito teórica e abstrata, pode ser mais bem compreendida e evidenciada quando tomamos uma situação concreta. Como um exemplo da expressão dos agentes coletivos – que Müller-Lauter (1997) chama de “organismos mais abrangentes” –, destacamos a observação de Schwartz (2004a, p. 30) sobre as “sinergias construídas” no processo de negociação entre equipes:

no hospital, por exemplo, equipe de enfermagem (diferenciada em três categorias), médicos e administração terão, por meio de sua atividade e suas posições sociais e hierárquica, **pontos de vistas em parte distintos**, para lidar com os valores, os critérios, as escolhas. [Grifamos em negrito]

Se, conforme assevera Deleuze (1991, p. 39), "será sujeito aquele que vier ao ponto de vista, ou sobretudo aquele que se instalar no ponto de vista", esses “pontos de vistas em parte distintos”, apontados por Schwartz na citação grifada, definem também sujeitos distintos: ou seja, “equipe de enfermagem, médicos, administração”, são “agentes coletivos” do interjogo de embates que compõe a dramática da gestão na organização. Como constituindo outros exemplos da variedade de agentes coletivos que, em alianças e oposições, movimentam a dinâmica das organizações, além das categorias profissionais apontadas por Schwartz, podemos acrescentar: as diversas expressões de estamentos e níveis hierárquicos; de grupos de afinidades (conhecidas como “panelinhas”); de segmentos diversos, como os configurados pelos gêneros ou faixas etárias.

Já como um exemplo da expressão do “sujeito” de natureza parcial/fragmentária, podemos referir os efeitos do clima de insegurança e do medo de ser demitido sobre a saúde e as relações entre os trabalhadores nas organizações que passam por processos de reestruturação produtiva, já largamente documentados em várias pesquisas, entre as quais podemos citar as de Merlo e Barbarini (2002) e de Bessi (2003). Como variedades destes “sujeitos fragmentários”, também podemos referir os efeitos, que são facilmente visíveis sobre os ambientes e as relações de trabalho, de “hecceidades”, como as preocupações, as vaidades, as invejas, os ideais, os desejos, as “atmosferas”.

Aqui já estamos imersos no “mundo infinitamente cavernoso e turbulento”, que referimos no Capítulo I, onde Dioniso manifesta-se a cada curva do labirinto, pois,

nesse conturbado jogo de embates e alianças, parece que encontramos a dinâmica organizacional mais próxima do caos do que da ordem – como sintetiza Nietzsche (2008, p. 359): “o mundo não é absolutamente nenhum organismo, mas sim o caos”.

Essa multiplicidade de forças do Fora é a vida na sua máxima potência, mas na sua forma bruta é uma potência de vida também impossível de ser vivida<sup>98</sup>, como analisa Machado (1999, p. 24): “Se o puro dionisíaco é um veneno, é porque é impossível de ser vivido; é porque acarreta necessariamente o aniquilamento da vida”.

Duplo desafio paradoxal de vida e de morte da gestão: se se fechar ao Fora é uma forma de morte por asfixia – como vimos, segundo o *paradoxo do invivível do taylorismo*, é impossível pensar uma existência absolutamente submetida à lógica hierárquica/disciplinar, uma vida totalmente enterrada nos estratos –; por outro lado, perder-se no caos de forças do Fora é uma outra forma de morte, de aniquilamento – como advertem Deleuze e Guattari (1997c, p. 218), “qualquer desestratificação demasiado brutal corre o risco de ser suicida, ou cancerosa” quando “se abre para o caos, o vazio e a destruição”. Aqui a amplitude dos movimentos forçados e as velocidades infinitas do Fora só são suportáveis pelo que Deleuze (2006a, 2006b) define como sujeitos larvares<sup>99</sup>. Resta, então, o desafio: como fazer um lugar vivível para a potência do trabalho?

Em que pese a voragem do jogo de forças na organização, a concepção que estamos agora “des/dobrando” não se caracteriza como uma gestão engolfada no caos das forças e tensões (ou no caos da incessante variabilidade, para falarmos nos termos de Schwartz), como um Dioniso completamente livre das regras e das coerções de Apolo. A presença inexorável dos dois planos na composição do trabalho explica porque a gestão sempre habita um paradoxo: se, por um lado, ela está em continuidade com o trabalho, não podendo isolar-se do incessante e conturbado movimento que o caracteriza – isolamento pretendido pela gestão tradicional, ao tentar pensar o trabalho centrado apenas no plano normativo/prescritivo (no “plano de organização”) –; por outro, ela também não se concebe como uma gestão subsumida ao caos das forças e

---

<sup>98</sup> “Essa linha (do Fora) é mortal, violenta demais e demasiado rápida, arrastando-nos para uma atmosfera irrespirável” (LEVY, 2007, p. 119)

<sup>99</sup> Como examina Deleuze (2006a, p. 173), existem movimentos tão radicais que só podem ser “sentido no limiar do vivível, em condições fora das quais ele acarretaria a morte de todo sujeito bem constituído, dotado de independência e de atividade”, e, ainda, “Há movimentos que somente o embrião pode suportar, e aí está a verdade da embriologia: aqui o sujeito só pode ser larvar” (DELEUZE, 2006b, p. 133).

tensões do trabalho – como se o trabalho não fosse também constituído por um plano que tende à centralização arborescente e à hierarquização, com seu sistema de normas e coerções.

Por isso, é importante precisar – seguindo o movimento do pensamento de Nietzsche (DELEUZE, s.d.) –, que para a gestão em continuidade com o trabalho a verdadeira oposição não está colocada entre Apolo e Dioniso, mas entre este e Cristo: “Dionisos contra o ‘Crucificado’: aí tendes vós a oposição” (NIETZSCHE, 2008, p. 505). Portanto, a oposição não se encontra entre a ordem apolínea (os estratos) e o caos dos impulsos dionisíacos (o Fora); mas entre, de um lado, a possibilidade de acolher Dioniso como movimento de afirmação da potência da vida (por meio de uma forma de gestão que propicia um grau de plasticidade aos estratos através de uma abertura relativa ao Fora) e, de outro, a negação dos impulsos dionisíacos pelo niilismo cristão (através de uma gestão que tenta conter o Fora e tornar os estratos impermeáveis) – ou seja, o que está em disputa é a potência da vida do/no trabalho: a “atividade como vitalidade” (AMADOR, 2009, p. 96), a atividade como “um impulso de vida” (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008, p. 23).

Assim, o que Nietzsche propicia com a visão trágica do mundo – e que nos ajuda a pensar a gestão do trabalho para além dos dualismos – é o reconhecimento da multiplicidade e a afirmação do devir<sup>100</sup>, pela possibilidade de compor Apolo e Dioniso: “O que chamamos de trágico é justamente a elucidação apolínea do dionisíaco” (NIETZSCHE, 2005c, p. 12). Com a proposta de uma “metafísica de artista”, ele nos apresenta uma estratégia que não passa pela repressão do elemento dionisíaco – pela contenção do Fora, como pretende a gestão taylorista –, mas pela sua integração através da sua reconciliação com Apolo: “A arte trágica controla o que há de desmesurado no instinto dionisíaco, como se Apolo ensinasse a medida a Dioniso, ou como se servisse a poção mágica, a bebida trágica, em sonho” (MACHADO, 1999, p. 24). Portanto, para a concepção de gestão que aqui buscamos delinear, não se trata apenas de reconhecer a inexorabilidade da presença dos dois planos ou “impulsos estéticos da natureza” no trabalho, mas de afirmar a articulação ativa desses planos como o caminho para a promoção de um governo do trabalho que favoreça a inventividade e o “poder de agir”.

---

<sup>100</sup> “A afirmação múltipla ou pluralista, eis a essência do trágico. (...) O trágico consiste apenas na pluralidade, na diversidade da afirmação como tal. O que define o trágico é a alegria do múltiplo, a alegria plural”. (DELEUZE, s.d., p. 28).

Estamos imersos no paradoxo de uma concepção de gestão que entende que só é possível realizar os impulsos dionisíacos – portadores da novidade, das singularidades intensivas, da variação – através do processo de individuação das formas e imagens apolíneas: ou seja, através do movimento das normas e das práticas organizacionais (como as renormalizações, definida por Schwartz, ou o movimento dos gêneros concebidos por Clot), ou, para falar como Tedesco (2008), através dos processos de “deformações” dos estratos. Assim, para essa gestão, é no jogo entre a regularidade da ordem apolínea e o irregular e indecível dos fluxos dionisíacos que podemos encontrar um lugar vivível para a potência inventiva do trabalho. Portanto, *essa gestão em continuidade com o trabalho nada mais é do que o que definimos como a “atividade”, no capítulo anterior: é a gestão afirmativa da interface entre os estratos e o Fora*, a gestão das “infidelidades do meio”, a gestão da relação entre os dois “impulsos artísticos da natureza” – Apolo e Dioniso.

Nesse sentido, assevera Deleuze (s.d., p. 30.): “A tarefa de Dioniso consiste em nos tornar leves, em nos ensinar a dançar, em nos dar o instinto do jogo” – “leveza” e “instinto do jogo” necessários para que a gestão arrisque-se a colocar Apolo e Dioniso para dançar, para que ela permita a abertura de um espaço-tempo marginal, de incerteza e de indeterminação, na dinâmica organizacional<sup>101</sup>. Espaço-tempo de incerteza e de indeterminação necessários para deixar as normas e prescrições estabelecidas ganharem uma franja de flexibilidade, de forma a fazerem-se um corpo permeável, para que a ordem organizacional aceite acolher os encontros e conviver com a fissura indispensável para possibilitar que cada agente – seja uma singularidade fragmentária, ou seja uma rede ou organismo mais abrangente – torne-se corpo de passagem das potências virtuais e, nessa passagem, arraste o trabalho por inusitados devires: retomando Deleuze (2006a, p. 366), “trata-se de fazer um pouco do sangue de Dioniso correr nas veias orgânicas de Apolo”.

Temos, então, uma gestão paradoxal, que não se entende nem como um metatrabalho (como um além ou um sobre/trabalho), nem subsumida a ele (um aquém ou um infra/trabalho) – mas como um “com”, um “entre”, um “através-trabalho”, como “um corpo de passagem” em ressonância com o trabalho. Uma gestão que faz seu corpo

---

<sup>101</sup> No próximo capítulo, analisaremos a “confiança” como um requisito necessário para dar sustentação ao processo de criação desse “espaço-tempo” de incerteza e indeterminação.

exatamente na passagem pelo trabalho e ao “dar passagem” às potências de invenção do trabalho – portanto, uma *gestão concebida como um transtrabalho!*

Chegamos, agora, com o entendimento da “*gestão como transtrabalho*”, à definição da “natureza paradoxal da ação de gestão”. Por isso, a utilização, a partir deste momento, dos termos “gestão”, “trabalho”, “gestão do trabalho” e “gestão/trabalho” com um certo grau de indiferenciação é expressão do paradoxo que essa concepção traz em si envolvida: lembremos que Schwartz (2004a, p. 25) fala em “*deriva trabalhar, gerir*”. Pois, pela sua natureza, não tem sentido diferenciar a gestão desenvolvida pelos “gestores profissionais” da gestão que todo trabalhador – como agente de uma “negociação problemática dos usos de si” (SCHWARTZ, 2004a) – realiza. Nesse sentido, Barros e Barros (2007, p. 81) assinalam:

A gestão não é mais identificada apenas a um cargo ou a um lugar (o lugar do gestor/diretor/coordenador), mas ao processo mesmo de pensar/decidir/executar/avaliar o trabalho, que é prerrogativa de qualquer trabalhador.

Assim, a gestão, em todos os níveis organizacionais onde ela se processa – seja do “gestor profissional”, nos “chamados níveis estratégico, tático e operacional” da organização, seja do trabalhador, no nível da sua “microgestão” ou dos seus “compromissos microgestionários”, como fala Schwartz (2004a, p. 25) –, é sempre um processo resultante da composição de múltiplos compromissos, da coordenação do compromisso com múltiplas exigências: injunções tensas entre o plano dos estratos e o Fora.

### **Toda Gestão É Atividade: Toda Atividade É Gestão**

Vimos que a gestão taylorista opera buscando “conter o impacto do Fora” e “impedir a atividade”. Mesmo quando atua a partir da sua “face oculta”, acolhendo algumas fissuras que lhe proporcionam um certo grau de permeabilidade e de flexibilidade molecular, é sempre como parte de uma “estratégia de manutenção da governabilidade” – como dissemos, trata-se da “*flexibilização da norma a serviço da manutenção da norma*” (NEVES, 2005) –, em um esforço estratégico que tem como finalidade buscar garantir a reprodução do mesmo, impor o prescrito, conter os desvios e as variações dentro de limites que não comprometam o seu governo do trabalho, ou seja, *visa impedir e limitar a atividade*.

Como o Fora sempre insiste, como observa Schwartz (2010g, p. 189): “o meio é sempre infiel” – pois Dioniso sempre desperta de seu sono e investe contra a pretensa harmonia apolínea do mundo –, *a contenção da atividade exige uma antiatividade permanente*: temos, então, no taylorismo, *o paradoxo de uma gestão que é uma antiatividade*, ou seja, *uma atividade contra a atividade*. Já tínhamos visto que a gestão concebida como transtrabalho “nada mais é do que o que definimos como a atividade”, mas podemos, agora, afirmar que *toda gestão – inclusive a taylorista – é atividade!* Chegamos, aqui, ao que podemos considerar como o paradoxo central do taylorismo, do qual todos os outros decorrem – é que para “constranger a atividade”, para conter o impacto do Fora sobre o trabalho, a gestão taylorista é obrigada a entrar em atividade.

Cabe abrir um pequeno parêntese para destacar três questões, de grande importância. A primeira, é que na medida em que toda gestão é atividade, neste capítulo sobre a gestão, não fizemos outra coisa do que dar continuidade à problematização da atividade, que iniciamos no capítulo anterior. A segunda, é que é a identificação de que *é o esforço antiatividade que define o “espírito do taylorismo”*, ou, para falar como Bergson, que define o taylorismo como “tendência”<sup>102</sup> (DELEUZE, 1999) – para além do conjunto de práticas disciplinares e de controle nas quais ele se corporifica e que variam ao longo do tempo e entre as diferentes organizações – que nos levou a utilizar o taylorismo como paradigma para análise do modelo de gestão no polo em descontinuidade com o trabalho. A terceira, é que a compreensão de que a gestão taylorista é *atividade antiatividade*, também nos proporciona uma nova oportunidade para explicitarmos uma importante demarcação frente ao pensamento binário-moralista, ao evidenciar que não devemos pensar que a atividade é o “bem” – que ela é sempre e em qualquer situação boa –, por dois motivos. O primeiro, porque, diante do paradoxo de uma atividade que pode ser antiatividade, *vemos o pensamento moral* – que pretende definir tudo em bem “ou” mal – *entrar em curto-circuito: uma coisa que é ela e o seu contrário (é atividade “e” antiatividade) não pode ser definida em bem “ou” mal*. O segundo, porque temos claro que o molecular não é sempre bom, como advertem Deleuze e Guattari (1996, p. 93), apontando que um dos

---

<sup>102</sup> “O que difere por natureza não são as coisas, nem os estados de coisas, não são as características, mas as tendências. Eis por que a concepção da diferença específica não é satisfatória: é preciso estar atento não à presença de características, mas a sua tendência a desenvolver-se.” (DELEUZE, 1999, p. 98) e “É a tendência que é sujeito. Um ser não é um sujeito, mas a expressão da tendência” (DELEUZE, 1999, p. 100).

quatro erros que concernem essa segmentaridade maleável e molecular (...) é axiológico e consistiria em acreditar que basta um pouco de flexibilidade para ser ‘melhor’. Mas o fascismo é tanto mais perigoso por seus microfascismos, e as segmentações finas são tão nocivas quanto os segmentos mais endurecidos.

Por simetria, também não devemos pensar que a gestão taylorista é o “mal”, que ela foi *sempre* ruim – pois isto seria “esquecer” as fantásticas potências produtivas que ela desencadeou, ao mesmo tempo em que inviabilizou tantas outras.

Como atividade, toda gestão tem o seu “*locus paradoxal*”, que é um *quase-lugar*, como vimos anteriormente, situado na fronteira entre os estratos e o FORA. Nessa fronteira, podemos dizer, utilizando uma fórmula de Deleuze (2006b), que a gestão não deve ser pensada como um *logos*, mas como um *drama*. A dramatização é o que “determina ou desencadeia” o processo de atualização, através de dinamismos que supõem um “campo intensivo”: “Ainda que a experiência nos coloque sempre na presença de intensidades já desenvolvidas em extensos, já recobertas por qualidades, devemos conceber, precisamente como condição da experiência, intensidades puras” (DELEUZE, 2006b, p.132). Aproveitamos para assinalamos, aqui, uma certa “ressonância estética” com Schwartz (2010g, p.195), quando ele fala que “Todo o problema da atividade em geral e do trabalho, do trabalho mercantil em particular, é o que eu chamo de uma *dramática*”.

Assim, a gestão, como atividade que é, define-se como o agir que emerge na dramatização entre os dois planos heterogêneos, através da integração molecular das singularidades no processo de trabalho. É nessa “conjunção”<sup>103</sup> de constrangimentos (“constraintes”) e impulsos/variabilidades – na qual instaura-se um campo “rico em potenciais”<sup>104</sup>, fazendo-se problema –, que dinamismos espaço-temporais traçam um “conjunto de linhas abstratas saídas de uma profundidade inextensa e informal” (DELEUZE, 2006b, p.134). Portanto, nesse circuito de tensões, singularidades entram em ressonância, produzindo saturações, que se individualizam em ações de gestão/trabalho. É essa *dramática* que esclarece como “*a atividade individualiza-se* como a ‘emergência’ de uma situação problema e a sua resolução provisória na ação”, conforme afirmamos, no capítulo anterior. Esses processos – nos quais os fluxos (o que chamamos de

<sup>103</sup> Podemos referir aqui à imagem da “conjunção carnal”, pois efetivamente há algo de erótico nesse encontro que pode “dar a vida” a algo novo.

<sup>104</sup> “Tal individualização não é o encontro de uma forma e de uma matéria prévias que existem como termos separados, anteriormente constituídos, mas uma resolução que surge no seio de um sistema metaestável rico em potenciais” (SIMONDON, 2009, p. 30).

singularidades) são “conjugados”<sup>105</sup> (integrados) aos segmentos (estratos, normas antecedentes) da organização do trabalho – são o que Schwartz (2004a) define como “renormalização” e Clot (2010) como “apropriação genérica do real”.

Nesse *quase-lugar*, a dramática da gestão exerce-se como o que Deleuze e Guattari (1996, p. 95) definem como um “centro de poder”, um operador da interação entre as “linhas de segmentos” do plano molar e os “fluxos de *quanta*” das intensidades:

Com efeito, cada vez que se pode assinalar uma *linha de segmentos* bem determinados, percebe-se que ela se prolonga de uma outra forma, num *fluxo de quanta*. E a cada vez pode se situar um ‘centro de poder’ como estando na fronteira dos dois, e defini-lo não por seu exercício absoluto num campo, mas pelas adaptações e conversões relativas que ele opera entre a linha e o fluxo. (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 95)

Nunca é demais realçar que não estamos referindo apenas à dita “gestão profissional”, nem estamos restritos ao plano das individualidades, pois todo agente – seja fragmentário, seja coletivo – opera, no desenrolar de sua atividade, como esse “centro de poder”, na medida em que a gestão é um processo ininterrupto de negociação ou conversão entre os dois planos. Assim, enquanto “centro de poder”, a gestão “advém” ao atuar como *negociadora*, *permutadora*, *conversora* entre os dois planos heterogêneos: o dos *fluxos* (o plano das singularidades, dos ruídos, do que foge ao prescrito e ao previsto) e o dos *segmentos* (o plano do molar dos corpos formados, das normas, estruturas e prescrições): como esclarece Simondon (2009, p. 30), “O verdadeiro princípio de individuação é **mediação**, que supõe geralmente dualidade original das ordens de grandeza e ausência inicial de comunicação interativa entre elas e, na sequência, comunicação entre ordens de grandeza e estabilização” [grifamos em negrito].

