UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

ANTÔNIO CARLOS DE BARROS JÚNIOR

Sujeito e empresa capitalista contemporânea num
impasse: entre o laço social neurótico e o perverso

São Paulo

2009

ANTÔNIO CARLOS DE BARROS JÚNIOR

Sujeito e empresa capitalista contemporânea num
impasse: entre o laço social neurótico e o perverso

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Instituto de Psicologia da Universidade de
São Paulo para obtenção do título de
Mestre em Psicologia Social e do Trabalho

Área de Concentração: Psicologia Social
e do Trabalho
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso
Ribeiro

São Paulo

2009

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Barros Júnior, Antônio Carlos de.

Sujeito e empresa capitalista contemporânea num impasse: entre o laço social neurótico e o perverso / Antônio Carlos de Barros Júnior; orientador Marcelo Afonso Ribeiro. -- São Paulo, 2009.

186 p.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Laço Social 2. Constituição do sujeito 3. Organização do trabalho 4. Comprometimento organizacional 5. Psicanálise aplicada
I. Título.

HM251

FOLHA DE APROVAÇÃO

Antônio Carlos de Barros Júnior

Sujeito e empresa capitalista contemporânea num impasse: entre o laço social neurótico e o perverso

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social e do Trabalho

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Antônio Carlos e Seila, pela inspiração de vida, pelo apoio e pelos obstáculos colocados – sem eles possivelmente não teria chegado até aqui. Dedico também à minha irmã, Daniela, pelo carinho sempre presente.

Finalmente dedico esta pesquisa a todos aqueles que, direta ou indiretamente, estão envolvidos com o mundo corporativo. Que ela possa trazer alguma elucidação sobre as relações nele estabelecidas. Que possa também talvez abrir caminho para outras possibilidades de relação.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Marcelo Ribeiro, meu orientador, por ter estado sempre disponível ao longo do tempo, pela liberdade que me deu na condução do trabalho, pela humildade, pelos comentários sempre pertinentes feitos ao meu texto.

Aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Conrado Ramos e Prof^a. Dr^a. Maria Inês Assumpção Fernandes, pelos valiosos comentários que nortearam o término da pesquisa e possibilitaram a correção de imprecisões teóricas.

À Prof^a. Dr^a. Walkiria Helena Grant, pelo apoio e pelos comentários em relação à teoria lacaniana.

À Prof^a. Dr^a. Eda Tassara, pela orientação em relação ao Método.

À Prof^a. Dr^a. Marlene Guirado, por ter-me instigado a relativizar alguns conceitos psicanalíticos, colocando-os atrelados a uma certa institucionalização teórica e prática, e, mais amplamente, por ter-me desvelado uma certa dimensão institucionalizada inexorável das relações sociais.

Ao Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, por ter-me despertado para o cuidado e o rigor na elaboração de conclusões, sempre levando em conta os argumentos lógicos empregados.

A Denise Banzato, pelo incentivo constante e pelos comentários na elaboração do projeto inicial.

Àqueles que colaboraram na indicação de pessoas para participar desta pesquisa e também aos que justamente se dispuseram a me conceder entrevista sobre o tema aqui abordado.

RESUMO

BARROS JÚNIOR, A. C. de. **Sujeito e empresa capitalista contemporânea num impasse: entre o laço social neurótico e o perverso**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