Nesse sentido, vale retomar que Schwartz (2005, p. 64) apresenta a *mediação* como uma das “três características essenciais” da atividade: “A mediação: ela impõe-nos dialéticas entre todos estes campos [o consciente e o inconsciente, o verbal e o não verbal, o biológico e o cultural, o mecânico e os valores...], assim como entre o ‘micro’ e o ‘macro’, o local e o global...” – mediação que, segundo Houaiss (2007) significa uma *intermediação*, ou seja, *a gestão de uma relação*: “ato de servir de intermediário entre pessoas, grupos, partidos, facções, países etc., a fim de dirimir divergências ou disputas; arbitragem, conciliação, intervenção, intermédio”.

<sup>105</sup> Segundo Deleuze e Guattari (1996, p. 100), “a ‘conjugação’ desses mesmos fluxos indica sobretudo sua parada relativa, como um ponto de acumulação que agora obstrui ou veda as linhas de fuga, opera uma reterritorialização geral” sobre os segmentos.



Se dissemos que “*toda gestão é atividade*”, podemos, agora, dar mais um passo em nossas formulações, observando que “*toda atividade é gestão*” – como caracteriza Brito (2008, p. 454): “A atividade de trabalho (‘trabalho real’) pode ser definida, então, como um processo de regulação e gestão das variabilidades e do acaso”. No entanto, a partir da explicitação da dramática da atividade como “mediação” entre planos heterogêneos (os estratos e o Fora), podemos ser um pouco mais precisos do que Brito (2008), na citação acima, e destacar que não se trata propriamente de “um processo de regulação e gestão das variabilidades e do acaso”, ou seja, de “um processo gestão do Fora” – já que o “acaso” (o Fora) é o “ingerenciável”, o que escapa de toda gestão – e sim de *gestão da relação paradoxal entre os estratos e o Fora*. Sobre esse destaque cabe apresentar duas rápidas considerações. A primeira, é que essa observação não significa um mero preciosismo conceitual, mas é uma decorrência da compreensão da atividade como uma *operação fronteira*, que acontece num *locus paradoxal* – conforme temos analisado. A segunda, é que definimos como paradoxal a essa relação entre os estratos e o Fora porque, como vimos no capítulo anterior, “essa relação é uma não-relação”, em decorrência da heterogeneidade radical entre os dois planos, que são ordens de diferentes naturezas.

Portanto, podemos afirmar que, seja segundo a concepção do transtrabalho – que busca promover e potencializar a atividade –, seja segundo uma concepção normativo-prescritiva – que tenta contê-la –, trata-se sempre de gerir a conjugação, a negociação, a permutação entre o plano dos fluxos (Fora) e o dos segmentos (estratos).

Se, no capítulo anterior, afirmamos que *a atividade é o acontecimento do/no trabalho*, podemos, agora, a partir da ideia de que *toda atividade é gestão*, dizer, da mesma forma, que *a gestão é o acontecimento do/no trabalho*, que produz a distância entre o prescrito e o realizado. Portanto, é como gestão da relação entre os dois planos que a atividade/gestão “advém”, que ela ganha existência e faz-se “ser” – mas um “ser” muito especial, um ser que não se define por uma essência e sim por uma potência em ato, um “modo de ser relacional”<sup>106</sup> que emerge do fazer, conforme propõe Simondon (2003, p. 111):

---

<sup>106</sup> “Ao invés de definirmos o ser pela relação de identidade com seus atributos, como na frase ‘a criança é indígena’, passamos a defini-lo pela sua multidão relacional através do conectivo ‘e’, como em ‘criança e indígena’: da simétrica relação de igualdade do identitário ‘é’ o ser passa ao ‘e’ em seu hibridismo relacional que cria o ser na tensão das diferenças agenciadas” (COSTA, 2012b, p. 66).

A relação é uma modalidade do ser; é simultânea relativamente aos termos de que assegura a existência. Uma relação deve ser apreendida como relação no ser, relação do ser, maneira de ser e não como simples relação entre dois termos que poderíamos conhecer de modo adequado mediante conceitos, porque teriam uma existência efetivamente separada.

Dessa forma, podemos dizer que a *atividade é o componente de gestão que advém em todo trabalho* – gestão que o taylorismo tentou confiscar ao trabalhador e instituir como monopólio do exercício da gerência. Assim, estamos de acordo com Schwartz (2010c, p. 93), quando ele assevera que: “É por isso que podemos dizer: *trabalhar é gerir*. Creio que trabalhar sempre foi gerir as variabilidades”. Sendo importante destacar que Schwartz consegue ser bastante preciso nesta formulação, ao explicitar que *a gestão de que se trata não é a gestão de “coisas”* – que estariam no plano do já dado, do atualizado –, *mas a gestão de “variabilidades”*<sup>107</sup> – ou seja, a gestão do processo de diferimento e de diferenciação das coisas e das relações: o que implica o movimento do tempo, o devir, o virtual.

Cabe, então, retomar a observação sobre a “operação padrão” – operação que consiste em seguir rigorosamente e exclusivamente todas as regras prescritas e que produz o emperramento da produção, conforme comentamos no capítulo anterior, como uma demonstração da importância da dimensão molecular para a eficiência do trabalho –, para esclarecer que, na sua essência, *esta é uma estratégia de luta que se caracteriza pela recusa a entrar em atividade*, uma forma de luta que *é a negativa dos trabalhadores a exercer a gestão que o trabalho requer* para ser eficiente. Em Portugal, a “operação padrão” recebe a interessante denominação de “greve de zelo”, que expressa melhor a natureza paradoxal dessa estratégia por meio da tensão entre os termos “greve”, que é da ordem do confronto e da transgressão, e “zelo”, que é da ordem da sacralização da norma. O caráter paradoxal dessa forma de luta – e que a torna tão potente e difícil de ser enfrentada pelas direções das organizações – decorre do fato de que os trabalhadores confrontam e subvertem a ordem através da absoluta obediência às normas dessa mesma ordem, ou seja, eles produzem uma inflexão da ordem fazendo ela se voltar contra si mesma.

Essa compreensão da atividade como o acontecimento do/no trabalho está em sintonia com o que explicitamos no capítulo anterior, quando dissemos que “a

---

<sup>107</sup> “A gestão como verdadeiro problema humano, *advém* por toda a parte onde há variabilidade, história, onde é necessário dar conta de algo sem poder recorrer a procedimentos estereotipados” (SCHWARTZ, 2004a, p. 23). [Grifamos em itálico] Cabe assinalar que não entendemos que Schwartz considere as “variabilidades” no sentido de “acaso”, que Brito (2008) utilizou anteriormente, e sim como que se efetua na interface entre os dois planos que temos analisado.

atividade é um movimento de atualização” e, como tal, uma “operação de natureza transcendental”<sup>108</sup> que “pertence ao virtual” (LEVY, 2003) – por isso a atividade, ou seja, a gestão que cada trabalhador opera no seu trabalhar, é difícil de ser descrita, como examina Schwartz (2010h, p. 134):

quando se pede a uma pessoa para falar sobre o seu trabalho, ouve-se a resposta ‘é muito simples, não há o que dizer’. A própria pessoa não se dá conta de tudo o que está gerindo. Alias, quando se consegue ultrapassar essa primeira etapa, a pessoa afirma o inverso: ‘é complicado demais para falar’!

É no seu *lócus*, enquanto “operação de natureza transcendental”, que a gestão enfrenta seu desafio paradoxal. Nessa fronteira, a “vida” não espera: quando não encontra passagem, por confrontar-se com uma gestão excessivamente normativa – que opera tentando restringir a vitalidade do trabalho aos limites do prescrito e obturar os devires das singularidades –, ela abre outros caminhos. Nessas situações, o Fora irrompe nas mais diversas formas e manifestações de sofrimento, de adoecimento, de conflito e de resistência – quase sempre penosas e antiprodutivas. Mas, quando a gestão ganha existência como *movimento conectivo*, como “corpo de passagem”, como uma faísca disparada entre os dois planos heterogêneos, é possível construir um lugar para a potência do/no trabalho – pois é “na” passagem, é “através” da passagem que se dá entre os estratos e o Fora, no seu vai-e-vem, que podemos acessar a potência da vida do/no trabalho.

### **Cada “Modelo” Tem os Paradoxos que Merece!**

Cada “modelo” corresponde a uma forma de colocar um problema, por isso seguimos a fórmula de Deleuze (1999, p. 9), que citamos no Capítulo I: “o problema tem sempre a solução que ele merece em função da maneira pela qual é colocado”.

Se vimos que a gestão taylorista tem o seu paradoxo como atividade – *o paradoxo de uma gestão que é uma antiatividade*, ou seja, *uma atividade contra a atividade*, por isso é uma gestão “antiacontecimento”<sup>109</sup> – também é possível identificar que a gestão como *transtrabalho*, na medida em que pretende promover e potencializar a atividade, também tem o seu, que podemos denominar de o “*paradoxo do antimodelo*”. Lazzarato (2006, p. 212) ajuda-nos a pensar esse paradoxo com a noção de

<sup>108</sup> Também esclarecemos, anteriormente, que “transcendental não significa fora do mundo, mas o que concerne intrinsecamente ao mundo, o que faz o mundo nascer (ZOURABICHVILI, 2004a)”.

<sup>109</sup> Como analisa Lazzarato (2006, p. 109): “A visão disciplinar da organização do trabalho é antiacontecimento, antiinvenção, pois subordina o acontecimento e a invenção à reprodução”.

"instituições paradoxais", pois estas "precisam ser tão móveis, falhas, excêntricas, fraturadas quanto os devires que irão favorecer". Segundo Lazzarato (2006, p. 213), enquanto as

instituições de reprodução separam os agenciamentos moleculares do virtual e só consideram o real como pura atualidade. As instituições de repetição, ao contrário, ao mesmo tempo em que dão consistência aos agenciamentos moleculares, não os reproduzem, mas os fazem variar, bifurcar-se, abrir-se aos novos possíveis.

Dessa formulação, podemos destacar duas ideias importantes para a nossa discussão. A primeira é que, enquanto as "instituições de reprodução" reproduzem os modelos, valores e saberes das segmentaridades duras – segundo uma lógica platônico-apolínea que analisamos –; as "instituições de repetição" abrem espaços para a experimentação, para a problematização dialógica, para a variação, para as novas formas de trabalhar e de ser no trabalho, que emergem da insistente agitação do plano molecular. A segunda é que, ao centrar a caracterização dos dois tipos de funcionamento das instituições no tipo de relação com os agenciamentos moleculares, Lazzarato corrobora o papel estratégico da instância intermediária de dimensão molecular, em consonância com as nossas formulações.

O *paradoxo do antimodelo* expressa a *natureza anti-institucional* da concepção de gestão como *transtrabalho*, pois se se trata de promover e potencializar a atividade – como “aumento do poder de agir” e invenção de novos sujeitos/mundos a partir do virtual –, esta implica pensar um *modelo de gestão* que não se coloque como a *gestão de um modelo*, mas sim como uma proposta de *antimodelo*. Deleuze e Guattari (2007c, p. 25), também assinalam que “É um ‘paradoxo’, fazer do próprio devir um modelo”. Trata-se, então, de uma *gestão paradoxal*: por não confinar a experiência e a experimentação do trabalho aos restritos escaninhos molares das práticas tecnocráticas e disciplinares – como faz a gestão apolínea –; por ganhar sua existência no ir e vir entre as formas e o “in/formado” – tecendo e destecendo uma trama/diagrama de linhas que brotam do Fora e ao Fora retornam –; e por permitir e se permitir a abertura de espaços-tempos para novos possíveis, a sutileza para escutar os rumores do tempo, a coragem para acolher as rajadas do Fora, a ousadia para apostar nas linhas de fuga.

A construção que até aqui desenvolvemos dos dois modos polarizados de praticar a gestão permite sintetizar que, quando falamos de gestão, estamos sempre tratando do modo de gerir a “relação paradoxal” entre os dois planos: o plano das formas (ou plano de organização), e o plano das forças (ou plano das singularidades). A

gestão tradicional (taylorista) é uma gestão centrada no plano de organização, pois se caracteriza por ser um modo de exercício da relação entre esses planos que opera buscando conter o impacto das singularidades sobre o plano das formas e consolidar as tendências existentes nos estratos – por isso, podemos afirmar que o “problema que ela (se) coloca” é *como fazer para conter o trabalho nos restritos limites do prescrito*.

Por outro lado, a gestão que concebemos no outro polo procura “alargar”<sup>110</sup> a interface entre os dois planos – ao constituir e dar consistência a uma dimensão intermediária molecular –, visando produzir fissuras, favorecer os encontros “afectivos”, promover a produção de contágios dialógicos e a permeabilização dos estratos às intensidades: condição para a invenção do novo. Este é um movimento que, através da criação de condições de plasticidade e permeabilidade, busca viabilizar uma maneira singular de “compor” a forma (o estratificado) como o informe (o Fora), visando a reversão das tendências já inscritas nos estratos.

Agora podemos entender porque afirmamos, no Capítulo II, que para potencializar e majorar as capacidades de invenção e de inovação – capacidades tão importantes para a criação de valor necessário para a acumulação do capital na era do trabalho imaterial –, “controle, disciplina e hierarquia são contraproducentes, pois ao invés de favorecerem a invenção, o engajamento subjetivo e a produção, promovem a resistência” e que a capacidade de invenção e inovação “só alcança sua máxima potência num ambiente plurilinguístico e rizomático” de elevada plasticidade. A atividade, como potência de invenção do e no trabalho, é uma função do grau de plasticidade do diagrama organizacional, que determina as possibilidades das forças fazerem encontros e produzirem contágios, de maneira a poderem afetar-se mutuamente nas suas virtualidades – e não apenas no que já está dado nos seus conjuntos molares –: fazendo encontro entre os mundos possíveis que cada uma é portadora, permitindo que novos mundos polifônicos proliferem e desviando as tendências já pré-determinadas.

Enquanto gestão que busca reverter e desviar tendências estratificadas, essa gestão pode ser definida como uma *gestão clínica* – não como “uma clínica ortopédica, que se ocupe da correção de sentidos, apostamos numa clínica desviante” (PAULON, 2004, p. 267) –, mas uma clínica no sentido de *klinamen*, da produção de desvio. Uma clínica que pretende

---

<sup>110</sup> Lembremos que se trata de um “alargamento intensivo”, conforme referimos anteriormente.

Dar passagem, suscitar o ímpeto do fora e deixar-se atravessar pelos corpos, permitindo que, nessa andança, todos possam experimentar o ímpeto da reinvenção. O clínico-cartógrafo pode vir a ser pensado como habitante da passagem, que deseja o vazio, o intervalo, o mundo a constituir e que lhe confere um ritmo de futuro. (COSTA, MOEHLECK e FONSECA, 2004, p. 311).

Podemos chamar a essa concepção, inspirados por Nietzsche, de uma “*metafísica de artista*” da gestão – como considera Machado (1999, p. 24): “Se a arte é capaz de fazer participar da experiência dionisíaca sem que se seja destruído por ela, é porque possibilita como que uma experiência de embriaguez sem a perda de lucidez” – ou, simplesmente, chamar de *gestão trans*.

## CAPÍTULO V: PISTAS PARA UMA GESTÃO PARADOXAL

Nos capítulos anteriores, desdobramos a análise cartográfica sobre nosso campo de pesquisa, traçando uma trajetória que nos possibilitou problematizar o trabalho na perspectiva da atividade, mapear impasses do trabalho na contemporaneidade e importantes paradoxos do processo de gestão; agora, seguiremos nosso percurso investigativo atrevendo-nos a desenvolver alguns traçados ou “pistas” – conforme a definição muito apropriada utilizada por Passos, Kastrup e Escóssia (2009) na discussão do método da cartografia – por onde consideramos possível pensar alguns dos desafios de uma *gestão trans*.

O atrevimento da proposta deste Capítulo é uma decorrência do “*paradoxo do antimodelo*”, que evidencia que qualquer tentativa de formulação de traçados para delinear a *gestão trans* é um exercício de incerteza e risco, uma experimentação na qual um passo em falso pode significar uma queda no binarismo e na contradição. Se naufragarmos em nossa ousadia, ou se conseguiremos seguir no empreendimento da nossa “travessia estrangeira”, é uma resposta que não pode ser dada de uma vez por todas, pois precisará ser sustentada a cada passo.

Cabe, antes de nos lançarmos nessa travessia, enfrentarmos mais uma interrogação – aproveitando a ocasião para deslindar uma questão que já se fazia presente desde o início, pois presente no título da tese, e agora presente no título deste capítulo, mas que ainda não foi abordada diretamente. Qual o sentido de uma concepção de gestão que se assume como paradoxal? Não será o paradoxo, por definição, o que escapa, o que foge, o ingerenciável com o qual toda gestão tem que se defrontar e que deve ser enfrentado como a um inimigo?

Em primeiro lugar, cabe reafirmar que o sentido da proposição de “pistas para uma gestão paradoxal” seria uma “queda” do pensamento na contradição e no binarismo, se essas pistas estivessem voltadas à “administração” das situações que “fogem” ao previsto, com vista ao retorno à norma e ao prescrito – como preconiza a lógica apolínea e normativa. Nesse caso, essa seria não uma “gestão paradoxal”, mas sim uma “gestão antiparadoxal”, pois dirigida ao “controle e supressão” dos paradoxos. O ideal de sucesso dessa concepção de gestão antiparadoxal seria o *paraíso sonhado da gestão taylorista*: um mundo onde seriam suficientes normas, protocolos e procedimentos padrão. Mas – da mesma forma que, para a infelicidade do filósofo

platônico (que sonha com um “paraíso” ordenado pelas ideias puras do mundo supraceleste), no mundo sublunar vivemos sob o império da vertigem dos simulacros –, para o tormento do gestor apolíneo o que persiste é o “inferno” de um trabalho que sempre foge ao controle, ao prescrito e à norma.

Em segundo, que entendemos a natureza paradoxal da gestão como decorrente da “natureza transcendental da atividade” – como “o que faz o mundo nascer”, conforme analisamos anteriormente –, por ser expressão do interjogo entre, de um lado, as tendências já dadas nos estratos, na sua rede de determinações, e, de outro, as forças do Fora, que sempre escapam à gestão, mas que, também e ao mesmo tempo, tornam necessária uma gestão permanente – por isso dissemos, anteriormente, que a gestão “é um trabalho sem fim”. Assim, essa é uma proposição de gestão que busca operar sobre o empírico problemático da gestão/trabalho, sem perder o liame com o Fora, com o virtual: fonte inesgotável de toda novidade e variação. Por isso designamos, anteriormente, o nosso percurso como uma “travessia estrangeira”, porque se trata da tentativa de levar o *pensar/agir da gestão* a fazer seu movimento na interface *entre* o “empírico e o Fora”: ou seja, na interface entre o mundo empírico e sensível atual; e o insensível e impensável virtual da gestão/trabalho.