O capitalismo e o mundo do trabalho vêm sofrendo transformações profundas desde a década de 1970. A pesquisa aqui descrita é uma investigação da relação inconsciente entre o sujeito e a configuração atual do capitalismo, no contexto de uma empresa multinacional do ramo hoteleiro. O método adotado foi qualitativo, sendo um estudo de psicanálise aplicada sobre a articulação fantasmática e institucional de prazer, sofrimento e gozo na empresa em questão: 1) pela análise do discurso produzido em entrevistas abertas com 6 de seus funcionários que trabalham em 4 hotéis da rede, localizados em São Paulo capital e em Campinas, realizadas entre outubro de 2007 e novembro de 2008; 2) pela análise de material impresso e *on-line* da empresa; 3) por um breve recorte sócio-histórico do capitalismo. Uma das conclusões a que chegamos é a de que os fundamentos de uma empresa comercial permanecem os mesmos, mas mudaram os mecanismos e os discursos adotados na sua execução. Agora, entidades abstratas externas – a globalização, a competitividade, o mercado – supostamente justificam a intensificação da apropriação do que é produzido, do conhecimento, do tempo dos funcionários; justificam a necessidade imperiosa de excelência produtiva, de lucros sempre crescentes; justificam as reestruturações, a adoção de políticas de verificação de competências e demissões. No caso analisado, a velha empresa-mãe, subjetiva nas escolhas, lenta nas decisões, está sendo substituída pela nova empresa objetiva e rápida nas escolhas dos que estão aptos e na implementação de mudanças que os resultados exigem. Mas isso tem sido feito mantendo-se a velha roupagem da mãe-protetora, num discurso quase uníssono sobre um laço social supostamente em grande harmonia, tanto na documentação oficial da empresa, quanto na fala de seus funcionários, da eleita mais de 10 vezes como uma das 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil; da que se preocupa com os filhos-funcionários, que oferece a eles muitas oportunidades de carreira. Entretanto, delineiam-se impasses e contradições nos discursos, que parecem oscilar entre o neurótico e o perverso. Porém, a faceta perversa fica, em geral, elidida. Perversa em termos de fantasia e vontade de gozo, na relação com o outro, no caso dos sujeitos, e, no caso da empresa, dos objetivos de lucratividade acima de qualquer preocupação com funcionários, de qualquer responsabilidade social ou de diversidade supostamente valorizada. Além disso, as questões pessoais de todos os

sujeitos ouvidos estão ligadas às questões centrais que permeiam a instituição. Questões que se referem ao lugar que cada um ocupa para o outro – ser ou não ser reconhecido, ser ou não ser promovido, ser ou não ser demitido, ver ou não ver o outro ganhar uma oportunidade de carreira.

Palavras-chave: laço social; constituição do sujeito; organização do trabalho; comprometimento organizacional; psicanálise aplicada.

ABSTRACT

BARROS JÚNIOR, A. C. de. **Subject and contemporary commercial company in impasse: between the neurotic and perverse social ties**. 2009. Dissertation (Master) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

Capitalism and labour configuration have been changing deeply since 1970. The research here described is an investigation about the unconscious relation between the subject and the current capitalism configuration in the context of a multinational company in the hotel market. The method adopted was qualitative, being a study of applied psychoanalysis about the articulation between singular fantasy and institutional discourse as well as pleasure, suffering, *jouissance* forms in the company in question: 1) by the analysis of discourses produced in open interviews with 6 of its employees that work in 4 of its hotels located in São Paulo and Campinas, Brazil, held between October 2007 and November 2008; 2) by the analysis of printed and on-line corporate material; 3) by a short social-historical briefing of capitalism. One of the conclusions to which we have come is that basic principles of a commercial company are the same as ever. Nevertheless mechanisms and discourses adopted to implement them have changed. Now external abstract entities – globalization, competitiveness, market dynamics – supposedly justify the intensification of appropriation of what is produced by employees, besides their knowledge and time; justify such imperious demand for productive excellence and growing profits; justify restructuring actions, adoption of competence assessment policies and layoffs. In the analysed case, the old mother-company, subjective in selection processes, slow to make decisions, is being replaced by a new company, objective and fast to select competent people and to implement changes that goals associated with financial results require. However this has been done keeping the old image of a protective-mother painted through an almost homogeneous discourse about a social tie supposedly in great harmony. This is the case in both the official corporate documentation and the employees' speech about the company which has been elected more than 10 times as one of the 10 best companies to work in Brazil; which is concerned about its children-employees; which offers several career opportunities to them. However, some contradictions and impasses are detected in discourses, which seem to oscillate between the neurotic and perverse ones. But the perverse dimension usually stays elided. Perverse in the sense of fantasy and will to *jouissance* in the relation with the other, in the case of the subjects, and, in the case of the company, in the sense of profitability goals above any concern towards employees, any social responsibility or any diversity supposedly appreciated. Furthermore, personal issues of all interviewed subjects are related to the

institution core issues. Issues referring to the place that each one occupies for the other – to be or not to be recognized, to be or not to be promoted, to be or not to be laid off, to see or not to see the other getting a career opportunity.

Keywords: social ties; subject constitution; work organization; organizational commitment; applied psychoanalysis.

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	As relações de trabalho assalariado desde suas origens até o século XXI	20
2.1	Da aurora das relações assalariadas até a Revolução Industrial	20
2.2	O fordismo/taylorismo e o Estado do bem-estar social no século XX	24
2.3	O toyotismo e a flexibilização no início do século XXI	29
2.3.1	A dialética da competência	32
2.3.2	A flexibilização dos vínculos de trabalho.....	33
2.3.3	Novas formas de carreira.....	34
2.3.4	O imperativo da produtividade e da excelência	38
2.3.5	Políticas econômicas do novo modelo no mundo e no Brasil	40
3	A articulação fantasmática e institucional de prazer, sofrimento e gozo	46
3.1	O fantasma (ou fantasia) do sujeito	46
3.2	Outro e outro	48
3.3	Prazer, sofrimento, gozo	50
3.4	Relações inconscientes institucionais	60
4	Considerações sobre o Método da pesquisa	68
4.1	Ontologia.....	68
4.2	A questão do Sujeito	72
4.3	Epistemologia	75
4.4	A questão do discurso	80
4.5	O Método em si.....	84
4.5.1	Tipo de pesquisa	84
4.5.2	Instrumentos	86
4.5.3	Grupo de sujeitos participantes e tratamento dos dados	87

5	Prazer, sofrimento, gozo numa rede hoteleira multinacional – a relação inconsciente entre o sujeito e a empresa que muda para o capitalismo flexível	90
5.1	Relação com a empresa e com o trabalho: um casamento moderno	91
5.1.1	O casamento ontem e hoje	91
5.1.2	Casamento com a empresa: amor e ódio	95
5.1.3	Vínculo com a empresa: até quando?	98
5.2	Prazer, sofrimento, gozo na carreira e relação com as mudanças na empresa	104
5.2.1	Ascensão na carreira: disputa pelo reconhecimento do outro, implicações subjetivas e institucionais	104
5.2.2	Mudanças na empresa: paternalismo, resultados numéricos e naturalidade instituída	111
5.2.3	Relação com o outro na empresa: prazer, sofrimento, gozo atrelados a discursos institucionais	117
5.3	A empresa-mãe protetora (re)vela uma certa dimensão perversa	135
5.3.1	A imagem da empresa-mãe que é uma das 10 melhores para se trabalhar	135
5.3.2	Os impasses do discurso institucional oficial	140
5.3.3	Outros impasses e entrecruzamentos entre questões fantasmáticas singulares e o discurso institucional	146
6	Conclusões	160
7	Referências bibliográficas	177
	Apêndice I - Modelo de Termo de consentimento livre e esclarecido	185

1 Introdução

O capitalismo e o mundo do trabalho vêm sofrendo transformações profundas desde o início da década de 1970. A essência da acumulação e reprodução de capital, da expropriação de mais-valia (MARX, 1980) permanece basicamente a mesma, mas a sua configuração social, os mecanismos e as formas empregadas para atingi-las vêm mudando. Segundo Antunes (1999), vivemos um processo de intensa reestruturação da produção e do trabalho, de desregulamentação dos direitos do trabalho e de privatização do Estado. Estamos sob a égide de uma imperiosa necessidade de produzir valores de troca para a reprodução e expansão do capital, que se tornou uma dinâmica totalizante e dominante de mediação social, subordinando todas as outras, incluindo relações familiares, educação, produção material, criação de obras de arte, e assim por diante (ANTUNES, 1999).