Nessa interface sem espessura – um “*quase-lugar*”, como caracterizamos o *locus* da gestão – coabitam duas lógicas distintas: a lógica das formas, dos entes individuados, e a lógica das forças, das singularidades. É no indecível dessas duas lógicas – entre as quais não há “antagonismo”, mas uma “agonística” –, que novas formas podem emergir, por síntese disjuntiva<sup>111</sup>, como “deformações” produzidas nos estratos a partir de novos arranjos diagramáticos. Portanto, trata-se, de uma proposta de *gestão paradoxal!* Uma gestão que mais do que procurar soluções ou saídas para os problemas e paradoxos, preocupa-se com a forma de “colocá-los”, conforme vimos no Capítulo I, mais do que resolver os paradoxos, propõe-se a “habitá-los” – habitá-los, porque, como analisa Fonseca (2011):

---

<sup>111</sup> A “síntese disjuntiva” é um conceito que Deleuze (1974, p. 178) define como uma “operação a partir da qual duas coisas ou duas determinações são afirmadas por sua diferença (...). Não se trata mais, em absoluto, de uma identidade de contrários (...). Trata-se de uma distância positiva dos diferentes: não mais identificar dois contrários ao mesmo, mas afirmar a sua distância como o que os relaciona um ao outro enquanto ‘diferentes’”. De acordo com Zourabichvili (2004a, p. 138): “A grande ideia [a respeito da noção de síntese disjuntiva] é, portanto, esta: os pontos de vista não divergem sem implicarem-se mutuamente, sem que cada um ‘devenha’ o outro em um intercâmbio desigual que não equivale a uma permuta. (...) Um ponto de vista não se afirma e não devém sensível senão medindo a distância que o separa dos outros, indo até o final dessa distância, passando dentro dos outros pontos de vista”.



não se trata de apenas passar ou deixar passar e sim de fazer território exatamente no cruzamento das disparidades, suportando as tensões, as indiscernibilidades, o afrouxamento da moral binária e dos esquemas sensório-motores. Ai, ficamos em suspensão, videntes nos tornamos face ao que se mostra bifacial e que, sendo real, não cabe na categoria de certo, errado, verdade e mentira.

Deleuze (1997, p. 100) apresenta-nos o "arquipélago" como uma pista para pensarmos um paradoxal mundo sem uma ordem transcendente e universal:

um mundo em processo, em arquipélago. (...) onde cada elemento vale por si mesmo e no entanto tem relações como os demais (...) não uma vestimenta uniforme, mas uma capa de arlequim, mesmo branco sobre branco, uma colcha de retalhos de continuação infinita.

Se essa figura, que Deleuze desenha a partir da sua leitura do pragmatismo americano, é útil para pensar o mundo, não servirá também para pensarmos os mundos da gestão do trabalho? Pensamos que serve – o que nos permite disparar a seguinte questão: o que seria uma "gestão/trabalho em arquipélago"?

Nesse texto, o filósofo (1997, p. 100) propõe que o "único proprietário, ceda o lugar a uma comunidade de exploradores, precisamente os irmãos do arquipélago". Uma gestão "em processo, em arquipélago", tal como esse mundo proposto, é uma gestão não determinada por uma ordem transcendente, dada previamente, mas uma gestão/trabalho que emerge da/na atividade, que se faz a cada ato e a cada agenciamento, que se define no próprio fazer e onde cada elemento "vale por si mesmo e, no entanto, tem relação com os demais" – pois não está subordinado a uma prescrição, "modelo" ou "ideia" prévios.

Esse trabalho em "arquipélago" pode ser pensado, seguindo o desenho apresentado por Deleuze (1997, p. 154) das cidades gregas, "como uma sociedade de amigos, isto é, rivais livres, cujas pretensões entram a cada vez num *agon* de emulação". O trabalho, assim concebido – como a composição de um único plano, o dos "amigos" ou dos "irmãos" –, é possível quando as dinâmicas que põem em funcionamento os corpos e as enunciações não estão submetidas a uma ordem imposta como transcendência imperial que, de forma autoritária ou burocrática, impeça o interjogo agonístico das singularidades: como é a prática da concepção apolínea da administração, com seu ideal moralista-normativo, que anteriormente analisamos.

Isso não significa a ausência de ordem, de regra ou de critério, mas a busca de um critério que não se imponha previamente como uma norma, uma forma ou um modelo transcendente – uma regra que não seja independente das jogadas, ou seja, uma regra que não se coloque fora do jogo, como no "jogo divino" do eterno retorno:

“O sistema do futuro, ao contrário, deve ser chamado de jogo divino, porque a regra não preexiste, porque o jogo já incide sobre suas próprias regras” (DELEUZE, 2006a, 170). Mas como pensar uma "ordem imanente" na gestão/trabalho? Como entender o seu processo como "um muro de pedras livres, não cimentadas, onde cada elemento vale por si mesmo e, no entanto, tem relação com os demais"?

Encontramos a indicação de uma direção para avançarmos na perseguição dessa pista – como pensar uma "ordem imanente" no trabalho –, quando Deleuze (1997, p. 155) assinala, na sua polêmica com o platonismo, em defesa do "restabelecimento da imanência", que é possível pensar um critério que "não recaia sobre a pretensão, mas sobre a potência. A potência é modesta, contrariamente à pretensão", afirma ele. Um critério nietzschiano, spinoziano e, porque não, oswaldiano – a potência, a produção, a vida, a alegria, já que “A alegria é a prova dos nove” (ANDRADE, 1990, p. 51) – para orientar nossa navegação em direção a possíveis estratégias para pensar a gestão *trans*.

### **Transversalidade para um Horizonte de Imanência**

Todo ato de criação e invenção é um ato de resistência – como expressam categoricamente Deleuze e Guattari (1992, p. 143) “criar é resistir”. Portanto, é um "não" contra o mundo dado, uma luta – "Todo acontecer, todo movimento, todo devir como um verificar-se de proporções de graus e de força, como uma luta" (NIETZSCHE, 2008, p. 288) –, da mesma forma que todo devir é contra a história, é intempestivo, toda novidade é contra o já dado:

Graças a Nietzsche, descobrimos o intempestivo como sendo mais profundo que o tempo e a eternidade: a Filosofia não é a Filosofia da história, nem a Filosofia do eterno, mas intempestiva, isto é, “contra este tempo, a favor, e assim o espero, de um tempo por vir” (DELEUZE, 2006a, p. 17).

Mas tenhamos cuidado – trata-se de um “não” ao dado do mundo, que, como uma abertura para novos mundos possíveis, é um “sim” à vida, é uma “afirmação”, como o trágico em Nietzsche: “A afirmação múltipla e pluralista, eis a essência do trágico. (...) O trágico consiste apenas na multiplicidade, na diversidade da afirmação *como tal*. O que define o trágico é a alegria do múltiplo, a alegria plural” (DELEUZE, s/d, p. 28).

É como afirmação de um ato de resistência que o Fora introduz-se no mundo dado dos estados de coisas e das significações representadas. Os atos de resistência são expressões de singularidades, compostas em agregados mais ou menos

coletivos, que provocam uma descontinuidade na ordem estabelecida, abrem uma fissura no mundo dado, uma interrupção/desvio no fluxo do tempo.

A partir de um ato de resistência, a invenção acontece pela propagação de movimentos e deslocamentos na fronteira entre o molar e o molecular, como o movimento dos bárbaros descritos por Deleuze e Guattari (1996), pois é nessa fronteira, onde as linhas molares podem ser permeabilizadas por fissuras e fendas, que é possível constituir "um domínio de negociação, de tradução, de transdução propriamente molecular" (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 104) – domínio que definimos, no Capítulo anterior, como o *locus* paradoxal da gestão.

Essa descontinuidade introduzida no mundo abre um espaço-tempo para bifurcação dos fluxos de palavras, de coisas, de desejos, de imagens, de maneira a poder colocá-las a serviço, como expressão, da potência de invenção. Assim, faz-se possível um novo começo. Nessa fresta que se abre na pele do mundo, através de um ato de resistência, pululam singularidades que podem ser integradas em um novo diagrama de força, fazendo emergir formas inusitadas de fazer e de “ser” no trabalho.

Tomar o trabalho na sua potência de invenção implica tomar a gestão como um campo de experimentação, pelo estabelecimento de uma política de gestão que seja a criação e operação de dispositivos e práticas que incitem a transversalidade<sup>112</sup> e promovam a criação de desvios – fazendo recortes e remanejamentos no molar a partir do molecular, abrindo fissuras nas segmentaridades duras dos saberes e das hierarquias para a intrusão dos fluxos moleculares do Fora e seus agenciamentos de desejo.

Chegamos, agora, com a noção de transversalidade, à dinâmica funcional da *operação paradoxal* que funda a *gestão trans*, que é a operação de “integração”: a transversalidade é a produção de encontros entre territórios existenciais distintos, que colocam em comunicação as diferenças – de onde emergem os afetos moleculares através da integração de singularidades. É pela permeabilização das fronteiras das segmentaridades duras dos estratos por 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 se fechar sobre os modelos majoritários – as ordens e normas prescritas, as hierarquias e subjetivações

---

<sup>112</sup> "A transversalidade é uma dimensão que pretende superar os dois impasses, o de uma pura verticalidade e o de uma simples horizontalidade; ela tende a se realizar quando uma comunicação máxima se efetua entre os diferentes níveis e sobretudo nos diferentes sentidos." (GUATTARI, 1985, p. 96)

majoritárias, as formas de ser e de fazer cristalizadas nas culturas profissionais – e que as potências de invenção do desejo podem ser convocadas, criando-se as condições para a construção de novos problemas e para a experimentação de novas formas de ser e de trabalhar.

O entendimento da transversalidade como a definição da dinâmica funcional da operação que funda a *gestão trans*, permite-nos explicitar, por contraponto, que a gestão taylorista, enquanto uma *gestão antiatividade*, caracteriza-se por ser uma *gestão antitransversalizante* – uma gestão que busca conter os processos de afetação e de comunicação entre as heterogeneidades e os diferentes pontos de vistas<sup>113</sup>. Por isso, podemos defini-la, segundo a tipologia das forças de Nietzsche, como uma *gestão reativa*, pois a sua ação *antiatividade* – na medida em que é uma ação *antitransversalizante* – é uma *reatividade*: “é próprio das forças reativas o negar a heterogeneidade ou a exterioridade das relações, **o fechar o ponto de vista sobre si mesmo e impedir a afetação**” (ZOURABICHVILI, 2004a, p. 61) [grifamos em negrito].

Como temos repisado, quando falamos de gestão, estamos sempre tratando da maneira ou do “modo” de gerir a “relação paradoxal” entre os dois planos: o plano das formas (plano de organização), e o Fora (plano das forças, plano das singularidades). Assim, a gestão taylorista é um modo de exercício da relação entre esses planos que opera através de dispositivos que buscam conter o impacto das singularidades sobre o plano das formas e consolidar as tendências existentes nos estratos, ou seja, busca constranger a atividade – o que a caracteriza como uma gestão centrada no plano de organização, por isso a definimos como *apolínea* e como *antiatividade*. Por outro lado, temos a gestão *trans*, como uma gestão que se assenta em dispositivos transversalizadores, que buscam produzir fissuras, favorecer os encontros que afetam, promover a produção de contágios e a permeabilização dos estratos às intensidades – ou seja, uma gestão que aposta na potencialização da atividade. Por isso, a gestão *trans* pode ser caracterizada nos termos que Tedesco (2008c) define o “estilo” – que “Não cessa de romper os limites, ativar irregularidades e, ao mesmo tempo, inventar novas conexões. Rompe a ordem, traça curvas para desviar o encontro das

---

<sup>113</sup> Nunca é demais lembrar que os pontos de vistas não são propriedades ou atributos dos sujeitos, pelo contrário, conforme Deleuze (1991), é sujeito quem se instala no ponto de vista, conforme analisamos no Capítulo I.

soluções já esperadas” (TEDESCO, 2008c, p. 184) – como uma maneira singular de combinar a forma (o estratificado) como o informe (o Fora).

A aproximação da gestão *trans* com essa noção de estilo permite-nos pensar o plano das formas, o organizado, como o prescrito, e o estilo como um modo de gestão que faz esse organizado variar, romper com suas regularidades, produzindo novas conexões. Nessa aproximação, encontramos uma certa afinidade com o uso que Clot (2006) faz desse termo.

A importância estratégica do investimento em uma política de gestão transversalizante decorre do fato de que é sempre pela mobilização dos agenciamentos moleculares que o trabalhador sente-se interpelado a entrar na esfera problemática das perguntas e das respostas no trabalho, que ele se sente provocado para um engajamento subjetivo – "O desejo é sempre agenciado, ele é o que o agenciamento determina que ele seja." (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 112). Também é importante acrescentar que é através desses agenciamentos que a palavra costura sentidos imprevisíveis e que os novos sentidos emergem de qualquer um, sem que seja possível estabelecer previamente uma matriz de valor para hierarquizar os diferentes agentes envolvidos ou as suas expressões – pelo contrário, qualquer hierarquia ou ordem predeterminada opera como uma força de captura do desejo e contenção das potências de criação.

Se dissemos, anteriormente, que a gestão *trans* é uma gestão clínica, podemos dizer, agora, que ela também é uma gestão cartográfica, pois, como definem Passos e Barros (2009, p. 28), “O método da cartografia tem como direção clínico-política o aumento do coeficiente de transversalidade”.

Uma política de gestão transversalizante, que conceba a atividade como o acontecimento do/no trabalho, deve pensar a gestão tendo como *horizonte* a composição de um plano de imanência: como um processo de composição de heterogeneidades que entram em relações movidas pela diferença – “não uma vestimenta uniforme, mas uma capa de Arlequim”, afirma Deleuze (1997, p. 100) –, que se afetam mutuamente pelas “distâncias”<sup>114</sup>, que se deixam entrar em processos de dupla captura, de coprodução, de evolução a-paralela<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> Lembremos que usamos esse termo no sentido explicitado em nota de rodapé no Capítulo I.

<sup>115</sup> “Dizíamos a mesma coisa para os devires: não é um termo que se torna outro, mas cada um encontra o outro, um único devir que não é comum aos dois, já que eles não têm nada a ver um com o outro, mas que está entre os dois, que tem sua própria direção, um bloco de devir, uma evolução a-paralela.” (DELEUZE e PARNET, 1998, p. 14-15).

A construção desse *horizonte de imanência* no trabalho coloca-nos diante do desafio paradoxal, que definimos como o *paradoxo do antimodelo*, que é o de buscar criar condições para emergência do devir, de arquitetar diagramas e instituir dispositivos que podemos chamar de “autodeformantes” – aproveitando a noção de “deformação”<sup>116</sup>, de Tedesco (2008). Propomos chamar de “dispositivos autodeformantes” na medida em que eles devem produzir a transformação de si mesmos no próprio processo de experimentação, pois, por definição, o “plano de imanência” contraria qualquer institucionalização, conforme analisa Zourabichvili (2004a, p. 64): “Deleuze chama plano de imanência a esse campo transcendental onde nada é suposto de antemão salvo a exterioridade, que recusa justamente todo pressuposto”.

Essa construção é uma produção diagramática. Encontramos um valioso auxílio para o enfrentamento desse complexo paradoxo no critério apontado por Zourabichvili (2004b, p. 58) para a avaliação dessas construções diagramáticas, que é o “grau de desorganização que elas suportam sem explodir, não à qualidade intrínseca da ordem que atestam”. A aproximação desse *horizonte de imanência* no trabalho é um efeito da plasticidade da arquitetura do diagrama de forças, quando este consegue estabelecer um enlace relacional entre as forças no qual permanece uma margem de flexibilidade para o deslocamento e a variação, como uma abertura para o contato e a emergência do Fora.

Por isso, o projeto ético<sup>117</sup> de construção do horizonte de imanência no trabalho pode ser pensado, no seu funcionamento, como uma “instituição antidisciplinar ou anticontrole” – no que essa definição tem de paradoxal: paradoxal porque toda instituição é sempre disciplinar e controladora, na medida em que a instituição consiste em uma composição diagramática estabilizada, na qual as forças estão fixadas e tendem à conservação desse estado. Assim, como expusemos anteriormente, esse paradoxo envolve pensar *um modelo de gestão* que não se coloque como *a gestão de um modelo*, pois todo modelo implica a afirmação de uma transcendência – como tentativa de submissão da infinita variabilidade do mundo exposto ao tempo à uma ordem pré-fixada –, ou seja, é a negação da imanência.

---

<sup>116</sup> “A criação não é mutação ou mesmo decomposição, mas deformação. Não se realiza por meras substituições de partes, ou abandono total da figura. É a molecularidade, entremeada no plano molar, que é ativada e reeditada na semiótica da nova forma a ser criada.” (TEDESCO, 2008, p. 195).

<sup>117</sup> Cabe, mais uma vez, lembrar que estamos no campo da ética, pois a “recusa” dos “pressupostos” é uma recusa do discurso moral.

Também é importante destacar que falamos sempre da construção de um "horizonte de imanência" no trabalho, para chamar a atenção, com o termo "horizonte", que se trata de um projeto inatingível – de um projeto utópico, que "habita o espaço do ideal" –, mas que nos leva a andar e orienta os nossos passos, no sentido empregado por Souza (2002):

Tudo o que podemos fazer, o que podemos dizer, o que podemos pensar depende do ponto de horizonte que vem dar o foco necessário ao cenário da vida. Estes horizontes funcionam não só como mapas que orientam nosso movimento, mas é o motor mesmo de nosso desejo de caminhar.

Nessa construção, as linhas de transversalização são sempre traçadas de maneira singular entre o molar e o molecular – em cada organização, em cada espaço da organização e a cada momento –, sem que seja possível estabelecer normas ou prescrever receitas. Por isso, conforme já referimos, nosso esforço busca apenas apontar algumas “pistas” que sugiram caminhos, que favoreçam o processo de problematização, e não estabelecer paradigmas.

No processo de produção de um horizonte de imanência, a *gestão trans* pensa-se como composição de heterogeneidades, pois é pelas disparidades e distâncias que são gerados os potenciais e tensões necessários à invenção – e que o pensamento é forçado às fronteiras do impensado, de onde pode emergir um pensamento novo, uma novidade, uma inovação –, que fazem a atividade derivar da tarefa, o trabalho realizado distanciar-se do prescrito. O plano de imanência nada mais é do que o plano da vida afirmando-se contra as hierarquias e segmentações estratificadas das formas molares: ou seja, é o espaço de expressão das potências da vida – no seu interjogo agonístico e amoroso com as estruturas e códigos cristalizados –, que fazem irromper o novo, o intempestivo, que abrem para um novo pulsar contra o presente.

Esse é o plano composto pelas dimensões intensivas das multiplicidades, pelas singularidades – que discutimos conceitualmente no Capítulo I e problematizamos como instância intermediária de natureza molecular no Capítulo III –, onde se processam as afetações moleculares, os agenciamentos, as ressonâncias, que são os operadores do contágio: na medida em que qualquer singularidade pode afetar e ser afetada por qualquer outra, já que este plano não está submetido aos limites e requisitos impostos pelo processo de convergência das séries, que governa o plano das individualidades (o molar). É esse o plano que a cartografia busca acessar, mapear e ativar, e no qual as potências de invenção e criação da gestão/trabalho podem fazer proliferar a atividade.

Assim, a potência de criação da gestão/trabalho é uma função do potencial de transversalidade do diagrama. É esse potencial de transversalidade, ou “coeficiente de transversalidade”, para falar como Passos e Barros (2009), que define as possibilidades das singularidades fazerem encontros, de maneira a poderem afetar-se mutuamente nas suas virtualidades e produzirem contágios – e não apenas no que já está dado nos estratos molares –: ou seja, fazerem encontro entre os mundos possíveis que cada uma é portadora e permitirem que novos mundos proliferem.

Aqui, a diferença não é contradição e a lógica é a do paradoxo e não a da negação: porque a contradição só pode ser ultrapassada pela vitória definitiva de um dos termos, ao passo que as diferenças e heterogeneidades podem compor-se e hibridizar-se numa síntese disjuntiva que não implica a supressão, a indiferenciação ou a homogeneização das heterogeneidades, pois é da tensão das discordâncias, da própria correlação entre as divergências, que a criação emerge.

Nesse sentido, Tedesco (2008b, p. 239) fala da importância de uma nova concepção da “hospitalidade” – longe da benevolência e da sedução assistencial – como condição necessária ao encontro: “a hospitalidade força o movimento intensivo e limítrofe, constrói ligações inusitadas, sem apelo à harmonia ou à síntese unificadora”. Para a autora (2008b, p. 239), essa hospitalidade é o oposto da atitude “inóspita” do colonizador, que tenta impor o seu ponto de vista negando o do outro, na medida em que, pelos “efeitos desestabilizadores da experiência do estranhamento”, essa “experiência de estranheza na escuta conduz à ruína dos regimes de signos dicotomizados em nome de novos sentidos, novas linguagens, novos modos de existência”.

Temos, então, um “pensamento *trans*” que é “hospitaleiro”, pois aberto às “ligações inusitadas” e ao “encontro”, entendido este como uma relação exterior aos termos que a constitui:

Encontro é o nome de uma relação absolutamente exterior na qual o pensamento entra em relação com o que não depende dele. (...) Se trate de pensar ou de viver, o que está em jogo é sempre o encontro, o acontecimento, ou seja, a relação enquanto exterior a seus termos”. (ZOURABICHVILI, 2004a, p. 34).

Diferentemente do pensamento apolíneo da gestão tradicional, que é centrado nas coisas tomadas como individualidades, no plano do atual; o pensamento “*trans*” é centrado no plano do virtual, de onde emerge o acontecimento. Assim, enquanto a gestão apolínea pensa a partir dos atributos das individualidades – lembremo-nos das noções



essencialistas de qualidade, propriedade ou atribuições, presentes nas concepções de qualificação e de posto de trabalho, ou nas descrições de grade ou perfil de competências<sup>118</sup> –; o pensamento *trans* considera a gestão como dinâmica relacional, a partir da relação que se estabelece no encontro, no “entre”.

O plano molar é configurado por uma séria de clivagens e segmentações como, por exemplo, as que imperam entre “pensadores” e executores “não-pensadores”, entre *experts* e não-*experts*, entre “gestores” e “não-gestores”, entre as diferentes profissões<sup>119</sup> – são essas segmentações que tornam os estratos impermeáveis ao Fora, reduzindo as possibilidades de produção de encontros e de afectos. A construção diagramática produzida pela “lógica *trans*” pode criar as condições para redução ou neutralização dessas clivagens e segmentações, possibilitando integrar a “multiplicidade de sujeitos e os sujeitos de multiplicidades”<sup>120</sup> em um novo conceito de organização do trabalho. Schwartz (2010f, p. 219) apresenta o que seria uma “boa direção” para a gestão em termos semelhantes:

Trata-se da capacidade de, como em uma culinária, saber usar os ingredientes, ou seja, de ligar entre si pessoas que têm perfis diferentes e fazê-las trabalhar juntas, de tal maneira que cada uma reconheça em que seu perfil é diferente do outro, sem criar hierarquias artificiais, baseadas, por exemplo, em um só ingrediente, como é frequente.

Assim, gestão *trans* propõe-se como um processo que busca a criação de um espaço-tempo, como um “entre-tempo” na dinâmica organizacional, que se caracterize por não ser pré-determinando pelas hierarquias e âmbitos de autoridade (como prescrito pelo organograma), nem confinado aos espaços estriados pelos monopólios (de saberes<sup>121</sup>, de acesso à palavra, de exercício das posições de decisão);

---

<sup>118</sup> Schwartz (2010) critica os especialistas de grades de competências, de avaliação de competências, que acabam por novamente enclausurar a potencialidade do conceito de competências nos restritos limites da noção taylorista de posto de trabalho.

<sup>119</sup> Como descreve Ceccim (2012, p 271), a respeito das profissões da saúde: “O problema da fragmentação do conhecimento, comum nas ciências e na educação superior, se acentua na área de conhecimento da saúde, território de profissões fortemente regulamentadas, de grande rivalidade pela reserva de mercado, de forte disputa no domínio privativo de competências profissionais e de concorrência pelo prestígio nas ocupações, sendo reposicionado por instrumentos normativos, resoluções corporativas, leis, decretos regulamentadores, portarias governamentais, orientações técnicas, diretrizes assistenciais, etc.”

<sup>120</sup> Nunca é demais lembrar, que a integração que aqui tratamos não é totalização – pois a integração opera por síntese disjuntiva –, e que os sujeitos a que referimos não são necessariamente pessoas, pois cada pessoa já é em si uma multiplicidade, já é múltipla de si mesma, e os afetos que produzem os devires são sempre produções de encontros de singularidades, encontros entre parcialidades, encontros de parcialidades, e não encontros de totalidades, de individualidades.

<sup>121</sup> Ceccim (2012, p. 272) observa que o problema não é a oposição entre os diferentes saberes, “mas o fato de que cada vertente de saberes imagina e quer deter a melhor explicação” – ou seja, a pretensão de monopolização do saber eficiente.

mas que propicie momentos de acesso à condição possível de protagonista ativo ao participante qualquer – como os “irmãos do arquipélago”, de que fala Deleuze (1997).

Vamos abrir um pequeno parêntese, para assinalar que esse *processo trans* não acontece sem tensões e resistências, pois ele implica uma certa subversão de uma ordem já estabilizada e naturalizada. Podemos ilustrar esse processo de tensão através de uma manifestação “exemplar” – que pela “nitidez” dispensa comentários –, publicada por um médico aposentado do Hospital de Pronto Socorro de Porto Alegre<sup>122</sup>, em um artigo assinado no jornal Zero Hora (um dos maiores jornais do RS) no dia 04/02/2011, na qual expressa o seu descontentamento e questiona a perda de *status* e de prerrogativas dos médicos naquela instituição:

**Passamos [os médicos] a ser considerados “trabalhadores em saúde”, iguais a todos os outros**, de enfermeiros e auxiliares a funcionários comuns que trabalhavam no hospital, com todo o respeito que merecem. Perdemos o refeitório [exclusivo] e passamos a disputar um lugar na fila comum a todos. O estacionamento privativo dos médicos foi popularizado e as vagas disputadas por todos. Enfermeiros assumiram cargos de chefia em serviços. **Quebrou-se a hierarquia e passamos à “vala comum”**. Nada contra os outros profissionais, mas esqueceu-se que o médico tem, e é natural que tenha, o mais alto posto e insubstituível na cadeia de atendimento. (DAMIN, 2011, p. 21) [grifamos em negrito]

Devemos insistir que, para a gestão *trans*, não se trata de propor a horizontalidade nem o desaparecimento das hierarquias, pois a hierarquização também é imanente – como adverte Deleuze e Guattari (1995, p. 31), “não existe dualismo ontológico aqui e ali, não existe dualismo axiológico do bom e do mau, nem mistura ou síntese americana. Existem nós de arborescência nos rizomas, empuxos rizomáticos nas raízes” –, na medida em que sempre temos a diferença constitutiva de qualquer processo de gestão/trabalho, capturada em um sistema de valor assimétrico que a hierarquiza. Trata-se, então, de desenvolver políticas para não deixar essas hierarquias cristalizarem, enrijecerem, mantendo-as com limiares de movência, fomentando momentos de inversões e deslocamentos – como vimos, a partir de Foucault, o problema não são as relações de poder, mas sim a sua cristalização em estados de dominação.

Encontramos, na formulação de Schwartz (2010e) sobre as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP), uma análise nesse sentido, quando ele observa que a hierarquia necessária na organização do trabalho, que ele chama de

---

<sup>122</sup> O Hospital de Pronto Socorro é um grande serviço de referência para o atendimento de urgência e emergência da Prefeitura Municipal de Porto Alegre-PMPA, que foi fundado em 1944 e conta com 1.472 servidores, cuja responsabilidade se estende a 139 leitos, sendo 38 de UTI, com 360 mil atendimentos por ano.(PMPA)

“*desnivelamentos* internos”, deve ser contrabalançada por um esforço de “*contradesnivelamentos*”: “ao mesmo tempo que assumo minha posição hierárquica e minhas responsabilidades, que criam *desnivelamentos* entre eu e os outros, devo fazer um verdadeiro trabalho de *contradesnivelamento*” (SCHWARTZ, 2010f, p. 220). Segundo Schwartz, esse “trabalho de *contradesnivelamento*” é condição para o efetivo funcionamento das ECRP – para que seja possível o estabelecimento de momentos nos quais haja “uma espécie de igualdade e de projeto comum entre todos, para que as trocas e as recomendações andem nos dois sentidos”, porque, acrescenta o autor, “durante a atividade, se desfaz o fato de que existem alguns que são ‘mais’ do que os outros, posso assegurar” (SCHWARTZ, 2010e, p. 160). Guattari (1985, p. 100), através da noção de transversalidade, também considera a necessidade de dois movimentos ao mesmo tempo contrários e complementares em relação à hierarquia: “A transversalidade no grupo é uma **dimensão contrária e complementar** às estruturas geradoras de hierarquização piramidal e dos modos de transmissão esterilizadores de mensagens” [grifamos em negrito].

A estratégia para constituição desse horizonte de imanência é a invenção do que podemos chamar de “dispositivos *trans*”, que, como temos insistido, não visam à anulação das diferenças, mas sim à criação de condições para que todos agentes envolvidos no processo de trabalho ganhem possibilidade de expressão no plano rizomático molecular. Esse plano – que é onde germina a atividade – se define por operar por um critério imanente: no qual cada palavra, gesto ou ação é sustentado pelos seus efeitos, pela sua potência de afetar e de ser afetada, pela sua capacidade de sustentar-se em pé, por um determinado tempo, como uma obra de arte<sup>123</sup>. Encontramos, nessa formulação, o critério da potência – em sintonia com o proposto por Deleuze (1997, p. 155): “[que] a seleção não recaia sobre a pretensão, mas sobre a potência”.

Como temos reiterado, é muito importante abstermo-nos de uma leitura binária da molecularidade, na qual podemos facilmente cair, quando ressaltamos, sem os devidos cuidados, a importância estratégica do plano rizomático molecular e da permeabilização dos estratos molares às singularidades no processo de enfrentamento às lógicas majoritárias que predominam nas organizações. Por isso, devemos pensar a

---

<sup>123</sup> Aproveitamos, aqui, a bela e precisa imagem de Deleuze e Guattari (1992, p. 214): “O artista cria blocos de perceptos e de afectos, mas a única lei da criação é que o composto deve ficar em pé sozinho”.

*gestão trans* como uma construção diagramática complexa, para além dos dualismos, conforme indica a nossa problematização do trágico em Nietzsche: como uma composição tensa e uma agonística entre Apolo e Dioniso e não um antagonismo.

Nesse sentido, cabe destacarmos os “quatro perigos” apontados por Deleuze e Guattari (1996): o “medo” – de perder a segurança que a “grande organização molar” nos proporciona<sup>124</sup> –; a “clareza” – que pode cristalizar certezas e fazer de cada um “um juiz, um justiceiro, um policial, um chefe de prédio ou de casa”<sup>125</sup>, um sindicalista, um militante –; o “poder” – que hipertrofia o normativo ao mesmo tempo que joga com as molecularidades<sup>126</sup> –; a “paixão de abolição” – que é um perigo maior do que o de “se fazer recuperar”, de se reterritorializar, é o risco de que a linha de fuga “ao invés de se conectar com outras linhas e aumentar as suas valências a cada vez, ela se transforme em destruição, abolição pura e simples, paixão de abolição” (DELEUZE e GUATTARI, 1996. p. 112).

Portanto, se a vivacidade molecular é portadora de uma lógica antitotalitária e avessa ao aparelho de Estado, necessária para animar construções diagramáticas transversalizantes, também devemos considerar que essa mesma vivacidade pode operar segundo a lógica do fascismo – “o fascismo implica um regime molecular que não se confunde nem com os segmentos molares nem com a sua centralização.” (DELEUZE e GUATTARI, 1996. p. 91) –, produzindo um “fascismo organizacional”, que “se constrói sobre uma linha de fuga intensa, que ele transforma em linha de destruição e abolição” (DELEUZE e GUATTARI, 1996. p. 112).

---

<sup>124</sup> “Tememos, o tempo todo, perder. A segurança, a grande organização molar que nos sustenta, as arborescências onde nos agarramos, as máquinas binárias que nos dão um estatuto bem definido, as ressonâncias onde entramos, o sistema de sobrecodificação que nos domina – tudo isso nós desejamos”. (DELEUZE e GUATTARI, 1996. P. 109).

<sup>125</sup> “Vencemos o medo, abandonamos as margens de segurança, mas entramos num sistema não menos concentrado, não menos organizado, um sistema de pequenas inseguranças, que faz com que cada um encontre seus buracos negros e torne-se perigoso nesse buraco, dispondo de uma clareza sobre seu caso, seu papel e sua missão, mais inquietantes que as certezas da primeira linha”. (DELEUZE e GUATTARI, 1996. P. 111).

<sup>126</sup> “O poder é o terceiro perigo, porque encontra-se nas duas linhas ao mesmo tempo. Ele vai dos segmentos duros, de sua sobrecodificação e ressonância às segmentações finas, à sua difusão e interações e vice-versa. Não há homem de poder que não salte de uma linha à outra, e que não alterne um pequeno e um grande estilo (...) a demagogia do bar e o imperialismo do grande funcionário”. (DELEUZE e GUATTARI, 1996. P. 111).

É inviável fazer um inventário das possíveis formas de captura das linhas de fuga por um agenciamento “fascista”<sup>127</sup> na organização do trabalho, mas podemos apontar algumas situações, apenas como exemplo, que evidenciam a possível presença dessas práticas na gestão/trabalho: como quando vemos proliferar discursos e agenciamentos de empresariamento de si e de empreendedorismo, que buscam produzir o que Gorz (2005, p. 23) chama de “mobilização total”, pela “subsunção total da produção de si pelo capital” – na qual “a pessoa se torna um empreendimento” –; ou quando vemos operar o “dispositivo da rastreabilidade”, que analisamos no Capítulo II, como um imenso “panóptico molecular”, que produz a captura da capacidade de autorregulação coletiva, através de uma rede de autodisciplina coletiva, controle e vigilância recíproca dos trabalhadores; ou, ainda, quando alguns discursos, ditos “politicamente corretos”, disseminam-se massivamente, tornando-se um pensamento homogeneizante que não aceita nenhum desvio ou variação – nesse sentido, Zourabichvili (2004b, p. 66) refere “ao perigo da deriva ‘fascista’ próprio das linhas de fuga coletivas”. Portanto, não há nenhum paraíso perdido a ser recuperado que possa tranquilizar-nos, pois o fomento do plano molecular não significa a garantia de um projeto ético na gestão – por isso seguimos com Deleuze e Guattari (1996, p. 109), quando propõem uma “pragmática” ou uma “esquizo-análise”, cujo objeto é “O estudo dos perigos em cada linha”.

A essas advertências, devemos acrescentar, ainda, que a recusa das hierarquias e das diferenças codificadas e estratificadas, como *diretriz operacional* da transversalidade para composição de um horizonte de imanência no trabalho, não se dá em nome de um ideal de igualdade universal, mas da composição das diferenças singulares (não codificadas) segundo o princípio da vontade de potência (que cada um vá até o limite da sua potência). Recusa-se, assim, as hierarquias dominantes, em nome da *composição diferencial das assimetrias* a cada lance do “jogo”, sem que esteja fixada uma regra prévia para as “jogadas”, nem pesos pré-determinados para os “atores”, pois as singularidades são incomensuráveis, não podendo ser submetidas a um equivalente universal que possa estabelecer um sistema de referência e de medida comum a todas.

Tem-se, assim, um processo de relativa volatilização das fronteiras, de interpenetração das posições, das divisões e das classificações estratificadas que operam

---

<sup>127</sup> Deleuze e Guattari (1996, p. 111 e 115) afirmam sobre esse perigo, que ele é “o que mais nos interessa, porque concerne as próprias linhas de fuga” e que “Os perigos todos das outras linhas são irrelevantes comparados a esse perigo”.

permanentemente na tentativa de conter e capturar o acontecimento, o desvio, a bifurcação. Cabe, portanto, ressaltar que o *lócus* da operação transversalizante é a fronteira dos estratos com o Fora – que, conforme temos analisado, é um *lócus* paradoxal, um *quase-lugar*. Nessa fronteira, o processo de miscigenação opera produzindo fissuras e desestratificações pelo *cruzamento paradoxal de duas lógicas*: a lógica da simetria – contra as desigualdades codificadas e estratificadas –; e a lógica da diferença – contra as tendências normalizadoras e homogeneizantes, contra as harmonias idealizadas e contra a vida de rebanho, que perdeu a alegria e o sentido do trágico.

Cabe reafirmar que esse cruzamento mestiço, produzido pela operação de transversalização, compõe-se sob o *signum* da diferença, por duas razões: primeiro, porque mesmo a lógica da igualdade coloca-se aqui como um operador da desestratificação e da descodificação, ou seja, da singularização; e, segundo, porque a composição não se baseia num ideal harmônico e sim numa agonística, numa composição com base na tensão, na distância, nas disparidades – como síntese disjuntiva (ou disjunção inclusa<sup>128</sup>).

Assim, este é um processo propício ao conflito e à tensão, que abre ao imprevisível da possibilidade da emergência de multiplicidades não domesticadas: imprevisível que é o pesadelo dos planejadores e gestores apolíneos que sonham com o “paraíso perdido” do tempo da obediência cega à gestão autoritária – tempo que, a bem da verdade, nunca existiu, conforme examinamos anteriormente: nem mesmo no escravagismo, no qual temos vários registros da resistência (SCHWARCZ e GARCIA, 2006).

Fazer emergir multiplicidades, conforme Lazzarato (2006, p. 231), "significa prolongar as singularidades na vizinhança de outras singularidades, traçar uma linha de força entre elas, torná-las momentaneamente semelhantes e fazê-las cooperar, por um tempo, em prol de um objetivo comum", mas sem totalizá-las, mantendo a sua autonomia e independência. Essa *composição imanente* opera no plano ético, na disparidade, por contágio, por captura recíproca, com base na produção afetiva de confiança<sup>129</sup> e do compartilhamento de valores – como assinala Schwartz (2004a, 2005, 2010c) –; e não por uma prescrição ou norma a partir de um plano (moral)

<sup>128</sup> “A disjunção torna-se *inclusa*” (DELEUZE, 2010, p. 69).