Os principais aspectos dessa nova configuração capitalista incluem: a globalização; o avanço tecnológico; a flexibilização do trabalho e das formas de acumulação de capital; a reestruturação e a reengenharia da produção e do trabalho; o poder cada vez mais difuso e o caráter de incontrolabilidade do sistema financeiro.

a) A globalização

O mundo passou a funcionar como um só campo de forças, no qual acontecimentos numa parte repercutem nas outras e no qual há uma sincronização desses acontecimentos num nível mundial (BLANCH, 2003). Há, de fato, uma compressão do espaço e do tempo. Do espaço, pela utilização de “inforvias eletrônicas”, que ligam regiões longínquas do globo, e pela transformação do espaço físico ocupado por arquivos, escritórios e bancos de dados em CDs ou outras mídias que ocupam espaço mínimo. Do tempo, pela possibilidade de se “acessar, enviar e processar dados de modo rápido sem necessidade de qualquer deslocamento físico” (MALVEZZI, 1999, p. 320). Várias são as dimensões dessa dinâmica, incluindo economia, política, tecnologia, cultura, entre outras. Com a globalização, o capital passou a ser internacional, seja pela sua volatilidade e mobilidade, seja pela fragmentação do trabalho e do processo produtivo, agora realizado em várias partes do mundo, em muitos casos, seja ainda pela acirrada competição entre as empresas de diferentes regiões do globo.

b) O avanço tecnológico

Se houve avanços em diversas áreas, os da informática e da tecnologia da informação (TI) foram cruciais e determinantes para esta fase do capitalismo, pois reduziram drasticamente o custo de armazenamento, processamento, transmissão e difusão da informação. Além disso, afetaram o *design*, a gestão e o controle da produção e dos serviços do sistema econômico em geral. Estamos, de fato, vivendo numa sociedade informacional, como às vezes é chamada, em que a geração, o processamento e a transmissão da informação passam a ser as principais fontes de produtividade e poder, atreladas às novas condições tecnológicas deste período histórico (BLANCH, 2003).

c) Flexibilização do trabalho e das formas de acumulação de capital

Segundo Antunes (1999), a chamada acumulação flexível de capital veio como resposta a um certo esgotamento das formas de acumulação de capital baseadas no fordismo/taylorismo, esgotamento que contribuiu para a crise do início da década de 1970. Tal flexibilização atinge os vínculos de trabalho, por meio de desregulamentações dos direitos do trabalho, favorecendo a expansão de formas de vínculo em tempo parcial, temporário, terceirizado, precarizado. Engloba também a variabilidade do número de funcionários e do tempo de trabalho, segundo as demandas de

produção. Preconiza a necessidade de polivalência, múltiplas qualificações e mobilidade nas atividades exercidas pelos trabalhadores (BLANCH, 2003). Demanda que estes “sejam ágeis, estejam abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais” (SENNETT, 2005, p. 9).

d) Reestruturação e reengenharia da produção e do trabalho

Nas palavras de Blanch (2003, p.75), a reengenharia não é “uma simples técnica de diminuição ou de corte de unidades produtivas, mas uma reorganização radical do processo de trabalho.” Engloba, de qualquer forma, *downsizing* das empresas, fechamento de unidades produtivas, fusões e adoção de processos de gestão baseados no toyotismo ou modelo japonês (ANTUNES, 1999), nos quais a busca por produtividade e excelência tornaram-se imperativas (SELIGMANN-SILVA, 1999).

Segundo Malvezzi (1999, p. 321):

Enfrenta-se o risco de descartabilidade como regra, na qual sempre se é ao mesmo tempo instrumento e vítima. A dinâmica dos negócios gerada pela globalização coloca a sobrevivência, tanto das empresas como dos indivíduos, em condição de risco permanente, porque nunca se sabe se algum aspecto da equação do negócio será alterado amanhã, e, portanto, que tipo de ajuste será exigido.

e) Poder cada vez mais difuso e caráter de incontrolabilidade do sistema financeiro