<sup>129</sup> Discutiremos a importância da confiança, logo a seguir.

previamente traçado – que, a partir de um ponto de vista superior, concebesse o possível como uma imagem já dada a qual faltaria apenas a realização –, com a pretensão de unificar, hierarquizar e harmonizar as singularidades. Encontramos em Ceccim (2012, p. 274) essa mesma concepção imanentista e antinormativa, quando o autor preconiza “a produção de movimentos nas fronteiras individuais com que se pensa ou vive o trabalho, não sendo mais possível a aceitação tácita de um normativo desde fora para fixar o dentro”.

Um processo dessa natureza só poderá ter sustentabilidade se conseguir efetivamente dar vazão às potências de criação e invenção, de forma a propiciar que cada um dos agentes possa reconhecer-se presente na ação expressiva comum e perceber a marca do seu timbre particular ressoando na música coletiva. Nessa polifonia, cada sujeito – ao ganhar expressão, pelo seu estilo/timbre, através da aposição de sua “assinatura”<sup>130</sup> no contraponto dialógico as outras vozes – deixa de ser parte de uma massa anônima e indiferenciada e fulgura singularmente no tempo que dura a visibilidade/audibilidade da “sua” marca/voz.

Abrimos um pequeno parêntese para chamar a atenção que, com o destaque da palavra “sua”, através das aspas, queremos lembrar que o “sujeito” e as “suas” expressões não são uma propriedade ou atributo de um “eu”, mas uma emergência do encontro com o mundo, reiterando a condição paradoxal dessa “marca/voz”, que só ganha a sua máxima potência expressiva ao fazer-se “corpo de passagem” – ou seja, como uma potência impessoal –, como salienta Schérer (2000, p. 29): “a mais original e autêntica expressão de ‘si’, a mais singular, só se conquista pelo impessoal”.

Portanto, a atividade que produz a ação expressiva, não deve ser pensada como atividade de especialistas, pois, observa Lazzarato (2006, p.145), a invenção não é obra de grandes homens, “é sobretudo o resultado de uma colaboração e da coordenação de uma infinidade de agentes, ao mesmo tempo sociais e infinitesimais, e de suas ideias ‘raramente geniais, em geral anônimas’”. Sobre esse aspecto, Hardt e Negri (2005, p. 423) são ainda mais categóricos ao asseverar que “Precisamos livrar-nos da noção de que a inovação depende do gênio de um indivíduo. Nós produzimos e inovamos juntos apenas em redes. Se existe um ato de gênio, é o gênio da multidão”.

---

<sup>130</sup> Assinatura que, como qualidade expressiva ou matéria de expressão “não é a marca constituída de um sujeito, é a marca constituinte de um domínio, de uma morada” (DELEUZE e GUATTARI, 1997, p. 123).

A partir da formulação de Deleuze (2008, p. 428) de que “os gêneros de conhecimento [de Spinoza] são mais que gêneros de conhecimento: são modos de existência, são maneiras de viver”, podemos descrever esse processo de composição polifônica em termos spinozianos, através da ideia de que a colocação em ressonância dos fluxos expressivos – como *rítmicas* ou *ritornelos dialógicos* que compõem a polifonia organizacional – constituem compostos de corpos que compõem suas *relações características*, alçando estes às “noções comuns” que constituem o “segundo gênero de conhecimento”. Deleuze (2008, p. 427) descreve a noção de ritmo do “segundo gênero de conhecimento” através do exemplo do nadar:

Que quer dizer o ritmo? Quer dizer que sei compor diretamente minhas relações características com as relações da onda. Isso já não ocorre entre a onda e eu, já não sucede entre partes extensivas – as partes aquosas da onda e as partes do meu corpo. Sucede entre relações: as relações que compõem a onda, as que compõem meu corpo, e minha habilidade, quando sei nadar, de apresentar meu corpo sob relações que se compõem diretamente com as relações da onda. (...) É toda uma arte da composição de relações.

Quando essa composição rítmica “acontece”, é comum perceber a *alegria conectiva* que toma conta dos agentes envolvidos nessa *comunhão criativa* – alegria<sup>131</sup> que aparece como afeto de potência e como sentimento de exultação, quando do sucesso de uma bela produção coletiva –: seja uma obra de engenharia; um gol no futebol; uma apresentação musical coletiva; ou mesmo a simples resolução de um problema “banal” no qual um grupo engajou-se, como, por exemplo, conseguir fazer um carro que estava atolado voltar a andar – como observa Deleuze (2008, p. 428), “Vocês sentem que é uma estranha felicidade. Este é o segundo gênero de conhecimento”.

Schwartz (2010c, p. 99-100) analisa a relevância dos processos de expressão e de singularização no trabalho através das noções de “projeto/herança” e de “transformação em patrimônio”, destacando que trabalhar é “bem mais do que produzir com a ajuda de técnicas, é viver um projeto/herança”, é “construir contornos de um meio que seja um pouco seu, em função dos valores que são os seus (...), segundo as pessoas, segundo a história, segundo as culturas. Construir uma silhueta de um meio que seja seu”, pois, segundo o autor (2010c, p. 97-98), “há qualquer coisa que não é viver se nos assujeitamos às normas de um meio”, na medida em que é próprio do vivo deixar no meio “traços de suas próprias normas de vida”. De forma semelhante, Clot (2010, p. 299) destaca a necessidade dos trabalhadores poderem “Reconhecer-se na sua atividade”, o que significa reconhecer-se

---

<sup>131</sup> Negri e Hardt (2004, p. 9) falam da “alegria” que o “poder do trabalho vivo contemporâneo” proporciona ao sujeito social que detém esse poder.



nos resultados obtidos e no trabalho realizado, assim como – o que é totalmente diferente – reconhecer-se no que se faz de si na própria atividade. (...) [pois] Sem experimentar, pelo menos algumas vezes, a possibilidade de instituir, por sua iniciativa, ligações entre as coisas, a atividade do sujeito no trabalho se torna insuportável aos seus próprios olhos.

Em outra passagem, Clot (2010, p. 8) assinala que “viver no trabalho é, portanto, poder aí desenvolver sua atividade, seus objetos, instrumentos e destinatários, *afetando* a organização do trabalho por sua iniciativa” e observa que quando os sujeitos não têm a possibilidade de interferir na organização do trabalho isso tem “efeitos quanto à própria eficácia de sua ação, para além dos efeitos sobre sua saúde”.

É importante reiterar que, em que pese sustentarmos parte significativa de nossas demonstrações nas formulações de Schwartz e Clot – que estão mais assentadas no registro do indivíduo –, a composição rizomática proposta pela gestão *trans* deve ser pensada segundo uma lógica impessoal e não identitária. Essa lógica, que é comprometida centralmente com o que faz problema – com o que a vida pede, com o que força a pensar, e não com o segmento de origem dos agentes e seus elementos de valor hierárquico (sejam estes segmentos classes, cargos, categorias funcionais, departamentos ou setores da organização), nem com o eu<sup>132</sup> e suas necessidades narcísicas<sup>133</sup> –, é condição para a máxima possibilidade criativa e expressiva, pela condição de abertura para a emergência do impessoal: conforme propõe Deleuze (1997, p. 62): “Deixar de pensar-se como um eu para viver-se como um fluxo, um conjunto de fluxos, em relação com outros fluxos, fora de si e dentro de si próprio”. Como um “corpo de passagem”, que não está apenas para além do “eu”, mas do próprio humano, no sentido que propõe Sant’Anna (2001, p. 104): “A transformação do próprio corpo em um veículo de forças que se situam para além do humano exige que este último ceda espaço e se recolha na inconsciência”.

Para que seja possível a constituição de um “espaço para expressão das singularidades”, é um requisito fundamental a superação da “cristalização” das segmentações e assimetrias nas relações de trabalho – pois o problema não são as segmentações em si e sim a sua fixação como estado de dominação (DELEUZE e

<sup>132</sup> De acordo com o que expõe Bakhtin (2010a, p. 385) sobre a autoria: “A procura da própria palavra é, de fato, procura da palavra precisamente não minha mas de uma palavra maior que eu mesmo; é o intento de sair de minhas próprias palavras, por meio das quais não consigo dizer nada de essencial”.

<sup>133</sup> Necessidade narcísica que decorre de uma vontade de poder tomada pelo niilismo, como analisamos anteriormente, que transforma a organização num campo conflagrado pela luta egóica por prestígio, cargos, espaços de decisão, etc., ou seja, disputa por um poder que não significa potência e criação.

GUATTARI, 2006)<sup>134</sup>, estabilizado as dicotomias, como fixação de um ponto de vista que desqualifica todos os demais –, através de uma “política de gestão transversalizante”, que buscamos rascunhar neste estudo. Pois se trata de abrir um espaço de problematização na gestão/trabalho, no qual exista uma possibilidade efetiva para a interferência dos diferentes agentes na organização do trabalho – como podemos exemplificar com a proposta da educação permanente em saúde, que, através da problematização dos processos de trabalho a partir das necessidades de saúde da população, “congrega, articula e coloca em roda diferentes atores, destinando a todos um lugar de protagonismo na condução de sistemas locais de saúde” (CECCIM e FERLA, 2008, p. 167). Ou seja, um espaço no qual as singularidades possam afetar e serem afetadas e no qual o “governo” da organização do trabalho esteja efetivamente “em jogo” – como analisam Deleuze e Parnet (1998, p. 94), é nos agenciamentos e no embate com as estruturas estabelecidas que o desejo emerge: “Não há eclosão alguma de desejo, em qualquer lugar que seja, pequena família ou escola de bairro, que não questione as estruturas estabelecidas. O desejo é revolucionário porque quer sempre mais conexões e agenciamentos”.

Se o processo de expressão é bloqueado e as forças/singularidades não encontram caminhos possíveis para dar vazão a sua expressividade, cada participante retrocede para seus velhos territórios segmentares, reterritorializando-se<sup>135</sup> segundo as velhas subjetivações (postos de trabalho, corporações e categorias profissionais, dualismos de gêneros e de classe, segmentações etárias, níveis hierárquicos, etc.) e recompondo os agenciamentos estratificantes: funcionamentos estanques e fragmentados, rigidez hierárquica, cerceamento da informação, rixas e competições entre setores e grupos, dinâmicas de segredo e fofoca, etc. Essa é uma típica situação na qual temos a vontade de poder tomada pelo niilismo, conforme analisamos anteriormente, rebaixando-se ao querer escravo e transformando a organização num campo de disputa por um poder que não significa potência, criação, proliferação.

Encontramos, nessa situação de bloqueio da potência inventiva, um novo *cruzamento paradoxal das lógicas* que analisamos anteriormente, mas desta vez tendo:

---

<sup>134</sup> “É que os segmentos, realçados ou sobrecodificados, parecem ter perdido assim sua faculdade de brotar, sua relação dinâmica com segmentações em ato, que se fazem e se desfazem”. (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 88.)

<sup>135</sup> A reterritorialização é o movimento de retorno ao antigo território, quando o movimento de desterritorialização não é suportado ou não tem potência suficiente para constituir um novo território (DELEUZE e GUATTARI, 2006).

a) uma *diretriz operacional antitransversalizante* – a favor do enrijecimento das hierarquias e das diferenças codificadas e estratificadas –; b) operando em um novo *locus* – não mais na fronteira, mas no “coração” dos estratos, nos seus núcleos mais duros –; c) e sob um novo *signum* – o da reprodução do modo majoritário. Encontramos, nesse novo cruzamento paradoxal, a lógica da igualdade a favor das tendências normalizadoras e homogeneizadoras; e a lógica da diferença, voltada à promoção das desigualdades codificadas e estratificadas – como “disjunção exclusiva”.

Quando os “espaço de expressão das singularidades” não estão bloqueados, o interjogo dos diferentes pontos de vistas pode promover a composição de multiplicidades e a abertura a diferentes possíveis, ao articular a diversidade das pertenças e das potências, segundo um funcionamento dialógico, que Tedesco (s/d, p. 4) caracteriza como o da criação impessoal, que resulta das “relações estabelecidas entre vozes discordantes”:

Nenhuma subjetividade ali presente, isoladamente, funciona como fonte das falas ou como centro gerador da ideia, da resolução. Em muitos momentos é flagrante o hibridismo das resoluções encontradas. A resposta final não tem ponto de partida ou de chegada, para suspensa no conjunto disperso dos discursos. Não pertence a ninguém, resulta do atrito das falas em jogo. A manifestação é antes coletiva e, portanto, carrega seu tom impessoal, a-subjetivo.

Conforme assinalamos anteriormente, a confiança é um requisito importante, como *premissa trans-subjetiva*<sup>136</sup> para a constituição desse espaço de expressão das singularidades nas organizações. Primeiro, porque a invenção não pode ser controlada – já que, por definição, o que ainda não existe, o novo, o que não é apenas a realização de um possível já dado de antemão, é indeterminado e imprevisível: segundo Tedesco (2008a, p. 126), “O ato de criação instaura o inteiramente novo, ou seja, o inantecipável (...) Ela [a criação] é essencialmente ruptura da organização existente, pura imprevisibilidade”. Segundo, porque a criação faz-se sempre sobre o vazio do que ainda não existe, sobre o abismo da “fissura”<sup>137</sup> aberta ao Fora que se impõe na forma de problema, o que implica um momento de “suspensão” da ordem dada, como descreve Lazzarato (2006, p. 256):

O acontecimento, a criação de possíveis, a invenção, como sabemos, suspendem as normas e as regras estabelecidas (na economia como no

<sup>136</sup> Definimos a confiança como premissa “trans-subjetiva” e não como “intersubjetiva”, para enfatizar que, para além da relação interpessoal, trata-se da confiança como uma produção molecular.

<sup>137</sup> “Se perguntarmos por que não bastaria a saúde, porque a fissura é desejável é porque nunca pensamos a não ser por ela e sobre as suas bordas e que tudo o que é bom e grande na humanidade entra e sai por ela” (DELEUZE, 1974, p. 164).

direito), ao se abrir ao vazio do acontecimento, ao indecível de sua atualização, e ao heterogêneo dos fins que podem ser realizados.

Assim – como decorrência dessa “imprevisibilidade” e do “abismo da fissura aberta ao Fora” que suspende temporariamente a ordem dada –, a disposição à invenção sempre envolve um arriscar-se e, conseqüentemente, implica a angústia correspondente a essa exposição ao risco: o que só é vivível de uma forma que não seja meramente episódica e excessivamente sofrida quando esse risco é suportado pelo coletivo, por relações de confiança que sustentem um comum<sup>138</sup>.

Encontramos uma consistente demonstração da importância da confiança para a invenção no trabalho, nas fecundas análises de Dejours (1996, 1997) das práticas que ele denomina de "quebra-galho", na qual os trabalhadores "fraudam" as normas e regulamentos da organização do trabalho, como forma de obter maior eficiência e agilidade. Esse autor (1996, p. 100) observa que "estes quebra-galhos necessários são a forma que tomam a *inventividade*, a *imaginação* e a *criatividade* dos agentes" e destaca que a confiança é uma condição fundamental para a iniciativa e a criatividade. Para Dejours (1997, p. 53), não há "coletivo que não seja estabelecido sobre a dinâmica da confiança entre seus membros".

A invenção é sempre uma produção impessoal de uma multiplicidade de forças/singularidades, que, para poderem afetar-se mutuamente a ponto de entrarem em ressonância, ganharem coordenação e comporem uma música ou dança, precisam fazer encontro: ou seja, precisam abrir-se umas às outras, necessitam dotarem-se de uma condição de exposição – para a qual a confiança é um importante requisito –, que permita que cada uma seja intercessora da outra e possam, assim, entrarem em evolução a-paralela.

Mais ainda, como vimos, para que a invenção – ou seja, a atividade – aconteça, é indispensável a abertura de um espaço-tempo que coloque em suspenso os regramentos e prescrições, para que se abra um intervalo de incerteza e indeterminação necessário à emergência do novo. Por isso, o acontecimento-invenção instala um instante de caos na organização no qual ressoa o rumor do "sem fundo" – de onde emerge toda novidade – e, com esse caos, também vem à tona a angústia decorrente da ameaça do mundo explodir em múltiplos impossíveis.

---

<sup>138</sup> Segundo Hardt e Negri (2005, p. 266), “O comum não se refere a noções tradicionais da comunidade ou do público; baseia-se na *comunicação* entre singularidades e se manifesta através dos processos sociais colaborativos da produção. Enquanto o individual se dissolve na unidade da comunidade, as singularidades não se veem tolhidas, expressando-se livremente no comum”.

A constituição desse "intervalo de incerteza e indeterminação" incorpora ao processo de trabalho um componente subversivo, pois esse intervalo assenta-se sobre um espaço de legalidade precária<sup>139</sup>. Assim, sem essa abertura para um determinado limiar de subversividade, não é possível criar e inventar. Nesse espaço de legalidade precária, os agentes arriscam-se numa experimentação que ultrapassa as fronteiras das normas e prescrições, por isso, o risco de ser "pego" na condição de "fora da lei" é uma fonte de angústia e a possibilidade dos agentes aventurarem-se nesse espaço depende do suporte coletivo.

Diante da ausência de uma rede de relações de confiança – que, como uma "rede de segurança"<sup>140</sup>, dê um suporte coletivo para que o risco da ilegalidade e dos possíveis fracassos não recaia de forma individualizada e que o peso da angústia diante do tempo vazio e suspenso do acontecimento também não se imponha individualmente –, os agentes, como forma de defesa, reduzem suas ações ao meramente rotineiro e prescrito, ao "ordinário", gerando um empobrecimento cognitivo do coletivo e uma diminuição radical do nível de invenção, ou seja, uma diminuição do nível da atividade, com a conseqüente redução da satisfação de cada um no exercício do seu trabalho e desagregação do "tecido microfísico ou molecular" da organização.

Cabe assinalar que esse "componente subversivo" não se refere a uma "revolução" como uma "tomada do poder", pois será capturado na esfera molar como produção, como inovação, como potência produtiva segundo os parâmetros da ordem dominante. No entanto, ele também pode apontar, no seu horizonte – como "trabalho vivo"<sup>141</sup> que é –, para o que poderíamos chamar de um "devir revolucionário molecular", na medida em que, enquanto produção de um novo modo de fazer, também implica na gestação de um *novo (modo de) ser*, mesmo que na condição embrionária de "uma semente que repousa sobre a neve esperando a maturação", como analisam Negri e Hardt (2004, p. 9-10):

---

<sup>139</sup> Dejours (1994, 1996, 1997) ressalta a legalidade precária das diversas práticas de "quebra-galho", que, apesar de serem contra as normas, são exercidas pelos trabalhadores, geralmente com o conhecimento das chefias, pois permitem agilizar as tarefas, aumentar a produtividade, tornar mais cômodo e até mesmo dar maior segurança ao trabalho. Também observamos a criação de um "espaço de legalidade precária" nas organizações, ao analisar o progressivo distanciamento entre as normas prescritas e as práticas gerenciais no processo de gestão do trabalho, evidenciando uma relação paradoxal, na qual o não cumprimento da norma opera como uma estratégia de manutenção da governabilidade (NEVES, 2005, p. 102).

<sup>140</sup> Podemos pensar essa rede de relações de confiança como as redes de segurança que permitem aos trapezistas de circo lançarem-se em saltos mais belos e arriscados.

<sup>141</sup> Nesse sentido, observam Hardt e Negri (2005, p. 195): "O trabalho vivo pode ser encurralado pelo capital e reduzido à força de trabalho que é comprada e vendida e que produz bens e capital, mas o trabalho vivo sempre transcende a isto."

O trabalho vivo produz vida e constitui sociedades com uma espessura temporal que atravessa e aniquila o tempo divisível da jornada de trabalho, dentro e fora da prisão do trabalho capitalista com a sua relação salarial que se estende até a esfera do não-trabalho. É uma semente que repousa sobre a neve esperando a maturação, é uma força vital ativa desde sempre nas redes dinâmicas da cooperação, na produção e reprodução da sociedade, que corre dentro e fora do campo imposto pelo capital. Dioniso é o deus do trabalho vivo, que cria, tendo como base, o seu próprio tempo.

Lazzarato (2006) define dois tipos de formações diagramáticas: uma, predominantemente transversalizada, que ele denomina "todos distributivos", pela sua capacidade de desfazer os padrões da subjetividade majoritária e fazer proliferar as subjetividades e suas dinâmicas minoritárias; em oposição a outra, que ele denomina de "todos coletivos", caracterizados pelos processos de totalização, unificação e controle da variação.

Os "todos distributivos" – que Lazzarato (2006) designa como a condição para criação e invenção –, devem ser concebidos como um novo espaço público no trabalho, distinto tanto da lógica estatal quanto da lógica privada, pois é o espaço do "comum", do vulgo, do qualquer. Nesse mesmo sentido, Dejours (1996, p.171), a partir de um referencial conceitual muito distinto, também assinala a importância do "espaço público" para a criação no trabalho: "seria possível dizer que a transformação do sofrimento em criatividade passa por um espaço público na fábrica. Em troca, cada vez que o espaço público tende a se fechar, a criatividade estará ameaçada".

Apesar de Lazzarato denominar de "todo coletivo" o antípoda do "todo distributivo", a concepção que fundamenta esse tipo de formação diagramática polifônica está em sintonia com a noção de "coletivo" apresentada por Clot (2008, p. 66):

Quando somos capazes de achar os pontos de discordância é que o coletivo se cria. O coletivo não se compõe e não se cria sobre a união, mas sobre a desunião. (...) Quer dizer que a controvérsia é a fonte do coletivo, não o contrário. Não é o coletivo sendo a fonte, mas a controvérsia sendo a fonte do coletivo.

Cabe assinalar que, mesmo que Clot não opere explicitamente com o referencial deleuziano, é possível perceber na sua paradoxal concepção de coletivo – que se evidencia quando ele afirma que "o coletivo não se compõe e não se cria sobre a união, mas sobre a desunião" e que "a controvérsia é a fonte do coletivo, não o contrário" – uma certa afinidade com o conceito de "síntese disjuntiva", que fundamenta a nossa concepção de coletivo como agenciamento de singularidades.

Os "todos distributivos" devem ser pensados como sistemas abertos, como unidades polifônicas, nas quais cada trabalhador pode ser entendido como uma "mônada aberta" – como propõe Tarde (2007) –, que se comunica à distância com outras mônadas, compondo um rizoma, uma rede descentrada e não hierarquizada. A rede distributiva, operando segundo o modelo do *patchwork*, deve permitir a cada elemento ou grupo tomar a iniciativa e propor ações de maneira flexível, favorecendo uma política de tomada de decisões minoritárias. Lazzarato (2006) assinala que o grande desafio é conseguir manter junto as singularidades ativas dentro das características dos "todos distributivos" por um laço que não seja uma imposição normativa, centralizada e hierárquica, pois, nesse caso, cai-se num "todo coletivo".

Esses "todos distributivos", como o "tecido microfísico ou molecular" que temos analisado, caracterizam-se pela potência de agenciamento, de disjunção e de coordenação dos fluxos e das redes, pela mobilidade e capacidade de compor o novo, segundo uma dinâmica de constituição da multiplicidade que não se pretende harmônica e orgânica, pois é polêmica e conflitual, na medida em que as relações de poder entre as singularidades são sempre assimétricas. Por isso, essas redes distributivas devem ser concebidas como sistemas metaestáveis, conforme definido por Simondon, nos quais cada movimento responde a uma configuração problemática provisória, que nunca esgota o potencial, nem leva ao equilíbrio do sistema. Nesse sentido, Lazzarato (2006, p.229) agrega que essa formação caracteriza-se pela capacidade de deixar em "suspenso uma 'reserva de ser', um virtual, disponível a outros devires", não estabelecendo uma palavra final nem uma autoridade definitiva.

Por fim, podemos resumir nosso esforço para avançar na explicitação da concepção da Gestão *Trans*, sintetizando que a estratégia da gestão transversalizante opera através da criação de dispositivos de proliferação das multiplicidades, na tentativa de romper com o monopólio dos meios de expressão: monopólio que opera tanto nos "agenciamentos coletivos de enunciação"<sup>142</sup> – pela colonização da linguagem (como, por exemplo, a fala adequada segundo a "língua culta" e a língua certa segundo o jargão técnico) e dos parâmetros de valor (regimes de verdade que estabelecem e hierarquizam os saberes válidos: saber médico, saber técnico, saber especialista, saber prático, etc.) –;

---

<sup>142</sup> "Podem-se tirar daí conclusões gerais acerca da natureza dos Agenciamentos. Segundo um primeiro eixo, horizontal, um agenciamento comporta dois segmentos: um de conteúdo, o outro de expressão. Por um lado, ele é *agenciamento maquínico* de corpos, de ações e de paixões, mistura de corpos reagindo uns sobre os outros; por outro lado, *agenciamento coletivo de enunciação*, de atos e de enunciados, transformações incorporáveis sendo atribuídas aos corpos." (DELEUZE e GUATTARI, 1997a, p. 29)

quanto nos "agenciamentos maquínicos de corpos" – pela hierarquização e domínio dos espaços de expressão (determinação de quem tem o privilégio da ação e acesso aos espaços de decisão: o gestor, o político, o masculino, etc.).

Por isso denominamos esta proposta como *Gestão Trans*, porque, se toda gestão é sempre a gestão do trânsito ou da relação entre os estratos e o Fora, a transversalidade é a estratégia para a potencialização dessa relação com vistas à invenção de “novas possibilidades de vida”. Assim, a *Gestão Trans* é uma aposta: aposta na criação de condições para que essas relações sejam a acolhida das potências intempestivas do Fora<sup>143</sup>, na dinamização dessa interface para que ela dê passagem às forças da vida, na ativação da dimensão intermediária de consistência molecular para que favoreça os contágios e afecções. Dela podemos dizer o que Costa (2012a, p. 25) diz do “poeta experimental”: “O poeta experimental é um artífice das relações intempestivas, um estrategista despudorado das afecções não planejadas”.

Dessa gestão também podemos dizer, como Deleuze (2006a, p. 411), que “não é uma ordem exterior imposta ao caos do mundo [e ao caos da gestão/trabalho, com sua infinita variância e seu “meio sempre infiel”]; ao contrário, o eterno retorno é a identidade interna do mundo e do caos, é Caosmo”. Portanto, trata-se de *uma gestão que é uma aposta e não um modelo* – e quando falamos em aposta, já estamos para além do campo das distribuições sedentárias e transcendentais do plano de organização, estamos no campo do “jogo divino”, onde “Antes de tudo não há regra preexistente, pois o jogo incide sobre sua própria regra” (DELEUZE, 2006a, p. 390-391) –, ou seja, *a gestão trans é uma aposta “caósmica” na potencialização da atividade como o acontecimento imanente no/do trabalho.*

---

<sup>143</sup> Como ensinou Zaratustra: “é preciso ter ainda caos dentro de si, para poder dar à luz uma estrela dançante” (NIETZSCHE, 2011, p. 18).



## CAPÍTULO VI: CONSIDERAÇÕES FINAIS

O “universo do trabalho”<sup>144</sup> foi o grande gabinete de curiosidades desta pesquisa, que buscou, para além dos experimentalismos de laboratório, a experimentação do pensamento: o pensamento do trabalho como trabalho do pensamento, sem um modelo prévio, sem variáveis controladas, “apenas” variações, derivações, devires...

Os instrumentos da pesquisa – uma verdadeira “caixa de ferramentas” constituída com recursos tramados na interseção da Filosofia da Diferença com as formulações das “Clínicas do Trabalho”<sup>145</sup> – foram os conceitos e funções<sup>146</sup>. Mas, se esta pesquisa pode ser definida como uma pesquisa conceitual, isso não significa que ela seja abstrata ou subjetivista – por isso nos diferenciamos, no Capítulo I, do subjetivismo kantiano, “pela reversão da ideia comum de ponto de vista, pois este não é mais pensado como o que varia em decorrência do sujeito”, mas o que varia no encontro com o campo de tensões que constitui o problemático do mundo, de onde coemerge o sujeito e objeto/mundo.

Portanto, os conceitos e as funções que traçaram as nossas linhas de pensamento não são uma pura produção do intelecto – mas, como define Deleuze (2006a), são “objetos de um encontro”<sup>147</sup>. Os conceitos e funções aqui envolvidos e

---

<sup>144</sup> Evitamos a expressão “mundo do trabalho” – tão comum nos estudos críticos nesse campo – ao longo de todo o nosso ensaio, em concordância com a observação da professora Rosane Neves da Silva (PPGPSI/UFRGS), durante a banca de qualificação, que questionou se haveria um outro mundo sem trabalho que justificasse essa expressão, mas, neste momento, nos rendemos a uma expressão substituta, que inventamos para esta ocasião, por uma imposição estilística, com o intento de destacar que o campo do trabalho, a partir da perspectiva da atividade, na qual nos instalamos, constitui um universo aberto, na sua infinidade de fluxos e devires.

<sup>145</sup> Seguimos Bendassolli e Soboll (2011, p. 3), que apontam que “Compreende-se por ‘Clínicas do Trabalho’ um conjunto de teorias que têm como foco de estudo a relação entre trabalho e subjetividade”.

<sup>146</sup> Conforme definem Deleuze e Guattari (1992), a filosofia constrói conceitos e a ciência funções: essas são duas formas de pensar – entendendo pensar como criar – são duas “atitudes” com relação ao caos. Enquanto a filosofia recorta o caos através de um plano de imanência que busca manter as velocidades infinitas e dar “uma consistência própria ao virtual”, a ciência renuncia ao infinito e “dá ao virtual uma referência que o atualiza” (DELEUZE, GUATTARI, 1992, p. 153-145). Em que pese nosso convite para uma discussão poética do trabalho e o esforço na produção e apreensão de uma estilística do trabalho e de uma “metafísica de artista” da gestão, não contamos com a presença de perceptos na nossa caixa de ferramentas – consideramos que a nossa arte é uma arte predominantemente de conceitos e funções, no sentido assinalado por Agamben (2009, p. 27): “As questões terminológicas são importantes na filosofia. (...) a terminologia é o momento poético do pensamento”.

<sup>147</sup> Por isso Zourabichvili (2004a, p. 49) fala de um “empirismo superior ou transcendental”: “quando Deleuze afirma-se empirista é porque ‘trata o conceito como objeto de um encontro’, se refere a um

desenvolvidos estiveram permanentemente “confrontados” a um vasto campo empírico, constituído por mais de duas décadas de pesquisas – na graduação, no mestrado e, agora, no doutorado, que sempre estiveram focados neste tema – e de experiências e de experimentações em diferentes funções na gestão do trabalho: tanto em funções políticas, gerenciais, técnicas e administrativas exercidas internamente na gestão de organizações, como também em diversas experiências de trabalhos realizados na condição de consultor externo (em organizações do serviço público e em empresas). Foi nesse encontro-confronto que o pensamento foi posto a funcionar pelos signos<sup>148</sup> do trabalho.

Nem abstrato, nem subjetivista, tentamos desenvolver aqui um experimento de fronteira, na borda onde se encontram ciência e filosofia – fronteira onde buscamos fazer o pensamento trabalhar e o trabalho pensar. Por isso, se olharmos retrospectivamente o percurso trilhado, é possível perceber que a nossa pergunta disparadora – “o que pode o trabalho?” – desde o início trouxe clandestina, como a sua sombra silente, a questão “o que pode o pensamento?”: o que explica a insistente miscigenação entre epistemologia e ontologia, numa faina de mútuo coengendramento, constituindo uma “ontologia prática” (VIVEIROS DE CASTRO, 2007).

Que a pergunta “o que pode o trabalho?” – que é uma pergunta ética – tenha encaminhado para uma problematização da gestão não deve surpreender, pois, como vimos, o trabalho, na perspectiva da atividade, é uma efetuação da gestão – a gestão da relação entre os estratos e o Fora. Mais ainda, a discussão da gestão não é mais do que a consequência ética desta forma de perguntar, pois coloca o que Deleuze define como uma questão etológica<sup>149</sup>, na medida em que a pergunta por “o que pode?” coloca em questão os “modos de ser” do/no trabalho – talvez devamos falar: os *modos (de gestão) do “ser”*<sup>150</sup> do trabalho.

---

empirismo chamado superior ou *transcendental*, que apreende uma exterioridade muito mais radical que a dos dados sensoriais, puramente relativa”.

<sup>148</sup> Signos – encontros com o mundo – que são exteriores ao pensamento e que, a partir dessa exterioridade e heterogeneidade que vêm do Fora, forçam a pensar: “O mundo não cessa de fazer-se signo e não se compõe senão de signos - à condição de sermos sensíveis a eles” (ZOURABICHVILI, 2004a, p. 51).

<sup>149</sup> De acordo com a definição de Deleuze (2008, p. 70), “A etologia, no sentido mais rudimentar, é uma ciência prática das maneiras de ser”; ela “não é o estudo das maneiras de viver do animal, é mais o estudo dos afectos dos quais é capaz” (DELEUZE, 2005, p.311).

<sup>150</sup> Lembrando sempre que falamos de “ser” a partir do “golpe filosófico” através do qual Spinoza ensina que a *potência é a essência do ser* – pela importância, cabe repetir a citação: “Uma vez mais, trata-se da pergunta ‘que pode um corpo?’. Que podes em virtude de tua potência? É muito diferente da pergunta

Que a problematização da gestão do trabalho na perspectiva da atividade – do “trabalho concebido como obra de arte”, como bem explicitam Barros, Louzada e Vasconcellos (2008, p. 20) – tenha nos levado ao paradoxo do caráter anti-institucional<sup>151</sup> da gestão *trans*, também era inescapável, pois essa problematização da gestão implica em pensar um “*modelo de gestão* que não se coloque como a *gestão de um modelo*”. Temos, então, uma gestão paradoxal, que se entende e se inventa como *transtrabalho*! Esse é o desafio de pensar uma gestão que, no lugar de controlar e conter os desvios e variações – como pretende a gestão taylorista –, busca se abrir aos devires: por isso, a definimos como uma *gestão clínica*, no sentido de ser voltada à produção de desvio, uma gestão que beira à subversão e à transgressão – ou seja, uma gestão que vai até o limite do que pode.

Chegado ao fim do percurso da pesquisa, cabe reafirmar – em conformidade com a compreensão de que a atividade é um “conceito inacabável” –, que o mapa traçado pelo nosso caminhar segue inconcluso, sempre em vias de seguir em seu devir, em sua deriva – pois *o cartógrafo não é um viajante e sim um andarilho*, como diz Nietzsche (2007b, p. 271): “Quem alcançou em alguma medida a liberdade da razão, não pode mais do que se sentir um andarilho sobre a Terra – e não uma viajante que se dirige a uma meta final: pois esta não existe”<sup>152</sup>.

Esse mapa, composto em várias camadas ou planos, pode ser sumariado pelo traçado das principais linhas que delinearão o panorama percorrido ao longo dos cinco capítulos. No plano metodológico – Capítulo I: Epistemologia e Ontologia –, desenvolvemos duas importantes linhas de análise: a primeira, que levou à desnaturalização do “objeto trabalho”, mostrando como ele é uma produção datada, e ao delineamento das forças que conformaram a matriz sociotécnica do mundo moderno: formação social que também foi denominada de “sociedade do trabalho” (NEGRI e HARDT, 2004). A segunda linha, a partir da cartografia, que conduziu a três desdobramentos analíticos principais: o primeiro, relativo à compreensão da natureza problemática do trabalho, associada à identificação da insistência do Fora como o

---

moral: que deves em virtude da tua essência? (...) Spinoza diz muito frequentemente que a essência é a potência. Compreendam o golpe filosófico que ele está dando!” (DELEUZE, 2008, p.75).

<sup>151</sup> Conforme o “paradoxo do antimodelo” – como observam Deleuze e Guattari (2007c, p. 25): “É um ‘paradoxo’, fazer do próprio devir um modelo”.

<sup>152</sup> Aforismo 638. *O andarilho*: “Quem alcançou em alguma medida a liberdade da razão, não pode mais do que se sentir um andarilho sobre a Terra – e não uma viajante que se dirige a uma meta final: pois esta não existe. Mas ele observará e terá olhos abertos para tudo quanto sucede no mundo; por isso não pode atrelar o coração com muita firmeza a nada em particular; nele deve existir algo de errante, que tenha alegria na mudança e na passagem”. (NIETZSCHE, 2007b, p. 271)

componente singularizante e acontecimental no trabalho; o segundo, a um perspectivismo radical – não subjetivista – desessencializando o objeto e dessubstantivando o sujeito; e, o terceiro, à explicitação do plano das singularidades como a “escala” paradoxal na qual a cartografia opera – como o “espaço” do transcendental, onde acontecem os contágios, os agenciamentos, as ressonâncias moleculares.

No Capítulo II: O Trabalho na Sociedade de Controle, analisamos o trabalho na contemporaneidade e mapeamos suas principais linhas de tensão, identificando que a gestão do trabalho encontra-se diante de um importante impasse: ao mesmo tempo em que o capital precisa investir na produção de subjetividade, como forma de intensificar a produção de valor, este investimento no incremento da potência de criação de valor traz consigo o risco da perda do controle do capital sobre o trabalho. Premida pela tensão dessa contradição, a gestão capitalista tem conseguido atualizar-se em novos dispositivos, através de estratégias de coerção de baixa intensidade, “aperfeiçoando” um modelo de gestão que denominamos de “taylorismo intensivo” ou “neotaylorismo da sociedade de controle”. Mas esse impasse segue como um embate vivo, um embate que abre uma fresta ao indeterminado e para o qual é impossível prever desfechos. É esse impasse que define o “novo momento”, a que referimos na introdução, no qual se conjugam a oportunidade e a urgência de “uma nova forma de conceber a relação entre política e trabalho” e é nessa fresta que se insere o nosso estudo, como mais uma voz a ressoar em apelo ao rumor da multidão.

No Capítulo III: A Vitalidade do Trabalho e a Paradoxal Consistência da Atividade, problematizamos a perspectiva da atividade, evidenciando o grande salto conceitual proporcionado pela inclusão do virtual na análise do trabalho – salto que permite o desenvolvimento de uma análise crítica que não fique refém do binarismo. Nessa perspectiva, a atividade foi cartografada como um movimento de desvio que se compõe em um campo problemático de tensões entre dois planos heterogêneos: o plano dos estratos (do prescrito, das “normas antecedentes”) e o Fora (plano das forças, das “infidelidades do meio”). Por isso, dissemos que a atividade é uma operação fronteira, que se caracteriza pelo anseio nômade que implica habitar as margens de heterogeneidades. Essa fronteira – na qual sempre se é estrangeiro – define-se como um *locus* paradoxal, porque ela se constitui como um *quase-lugar*: pois se encontra entre

um lugar que existe (que define a estrutura e o funcionamento do dispositivo organizacional) e um não-lugar que insiste (que é o Fora, o virtual).