Se até meados do século passado era possível localizar de maneira mais ou menos precisa quem detinha o poder econômico - o dono do capital, o capitalista - poder que era relativamente bem regulado e controlado pelos Estados, hoje isso está um tanto quanto difuso e instável (TOURAINÉ, 1998). Nenhum governo, dono ou dirigente de empresa, acionista, investidor, sejam eles grandes ou pequenos, pode afirmar hoje que consegue controlar o seu negócio ou o sistema financeiro de seu país completamente. Ainda que haja regras bem definidas de como os negócios devem ser executados, ainda que grandes investidores possam ter um poder maior de influência, ainda que os Bancos Centrais nacionais possam intervir para melhor regular o mercado financeiro, não há, de fato, alguém ou alguma instituição que verdadeiramente controle o mercado. A crise financeira por que o mundo está passando neste final da primeira década do século XXI é sinal de que o sistema tende a ser incontrolável.

Nesse cenário, como será que os sujeitos, nele implicados, inserem-se? Qual será a relação manifesta e a inconsciente que acionistas e donos de empresas, altos e médios gestores, supervisores, trabalhadores em geral, terceirizados, contratados em regime de tempo parcial, total ou temporário estabelecem com as empresas com as quais têm vínculos? No Brasil, onde o

processo de mudanças intensificou-se a partir de 1990 (ANTUNES, 1999), como se posicionam os sujeitos de empresas que operam nos moldes tradicionais, os que estão em empresas em fase de transição e os das empresas operando no novo capitalismo? Há diferenças entre os diferentes setores da economia? As relações estabelecidas variam de uma empresa para outra, de um indivíduo para outro? Há padrões comuns, aspectos que se repetem num nível institucional, para além das particularidades dos sujeitos singulares? Que sujeitos inserem-se nas empresas de um ou outro tipo, sendo delas constituídos e constituindo-as? Que questões fantasmáticas¹ deles (LACAN, 1957-58, 1962-63) delineiam-se nesse cenário? Estabelecem relações inconscientes entre si e com a empresa? Firmam alianças inconscientes, pactos denegativos e contratos narcísicos (KAËS, 1991 e 1993)? Que formas de prazer, gozo e sofrimento psíquico² (FREUD, 1921 e 1929; LACAN, 1962-63 e 1969-70) aparecem no posicionamento dos sujeitos no seu discurso? Que tipo de instituição delineia-se nesse discurso? Como é a configuração das relações de poder entre os sujeitos (FOUCAULT, 1980 e 1995)?

---

¹ Sobre o fantasma (fantasia) fundamental do sujeito, ver adiante.

² Como veremos posteriormente, o gozo é aqui tomado como um para-além do prazer. Neste sentido, se comporta uma dimensão de satisfação, implica também sofrimento psíquico. No entanto, se citamos gozo e sofrimento separadamente neste trabalho, é para ressaltar outros tipos de sofrimento que não necessariamente se reduzem ao gozo, ainda que possam estar indiretamente ligados a ele, tais como a angústia ou a dor da perda. Mas também o fazemos para ressaltar a dimensão de sofrimento do gozo neurótico sintomático - ainda que nele haja também satisfação - na comparação com um gozo de natureza mais

Muitas perguntas para poucos recursos e tempo disponíveis, demandando respostas que talvez estejam, para dificultar o trabalho, em processo mesmo de mudança. Assim, a pesquisa aqui descrita visa tão somente a elucidar algumas delas. Trata-se de uma investigação da relação inconsciente entre o sujeito e a configuração atual do capitalismo, no contexto de uma empresa multinacional do ramo hoteleiro, que parece estar justamente na fase de transição para esse capitalismo flexível ou informacional, como vem sendo chamado (LIMA, 2003). Trata-se de um estudo de psicanálise aplicada sobre a articulação fantasmática e institucional de sofrimento, prazer e gozo na empresa em questão:

- pela análise do discurso produzido em entrevistas abertas com alguns de seus funcionários que trabalham em hotéis da rede, localizados em São Paulo capital e em Campinas;
- pela análise de material impresso e *on-line* (revistas de circulação interna e site na internet) referente à organização do trabalho, em particular à visão, aos valores e aos objetivos;
- por um breve recorte sócio-histórico do capitalismo neste começo de século XXI.