Nessa fronteira, descrevemos o “processo de molecularização” que se desenvolve através dos agenciamentos de singularidades, produzindo adensamentos e nódulos de consistência por ressonância: memórias comuns, vínculos afetivos, compromissos mútuos, saberes compartilhados, simpatias, referenciais comuns para ação, refrãos coletivos, etc. – ou seja, os elementos que constituem os “gêneros” e as “ECRP”, descritos por Clot e Schwartz. A partir desse processo, analisamos como se produz um “espaço público”, como um “bloco de espaço-tempo” que possibilita a instauração de uma regulação coletiva (de arbitragens compartilhadas), como saída alternativa para o trabalho não ficar refém da contradição entre o polo dos estratos (sacralização do prescrito) e o Fora (o caos da transgressão individual). Vimos, também, que é a operação de integração de singularidades que esclarece a “natureza paradoxal da atividade”, pois *é pela integração das singularidades que, a cada momento, uma nova realidade do trabalho emerge do virtual*, fazendo o trabalho realizado desviar do prescrito.

No Capítulo IV: Os Paradoxos da Gestão, desenvolvemos, a partir da concepção imanente e relacional do poder, de Foucault, a compreensão de que a gestão é um trabalho que tem como o seu “objetivo” governar e como o seu “objeto” o trabalho. Essa formulação paradoxal – na qual a gestão apresenta-se, ao mesmo tempo, em continuidade e em descontinuidade com o trabalho – permitiu evidenciar as duas formas polarizadas de gestão.

No polo da gestão em descontinuidade com o trabalho, identificamos o taylorismo, como um modelo de gestão centrado em tecnologias disciplinares, que busca conter os impactos do Fora (as variabilidades) sobre os estratos (o prescrito). Como é invivível uma vida absolutamente submetida aos estratos, identificamos duas linhas de escape nesse processo de gestão: uma, através das inúmeras irrupções por onde o real vasa (as subversões das prescrições; os variados sinais e sintomas de desajustes, como o absenteísmo, os adoecimentos, os sofrimentos; as “quebras” nos processos de trabalho; os conflitos; as greves; os “acidentes”); outra, através do que denominamos de uma “face oculta” do taylorismo – face que lhe proporciona uma “sensibilidade molecular” para operar a integração de singularidades –, levando à flexibilização da sua pretensão totalitária de tudo submeter à norma. É essa

“sensibilidade molecular” que possibilita ao taylorismo a negociação da infinidade de desvios e variações que, no cotidiano, garantem a eficácia do trabalho.

No outro polo, delineamos uma gestão alternativa concebida como *transtrabalho*, que denominamos de *gestão trans*. Aqui, concebemos uma gestão que opera procurando “alargar” a interface entre os dois planos – ao constituir e dar consistência a uma dimensão intermediária de consistência molecular –, visando produzir fissuras, favorecer os encontros “afectivos”, promover a produção de contágios e a permeabilização dos estratos às intensidades. Assim, pudemos evidenciar que este é um movimento que visa à reversão das tendências já inscritas nos estratos, através de singulares composições plásticas da forma (o estratificado) como o informe (o Fora): condição para a invenção de outros “possíveis”.

Diante da insistência do Fora – Dioniso sempre retorna perturbando a *pax* organizacional –, a gestão taylorista é obrigada a um esforço permanente para conter os seus impactos sobre os estratos. Esse esforço é uma tentativa de constranger a atividade, o que exige uma antiatividade permanente: identificamos, assim, o paradoxo de *uma gestão que é uma atividade antiatividade*, pois *para conter a atividade a gestão tem que entrar em atividade*. Identificamos também que, mesmo quando opera através da sua “sensibilidade molecular”, permitindo a negociação de desvios e variações, o taylorismo busca a contenção do impacto do Fora sobre os estratos, em um esforço estratégico que tem como finalidade última buscar garantir a reprodução do mesmo e impor o prescrito.

Podemos, agora, retomar uma questão que apresentamos na introdução da nossa pesquisa, observando que a *gestão trans*, enquanto uma política de potencialização do virtual do trabalho que visa à reversão das tendências já inscritas nos estratos, é “uma nova forma de conceber a relação entre política e trabalho, que abre um novo campo de possíveis, no qual é possível conjugar as lutas de liberação e as práticas de liberdade na gestão do trabalho”, pois nela política e micropolítica são indissociáveis.

É através do *jogo* entre a regularidade da ordem apolínea (estratos) e o irregular e indecível dos fluxos dionisíacos (Fora) que pode ser “encontrada” a potência inventiva do trabalho. Mais ainda, podemos dizer que *a gestão trans é esse jogo, é essa dança entre os estratos e o Fora* – por isso, essa gestão só existe em ato, ou seja, em “atividade”.

Após estabelecer que “*toda gestão é atividade*”, inclusive a taylorista – pois, como dissemos, para conter a atividade a gestão taylorista tem que entrar em atividade –, foi possível passar a compreender que “*toda atividade é gestão*”: *gestão da relação paradoxal entre os estratos e o Fora*. Além disso, pudemos também entender que a *atividade é o componente de gestão que advém em todo trabalho*. Por isso, se podemos definir o taylorismo por ser uma *atividade contra a atividade*, definimos a *gestão trans* por ser uma forma de gestão que busca operar sobre o empírico problemático da gestão/trabalho sem perder o liame com o Fora, sem cortar a comunicação com o virtual: fonte inesgotável de toda novidade e variação.

No Capítulo V: Pistas para uma Gestão Paradoxal, apresentamos a noção de transversalidade como a definição da dinâmica funcional da *operação paradoxal*<sup>153</sup> que funda a *gestão trans* e explicitamos que, através do que chamamos de uma política de gestão transversalizante, essa gestão propõe-se como um processo que busca a criação de um *espaço-tempo rizomático*, que se caracteriza por não ser confinado às hierarquias e aos monopólios, nem pré-determinando pelos valores hegemônicos ou pelos âmbitos de autoridade.

A estratégia para constituição desse espaço-tempo, como um espaço “público” na organização, é a invenção/implantação do que chamamos de “dispositivos *trans*”, que podemos caracterizar como “dispositivos autodeformantes”, para os quais não apontamos fórmulas, mas discutimos algumas “pistas”, a partir da problematização do desafio paradoxal da *gestão trans*, que é o de buscar criar condições para emergência do devir.

Ao fim desta pequena resenha, podemos sintetizar a concepção da *gestão trans* definindo-a como uma estratégia de dinamização das dramáticas dessa dimensão intermediária de consistência molecular para promover os contágios e afecções – que é de onde surge toda inovação –, buscando a potencialização das relações entre os estratos e o Fora, com vistas à invenção de novas possibilidades de vida do/no trabalho. Portanto, podemos dizer que, enquanto o taylorismo é uma *gestão antiacontecimento* – como analisa Lazzarato (2006, p. 109), “A visão disciplinar da organização do trabalho é antiacontecimento, antiinvenção, pois subordina o acontecimento e a invenção à reprodução” – a *gestão trans* é uma aposta na criação de condições para que essas relações favoreçam a acolhida das potências intempestivas do

---

<sup>153</sup> Lembramos que essa *operação paradoxal* é a “integração de singularidades”.

Fora, ou seja, *uma aposta na potencialização da atividade como o acontecimento no/do trabalho*.

Toda gestão é sempre da ordem do paradoxo. Mesmo a gestão taylorista – que tenta insistentemente recortar o mundo segundo uma lógica binária, como uma estratégia para contenção das potências do Fora – tem a sua existência atravessada por tensões paradoxais, como pudemos examinar através de vários paradoxos descritos ao longo da pesquisa: paradoxo do metatrabalho; paradoxo do invivível do ideal taylorista; paradoxo do quase-lugar; paradoxo da face oculta; paradoxo da atividade-antiatividade.

Essa condição paradoxal é ainda mais evidente para a *gestão trans*, que parte do pressuposto de que mais do que procurar soluções ou saídas para os problemas e paradoxos, trata-se de “colocá-los” e “habitá-los”. Por isso, esta é uma gestão que não se concebe nem como a simples defesa do Fora contra os estratos, ou do empenho total na desterritorialização contra os territórios – pois entende que é na fronteira dos dois planos, no insistente vai-e-vem entre eles, que a gestão pode disparar acontecimentos e que o trabalho pode advir inventivo –, nem em termos de uma proposta purista de revolução, ou de redenção do trabalho em relação o capital: lembremos que o trabalho que estamos analisando é o “outro” do capital, uma “cria” gestada pela formação social do capitalista<sup>154</sup>.

Trata-se, então, de se buscar pensar uma *gestão complexa* – sem o purismo moralista, nem o negativismo niilista, mas com o sentido do compromisso ético que sabe que se a vida não é possível sem os conjuntos molares, ela também não pode ficar confinada às configurações já dadas nos estratos. Como vimos, o desafio é o de “inventar um lugar” vivível “entre” os estratos e o Fora, um “lugar” que não se pretenda descolado dos estratos, nem fechado ao Fora, na medida em que *é pela fissura, pela permeabilização dos estratos às forças do Fora, que a vida pode inventar(-se)*, pois é nesse “entre” que, retomando Deleuze (2006a, p. 366), podemos “fazer um pouco do sangue de Dioniso correr nas veias orgânicas de Apolo”, *é nesse “entre” que a gestão pode fazer-se trans e o trabalho um espaço de invenção*.

---

<sup>154</sup> Conforme vimos, no Capítulo I, ao desnaturalizarmos o “objeto trabalho”.



## BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo, Martins Fontes, 2007
- AGAMBEN, Giorgio. *O que é o contemporâneo? e outros ensaios*. Chapecó, Argos, 2009.
- ALBORNOZ, Suzana. *O Que É Trabalho*. São Paulo, Brasiliense, 2008.
- AMADOR, Fernanda Spanier. *Entre Prisões da Imagem, Imagens da Prisão: um dispositivo tecno-poético para uma clínica do trabalho*. Tese Doutorado. UFRGS, Porto Alegre, 2009. Mimeo.
- AMADOR, Fernanda S. e FONSECA, Tania Mara Galli (2011). Atividade: o trabalho sobre o signo do inacabamento. In D. S. Rosemberg, J. R. Ronchi Filho, M. E. B Barros. *Trabalho docente e poder de agir: clínica da atividade, devires e análises*. Vitória. EDUFES.
- AMARANTE, Ana Helena Pinto do. *Ética do Acontecimento: Uma leitura da filosofia de Gilles Deleuze*. Dissertação de Mestrado. UFRGS, Porto Alegre, 2006. Mimeo.
- ANDRADE, Oswald. Manifesto Antropofágico. In. ANDRADE, Oswald. *A Utopia Antropofágica*. São Paulo, Globo. 1990.
- ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. Campinas, Cortez, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, Boitempo, 2009.
- ARAGON, L. E. P. (2007). *O impensável na clínica: virtualidades nos encontros clínicos*. Porto Alegre: Sulina/Editora da UFRGS.
- BAKHTIN, Mikhail. *Estética da Criação Verbal*. São Paulo, Martins Fontes, 2010a.
- \_\_\_\_\_. *Problemas da Poética de Dostoiévski*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2010b.
- BARROS, M. Elizabeth Barros e, BARROS, Regina Benevides. A potência formativa do trabalho em equipe no campo da saúde. In. PINHEIRO, R. MATTOS, R. A. e BARROS, M. Elizabeth Barros. *Trabalho em equipe sob o eixo da integralidade: valores, saberes e práticas*. Rio de Janeiro: IMS/UERJ, CEPESC, ABRASCO, 2007, (pp. 75-84).
- BARROS, M. Elizabeth Barros, LOUZADA, A. P. Figueiredo, VASCONCELLOS, Dani, Clínica da Atividade em uma Via Deleuziana: por uma psicologia do trabalho. In: *Informática na Educação: teoria e prática*. Porto Alegre, PGIE-UFRGS, v. 11, n. 1, 2008.
- BARROS, Regina Benevides. *Grupo: a afirmação de um simulacro*. Porto Alegre, Editora UFRGS/SULINA. 2007.
- BENDASSOLLI, Pedro F., SOBOLL, Lis Andrea P. (Orgs.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. (pp.71-83). São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGSON, Henri. *O Pensamento e o Movente*. São Paulo, Martins Fontes, 2006.

- BESSI, Vânia Gisele. *Subjetividade em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário e programa de apoio à demissão voluntária*. Dissertação de Mestrado. UFRGS, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2185> Acessado em 10/12/2012
- BRITO, Jussara Cruz de. Trabalho Real. In PEREIRA, Isabel Jardim e LIMA, Júlio César França. *Dicionário de Educação Profissional em Saúde*. Rio de Janeiro, EPSJV, 2008.
- BRYANT, Chris. *Volkswagen desliga e-mail de BlackBerry depois do expediente*. São Paulo, Caderno Mercado, 24/12/2011.
- CALLINICOS, Alex. s/d. Introdução ao Capital de Karl Marx. *Revista Espaço Acadêmico*, Nº 38, Julho/2004. [http://www.espacoacademico.com.br/038/38tc\\_callinicos.htm](http://www.espacoacademico.com.br/038/38tc_callinicos.htm) Acessado em 11/12/2010.
- CARMO, Paulo Sérgio do. *A Ideologia do Trabalho*. São Paulo, Moderna, 2005.
- CANGUILHEM, Georges. *O conhecimento da vida*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.
- CASTEL, Robert. *As Metamorfoses da Questão Social: uma crônica do trabalho*. Petrópolis, Vozes, 1998.
- CATTANI, Antônio David. Taylorismo. In CATTANI, Antônio David (Org.). *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis, ED. Vozes; Porto Alegre, Ed. UFRGS, 1997.
- CECCIM, Ricardo Burg. Desenvolvimento de competências no trabalho em saúde: educação, áreas do conhecimento e profissões no caso da saúde. *Revista Tempus: Actas de Saúde Coletiva*, v. 6, p. 253-277, 2012.
- CECCIM, Ricardo Burg e FERLA, Alcindo Antônio. Educação Permanente em Saúde. In. PEREIRA, Isabel Jardim e LIMA, Júlio César França. *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. Rio de Janeiro, EPSJC, 2008.
- CERTEAU, Michel de. *A Invenção do cotidiano: 1. As artes de fazer*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CLOT, Yves. *A Função Psicológica do Trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.
- \_\_\_\_\_. Entrevista: Yves Clot. *Revista Mosaico: Estudos em Psicologia*. UFMG. Belo Horizonte, Vol. II, nº 1, p. 65-70, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum. 2010.
- \_\_\_\_\_. Clínica do trabalho e clínica da atividade. In. P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. (pp.71-83). São Paulo: Atlas. 2011.
- COSTA, Fabiana Tomazzoni da, MOEHLECKE, Vilene, FONSECA, Tania Mara Galli. Abrir o Corpo da Clínica. In. FONSECA, Tania Mara Galli e ENGELMAN, Selda. *Corpo, Arte e Clínica*. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2004.
- COSTA, Luis Artur, FONSECA, Tania Mara Galli. Da diversidade: uma definição do conceito de subjetividade. *Revista Interamericana de Psicologia*, Vol 42, N. 3, 2008.
- COSTA, Luis Artur. *DESNATURAR DESMUNDOS: a imagem e a tecnologia para além do exílio no humano*. Tese Doutorado. UFRGS, Porto Alegre, 2012. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/55684> Acessado em 10/11/2012a.

\_\_\_\_\_. *Contextualizar*. In: FONSECA, Tania Mara Galli, NASCIMENTO, Maria Livia do, MARASCHIN, Cleci. *Pesquisar na Diferença: um abecedário*. Porto Alegre, SULINA, 2012b.

CUNHA, Antônio Geraldo. *Dicionário Etimológico Nova Fronteira da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.

DAMIN, Délcio Antônio. *Desviando a atenção*. Zero Hora, Porto Alegre, p. 21, 04 de fevereiro de 2011

DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth, JAYET, Christian. *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuição da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho*. São Paulo, Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo Na Organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. *O Fator Humano*. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1997.

\_\_\_\_\_. *Entrevista a Christophe de Dejours: Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal*. [http://www.publico.clix.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal\\_1420732](http://www.publico.clix.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732) Publicado em 01.02.2010 Acessado em 15/07/2010

DELEUZE, Gilles. *Nietzsche e a Filosofia*. Porto: RÉS-Editora, s/d.

\_\_\_\_\_. *O abecedário*. (s. d.) Dossiê Gilles Deleuze & Felix Guattari. [http://www.dossie\\_deleuze.blogger.com.br/](http://www.dossie_deleuze.blogger.com.br/) Acessado em 10/12/2011.

\_\_\_\_\_. *Lógica do Sentido*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

\_\_\_\_\_. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 1988.

\_\_\_\_\_. *A Dobra: Leibniz e o Barroco*. Campinas, Papyrus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Conversações*. Rio de Janeiro, Editora 34, 1992.

\_\_\_\_\_. *Crítica e Clínica*. São Paulo, Ed 34, 1997

\_\_\_\_\_. *Diálogos*. São Paulo, Escuta, 1998.

\_\_\_\_\_. *Bergsonismo*. São Paulo, Ed 34, 1999.

\_\_\_\_\_. *Espinosa: filosofia prática*. São Paulo, Escuta, 2002.

\_\_\_\_\_. *Derrames: entre el capitalismo y la esquizofrenia*. Buenos Aires: Cactus, 2005.

\_\_\_\_\_. *Diferença e Repetição*. Rio de Janeiro: Graal, 2006a.

\_\_\_\_\_. Gilbert Simondon, O indivíduo e sua gênese físico-biológica. In \_\_\_\_\_. *A Ilha Deserta e outros textos*. São Paulo, Iluminuras, 2006b.

\_\_\_\_\_. *Nietzsche*. Madrid, Arena Libros, 2006c.

\_\_\_\_\_. *En Medio de Spinoza*. Buenos Aires: Cactus, 2008.

\_\_\_\_\_. O Esgotado. In \_\_\_\_\_. *Sobre o Teatro: Um manifesto de menos; O Esgotado*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Ed., 2010.

DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Felix. *O Que É a Filosofia?*. Rio de Janeiro, Ed 34, 1992.

\_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*, Vol. 1. São Paulo, Ed 34, 1995.

\_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*, Vol. 3. São Paulo, Ed 34, 1996.

\_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*, Vol. 2. São Paulo, Ed 34, 1997a.

\_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*, Vol. 4. São Paulo, Ed 34, 1997b.

- \_\_\_\_\_. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*, Vol. 5. São Paulo, Ed 34, 1997c.
- DELEUZE, Gilles, PARNET, Claire. *Diálogos*. São Paulo, Escuta, 1998.
- DIAS, Rosa Maria. *Nietzsche e a Música*. Ijuí, Editora UNIJUÍ, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Nietzsche, diva como obra de arte*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2011.
- DURAFFOURG, Jacques. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp.47-82). Niterói: Editora da UFF, 2010.
- DURRIVE, Louis, SCHWARTZ, Yves. *Glossário da Ergologia*. In. Revista Laboreal, V. 4, Nº 1, 2008.  
<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV6582234396587;63882> Acessado em 10/07/2011.
- ENGELS, Friedrich. Sobre o Papel do Trabalho na Transformação do Macaco em Homem. In. ANTUNES, Ricardo L. C. *a Dialética do Trabalho: escritos de Marx e Engels*. São Paulo, Expressão Popular, 2004.
- ESCÓSSIA, Liliana da. O Coletivo como plano de criação na saúde pública. *Interface – Comunicação, saúde, educação*. Vol 13 (Supl 1), 689-694, 2009.
- ESCÓSSIA, Liliana da. & KASTRUP, Virgínia. O conceito de coletivo como superação da dicotomia indivíduo-sociedade. *Psicologia em Estudo*. Vol 10 (2), 295-304, 2005.
- FEREZ, Olgária Chaim. Nietzsche: vida e obra. In NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. *NIETZSCHE*. São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda., 2005.
- FERLA, Alcindo Antônio, CECCIM, Ricardo Burg, ALBA, Rafael Dall. Informação, educação e trabalho em saúde: para além de evidências, inteligência coletiva. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, V6, n. 2, Supl., 2012.  
<http://www.reciis.cict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/620/1094> Acessado em 12/01/2013.
- FIGUEIREDO, Marcelo; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise. *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro, DP&A, 2004.
- FONSECA, Tania Galli. *Habitar o Paradoxo* [e-mail pessoal]. Mensagem eletrônica recebida por <jmario.neves@gmail.com> 18 out. 2011.
- FONSECA, Tania Galli, NEVES, José Mário, AMADOR, Fernanda Spanier, KIRST, Patrícia Gomes. Dos modos de existência das tecnologias: um trabalho sem fim. *Fractal: Revista de Psicologia*. Rio de Janeiro: vol.20 no.2 jul./dez, 2008.  
<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v20n2/15.pdf>. Acessado em 19/06/2011.
- FONSECA, Tania Galli, COSTA, Luis Artur, MOEHLECKE, Vilene, NEVES, José Mário. O Delírio como Método: a poética desmedida das singularidades. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, UERJ, RJ, Ano 10, Nº 1, 2010.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.
- \_\_\_\_\_. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.
- \_\_\_\_\_. *As Palavras e as Coisas: uma arqueologia das ciências humanas*. São Paulo, Martins Fontes, 1990.

- \_\_\_\_\_. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis, Vozes, 1991.
- \_\_\_\_\_. O Sujeito e o Poder. in. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*.
- DREYFUS, Hubert L. e RABINOW, Paul. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Em Defesa da Sociedade*. São Paulo, Martins Fontes, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Ditos e Escritos V: Ética, Sexualidade, Política*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 2010.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. Trabalho. In. PEREIRA, Isabel Jardim e LIMA, Júlio César França. *Dicionário da Educação Profissional em Saúde*. Rio de Janeiro, EPSJC, 2008.
- FUGANTI, Luiz. *Saúde, desejo e pensamento*. São Paulo, HUCITEC, 2008.
- GÊNESE. In. *Antigo Testamento*. <http://www.bibliacatolica.com.br/24/1/3.php>. Acessado em 04/06/2010.
- GIACÓIA JÚNIOR, Oswaldo. *Nietzsche*. São Paulo, Publifolha, 2000.
- GONDAR, Jô. O Trabalho como Objeto Histórico. In. Bruno, Mário, Queiroz, André & Christ, Isabelle (Orgs). *Pensar de Outra Maneira: a partir de Cláudio Ulpiano*. Rio de Janeiro, Pazulin, 2007.
- GORZ, André. *O Imaterial: conhecimento, valor e trabalho*. São Paulo, Annablume, 2005.
- GUATTARI, Felix. *A Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*. São Paulo, Brasiliense, 1985.
- \_\_\_\_\_. *As Três Ecologias*. Campinas, Papirus, 1990.
- \_\_\_\_\_. *Caosmose: um novo paradigma estético*. São Paulo, Editora 34, 1992.
- GUATTARI, Felix, ROLNIK, Suely. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.
- GORZ, André. *O Imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo, Annablume, 2005.
- HARDT, Michael. *Gilles Deleuze: um aprendizado em filosofia*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1996.
- HARDT, Michael; NEGRI, Antônio. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Multidão*. Rio de Janeiro: Record, 2005.
- HOUAISS. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. Versão monousuário 2.0. Editora Objetiva, 2007. CD-ROM.
- KASTRUP, Virgínia. O funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo. *Psicologia & Sociedade*, vol.19 no. 1 ABRAPSO. Porto Alegre, Jan./Apr. 2007. (p.15 – 22)
- KRISIS, Grupo. *Manifesto Contra o Trabalho*. São Paulo, Conrad Editora do Brasil, 2003
- LATOUR, Bruno. *Jamais Fomos Modernos*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.
- LAZZARATO, Maurizio. *As Revoluções do Capitalismo*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira. 2006.
- LAZZARATO, Maurizio e NEGRI, Antônio. *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro, DP&A. 2001.

- LÉVY, Pierre. *As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- LEVY, Tatiana Salem. *A experiência do Fora: Blanchot, Foucault e Deleuze*. Rio de Janeiro, Relume Dumará, 2003.
- \_\_\_\_\_. O fora como o (não-)espaço da literatura. In: BRUNO, Mário, CHRIST, Isabelle, QUEIROZ, André. *Pensar de outra maneira: a partir de Cláudio Ulpiano*. Rio de Janeiro, Pazulin, 2007.
- LIEDKE, Elida Rubini. *Trabalho*. In. *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico*. Petrópolis, Vozes. Porto Alegre, Ed. UFRGS. 1997
- MACHADO, Roberto. *Nietzsche e a Verdade*. Rio de Janeiro, Editora Graal, 1999.
- \_\_\_\_\_. (Org.). *Nietzsche e a polêmica sobre O nascimento da tragédia*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2005.
- MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Vol I Livro Primeiro. Rio de Janeiro, Editora Bertrand, 1989.
- MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. Vol I Livro Primeiro. *Os Pensadores*. São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda. 1996.
- \_\_\_\_\_. Trabalho Estranhado e Propriedade Privada - Fragmento dos Manuscritos Econômico-Filosóficos. In: ANTUNES, Ricardo L. C. (Org). *A Dialética do Trabalho: escritos de Marx e Engels*. São Paulo, Expressão Popular, 2004a.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho Produtivo e Trabalho Improdutivo - Capítulo VI (inédito) O Capital*. In: ANTUNES, Ricardo L. C. (Org). *A Dialética do Trabalho: escritos de Marx e Engels*. São Paulo, Expressão Popular, 2004b.
- \_\_\_\_\_. *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. São Paulo, Boitempo, 2010
- MENEGAT, Marildo. *O Olho da barbárie*. São Paulo, Expressão Popular, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Estudos sobre Ruínas*. Rio de Janeiro, Revan: Instituto Carioca de Criminologia, 2012.
- MERHY, Emerson Elias. *Em Busca do Tempo Perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde*. In: MERHY, Emerson Elias, ONOCKO, Rosana. *Agir em Saúde: Um Desafio para o Público*. São Paulo, Editora HUCITEC, 2007a.
- \_\_\_\_\_. *Saúde: a cartografia do trabalho vivo*. São Paulo, Editora HUCITEC, 2007b.
- MERLO, Álvaro Roberto Crespo, BARBARINI, Neuzi. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*. 14 (1): 103-122; jan./jun.2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v14n1/v14n1a07.pdf> Acessado em 10/12/2012.
- MÜLLER-LAUTER, Wolfgang. *A Doutrina da Vontade de Poder em Nietzsche*. São Paulo, Annablume, 1997.
- NAFFAH NETO, Alfredo. *Nietzsche: a vida como valor maior*. São paulo, FTD, 1996.
- NARDI, Henrique Caetano. *Ética, Trabalho e Subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre, Edit. UFRGS, 2006.
- NEFFA, Júlio César. *Los Paradigmas Productivos Taylorista y Fordista y su Crisis*. Buenos Aires, Editorial LUMEN, 1998.
- NEGRI, Antônio. *Exílio*. São Paulo, Iluminuras, 2001.



- NEGRI, Antônio, HARTDT, Michael. *O Trabalho de Dioniso: para a crítica ao Estado pós-moderno*. Juiz de Fora, Editora UFJF - PAZULIN, 2004.
- NEVES, José Mário d'Avila. *A Face Oculta da Organização: a microfísica do poder na gestão do trabalho*. Porto Alegre, Edit. UFRGS/SULINA. 2005.
- NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. *Além do bem e do mal: prelúdio a uma filosofia do futuro*. São Paulo, Companhia das Letras, 2005a.
- \_\_\_\_\_. O Eterno Retorno. In: \_\_\_\_\_. *Nietzsche – Obras Incompletas*. São Paulo, Editora Nova Cultural, 2005b.
- \_\_\_\_\_. *Sabedoria paradepois de amanhã: seleção de fragmentos póstumos por Heinz Friedrich*. São Paulo, Martins Fontes, 2005c.
- \_\_\_\_\_. *O Nascimento da Tragédia ou Helenismo e Pessimismo*. São Paulo, Companhia das Letras, 2007a.
- \_\_\_\_\_. *Humano, demasiado humano: um livro para espíritos livres*. São Paulo, Companhia das Letras, 2007b.
- \_\_\_\_\_. *Ecce Homo*. Porto Alegre, L&PM Editores 2007c.
- \_\_\_\_\_. *A Vontade de Poder*. Rio de Janeiro, Contraponto, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Crepúsculo dos ídolos ou como se filosofa com o martelo*. Porto Alegre, L&PM Editores, 2010.
- \_\_\_\_\_. Carta de Nietzsche a Overbeck. In: MARTINS, André (Org.). *O Mais Potente dos Afetos: Spinoza e Nietzsche*. São Paulo, WMF Martins Fontes, 2009.
- PARENTE, André. *Enredando o Pensamento: redes de transformação e subjetividade*. In: PARENTE, André. *Tramas da Rede*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- PASSOS, Eduardo, KASTRUP, Virgínia, ESCÓSSIA, Liliana (orgs). *Pistas do Método da Cartografia*. Porto Alegre, Sulina, 2009.
- PASSOS, Eduardo, BARROS, Regina Benevides de. A Cartografia como Método de Pesquisa-intervenção. In. PASSOS, Eduardo, KASTRUP, Virgínia, ESCÓSSIA, Liliana (orgs). *Pistas do Método da Cartografia*. Porto Alegre, Sulina, 2009.
- PAULON, Simone Mainiere. Clínica Ampliada: que(m) demanda ampliações?. In. FONSECA, Tania Mara Galli e ENGELMAN, Selda. *Corpo, Arte e Clínica*. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2004.
- PELBART, Peter Pál. *O tempo não-reconciliado*. São Paulo, Perspectiva/FAPESP, 1998.
- PELBART, Peter Pál. *Vida Capital: ensaio de biopolítica*. São Paulo, Iluminuras, 2003.
- PETRÓ, Vanessa. *As transformações no mundo do trabalho e as políticas públicas para a educação: o caso dos programas de alfabetização de jovens e adultos no RS*. Disponível em <<http://www.upf.br/semgiest/download/artigos/area2/8.pdf>> Acessado em 30/03/09.
- PICCOLO, Gustavo Martins. *Historicizando a teoria da atividade: do embate ao debate*. Psicologia & Sociedade, 24(2), 2012.
- PMPA. Prefeitura Municipal de Porto Alegre, Hospital de Pronto Socorro. <[http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/default.php?p\\_secao=175](http://www2.portoalegre.rs.gov.br/sms/default.php?p_secao=175)> Acessado em 10/01/2013.

- Revista Psicologia em Estudo. *Editorial*. Maringa, Departamento de Psicologia - Universidade Estadual de Maringá, Vol. 11, Nº 2, 2006.  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-73722006000200001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722006000200001&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt) Acessado em 11/01/2011.
- ROLNIK, Suely. *Cartografia Sentimental: transformações contemporâneas do desejo*. Sulina/Editora da UFRGS, Porto Alegre, 2006.
- SAMPAIO, Jáder dos Reis. Psicologia do Trabalho em Três Faces. In. GOULART, Íris Barbosa, SAMPAIO, Jáder dos Reis. *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo, Casa do Psicólogo, 1998.
- SÁNCHEZ, Arturo Lahera. Conquistando los corazones y las almas de los trabajadores: la participación de los trabajadores em la calidad total como nuevo dispositivo disciplinario. In CASTILLO, Juam José. *El Trabajo Recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente em España*. Miño y Dávila Editores, Madrid, España, 2005
- SANT'ANNA, Denise Bernuzzi de. *Corpos de Passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. São Paulo, Estação Liberdade, 2001.
- SCHÉRER, René. Homo Tantum. O Impessoal: uma política. In. ALLIEZ, Éric (Org). *Gilles Deleuze: Uma vida filosófica*. São Paulo, Editora 34, 2000.
- SCHÖPKE, *Gilles Deleuze: o pensador nômade*. Rio de Janeiro, Contraponto. São Paulo, EDUSP. 2004.
- SCHWARCZ, Lilia Moritz, GARCIA, Lúcia (Orgs). *Registros Escravos: repertório das fontes oitocentistas pertencentes ao acervo da Biblioteca Nacional*. Rio de Janeiro, Fundação Biblioteca Nacional, 2006.
- SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel.** *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 65, dez., 1998.
- \_\_\_\_\_. *Trabalho e Gestão: níveis, critérios, instâncias*. In. M. FIGUEIREDO, et al. *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. (pp. 23-36). Rio de Janeiro, DP&A, 2004a.
- \_\_\_\_\_. Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. In: DANIELLOU, F. (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. (pp. 141-179). São Paulo: Edgard Blucher, 2004b.
- \_\_\_\_\_. O Dicionário “Actividade”. *Laboreal*, Vol. I, (nº 1) 63-64, 2005.  
<http://laboreal.up.pt/revista/index.php?id=48u56oTV6582235642584:7382> Acessado em 27/05/2010
- \_\_\_\_\_. Reflexões em torno de um exemplo de trabalho operário. (37-46). In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, Niterói: Editora da UFF, 2010a.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e ergologia. (25-36). In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, Niterói: Editora da UFF, 2010b.
- \_\_\_\_\_. Técnicas e competências. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp. 85-102). Niterói: Editora da UFF, 2010c.
- \_\_\_\_\_. A trama e a urdidura. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp. 103-110). Niterói: Editora da UFF, 2010d.



- \_\_\_\_\_. A dimensão coletiva do trabalho: as 'ECRP'. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp. 151-166). Niterói: Editora da UFF, 2010e.
- \_\_\_\_\_. Uso de si e competência. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp. 207-224). Niterói: Editora da UFF, 2010f.
- \_\_\_\_\_. Trabalho e uso de si. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp. 189-204). Niterói: Editora da UFF, 2010g.
- \_\_\_\_\_. A linguagem em trabalho. In. Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2ª Edição, (pp. 189-204). Niterói: Editora da UFF, 2010h.
- \_\_\_\_\_. Manifesto por um ergoengajamento. In. P. F. Bendassolli & L. A. P. Soboll (Orgs). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. (pp. 132-166). São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Uso de Si e Competência**. In. SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. Niterói, Editora da UFF. 2010.
- SIBILIA, Paula. *O Homem Pós-Orgânico: corpo, subjetividade e tecnologias digitais*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.
- SILVA, Rosane Neves da. A Dobra Deleuziana: Políticas de Subjetivação. In: *Revista do Departamento de Psicologia – UFF*. v.16, p.55-75, 2004a.
- \_\_\_\_\_. Notas para uma Genealogia da Psicologia Social. In: *Psicologia e Sociedade*. v.16, n. 2 p.12-19, 2004b.
- SILVA, Cláudia Osório da, BARROS, M. Elizabeth Barros, LOUZADA, A. P. Figueiredo. Clínica da Atividade: dos conceitos às apropriações no Brasil. In: BENDASSOLLI, Pedro F., SOBOLL, Lis Andrea P. *Clínicas do Trabalho*. São Paulo, Editora Atlas, 2011.
- SIMONDON, Gilbert. A Gênese do Indivíduo. In. PELBART, Peter Pál, COSTA, Rogério. *O Reencantamento do Concreto: Cadernos de Subjetividade*. São Paulo, HUCITEC e EDUC, 2003.
- \_\_\_\_\_. *La individuación a la luz de las nociones de forma y de información*. Buenos Aires: Ediciones La Cebra y Editorial Cactus, 2009.
- SINPRO/RS. *Ponto Extraclasse*. s.d.  
<http://www.sinprors.org.br/pontoextraclasse/index.asp>, Acessado em 07/01/2012
- SOUZA, Edson Luiz André de. Por uma cultura da utopia. In: BOETTCHER, Claudia Mara (org.). *UNICULTURA – Universidade Federal do Rio Grande do sul*. Porto Alegre, Editora da Universidade, 2002, pp. 36- 45
- SPINOZA, Benedictus de. *Ética*. Belo Horizonte, Autêntica Editora, 2007.
- TARDE, Gabriel. *Monadologia e Sociologia*. São Paulo, Cosacnaify. 2007.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.
- TEDESCO, Sílvia. Linguagem: representação ou criação. In. KASTRUP, Virgínia, TEDESCO, Sílvia, PASSOS, Eduardo. *Políticas da Cognição*. Porto Alegre, Sulina, 2008a.

- \_\_\_\_\_. Hospitalidade e Binarização: duas diferentes políticas do discurso. In. KASTRUP, Virgínia, TEDESCO, Sílvia, PASSOS, Eduardo. *Políticas da Cognição*. Porto Alegre, Sulina, 2008b.
- \_\_\_\_\_. Estilismo de Si: ato de fala e criação. In. KASTRUP, Virgínia, TEDESCO, Sílvia, PASSOS, Eduardo. *Políticas da Cognição*. Porto Alegre, Sulina, 2008c.
- \_\_\_\_\_. *Modos de residência nas redes linguísticas: a entrevista como experiência do coletivo*. Mimeo, s/d.
- TEDESCO, Sílvia e NASCIMENTO, Maria Lívya do. *Ética e Subjetividade*. Porto Alegre, Sulina, 2009.
- THOMPSON, Edward Palmer. *Costumes em Comum*. São Paulo, Cia das Letras, 1998.
- VERNANT, Jean-Pierre. *Mito e Pensamento entre os gregos: estudo de psicologia histórica*. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990.
- VEYNE, Paul. *Como se Escreve a História e Foucault Revolucionou a História*. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 1998.
- VILLANI, Arnaud. Deleuze e a anomalia metafísica. In ALLIEZ, Eric (Org.). *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*. São Paulo, Ed. 34, 2000.
- VIRNO, Paolo. *Virtuosismo e Revolução: a ideia de "mundo" entre a experiência sensível e a esfera pública*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2008.
- VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. *Filiação Intensiva e Aliança Demoníaca*. Revista Novos Estudos. N.77, Março 2007.
- WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Pioneira Editora, 1987.
- WISNER, Alain. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994.
- \_\_\_\_\_. Questões epistemológicas em ergonomia e em análise do trabalho. In F. Daniellou (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos*. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.
- ZAMBONI, Jésio e BARROS, Maria Elizabeth Barros de. Micropolítica da atividade. *Barbarói*. Santa Cruz do Sul. V. 36-1. 113-137, 2012.
- ZOURABCHVILI, François. Deleuze e o Possível (Sobre o involuntarismo na política). In ALLIEZ, Eric (Org.). *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*. São Paulo, Ed. 34, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Deleuze: una filosofía del acontecimiento*. Buenos Aires, Ed. Amorrortu, 2004a.
- \_\_\_\_\_. *O Vocabulário de Deleuze*. Rio de Janeiro, Ed. Relume Dumará, 2004b.