A escolha da empresa do setor hoteleiro em questão não se deveu a uma finalidade inicial de se estudar o setor ou a empresa em si. O propósito

---

perversa. Neste, a satisfação para-além do prazer, na relação com o outro, nos parece mais predominante – se assim podemos dizer – do que o sofrimento nele engendrado.

era estudar *alguma* empresa, de *algum* setor da economia, que estivesse já inserida no capitalismo flexível ou, preferencialmente, numa fase de transição.

Ao entrar em contato com pessoas da rede hoteleira aqui aludida e com o seu material organizacional, decidimos realizar uma entrevista-piloto, com o intuito de sondar tanto os aspectos das relações estabelecidas entre o sujeito e a empresa, quanto justamente aqueles ligados ao tipo de empresa de que se tratava em termos do capitalismo flexível.

Segundo Lima (2003), se nas últimas décadas a economia brasileira tem passado por transformações profundas, tanto em termos de abertura comercial, de reestruturação produtiva e do papel do Estado, existe uma escassez de estudos sobre os impactos delas no setor de serviços, em particular do de turismo. Um setor que tem elevada importância para a economia nacional: segundo o DIEESE (2008), em dezembro de 2007, havia cerca de 9,03 milhões de pessoas trabalhando em serviços, 53,38% dos trabalhadores ocupados da população economicamente ativa (PEA) das regiões metropolitanas pesquisadas. Em dezembro de 2008, esse número subiu para 9,47 milhões de pessoas (53,73% da PEA).

Assim, dada a importância do setor de serviços para a economia brasileira, a escassez de estudos na área do turismo e a constatação, tendo realizado a entrevista-piloto, da riqueza do material analisado em termos do tipo de relações estabelecidas entre o sujeito e o contexto atual da empresa

em questão, pareceu-nos plenamente justificável realizar a pesquisa com seus sujeitos e material organizacional. Estamos, possivelmente, diante de um caso exemplar do momento em que vivemos e dos sujeitos nele inseridos.

2 As relações de trabalho assalariado desde suas origens até o século XXI

2.1 Da aurora das relações assalariadas até a Revolução Industrial

Até meados do século XVIII, as famílias atuavam como o centro físico da economia. No campo, produziam a maior parte do que consumiam e, nas cidades, os ofícios eram também praticados na morada familiar. No custo de fabricação do pão, por exemplo, eram considerados a moradia, a alimentação e o vestuário de todas as pessoas que trabalhavam para o amo, sendo que os salários em dinheiro representavam apenas uma pequena parcela desse custo. A relação existente entre os residentes da casa - amo e trabalhadores - era permeada por uma inseparável combinação de abrigo e subordinação à vontade do amo, e não por um regime de escravidão do salário (SENNETT, 2005).

Discorrendo a respeito da fábrica de Diderot, L'Anglée, uma das primeiras na França (século XVIII), Sennett (2005) aponta que tal relação começa a mudar, por um lado, com a separação da casa do amo, já que a fábrica não oferecia moradia aos trabalhadores, que passaram a ser recrutados de longe, e, por outro, com a divisão de tarefas, sendo executadas por rotinas precisas.

Ao final do século XVIII, os trabalhadores assalariados constituíam a maior parte da população trabalhadora. Com a Revolução Industrial, a fábrica é coroada como fundamento da civilização industrial e como paradigma do espaço laboral e da vivência temporal da atividade produtiva (BLANCH, 2003). Na aurora da implantação social do trabalho assalariado como fenômeno de massa, no entanto, surgem conflitos de interesse em relação ao tempo laboral: o dono do capital quer que o operário trabalhe o mais possível, produzindo mais; já este quer trabalhar o mínimo possível, apenas o suficiente para ganhar um salário que dê para a sua subsistência.

Segundo Marx (1980), o valor de venda (valor de troca) das mercadorias produzidas incorpora os valores (valor de uso³) dos meios de produção (matéria-prima, equipamentos e máquinas) e os da força de trabalho (salário dos trabalhadores). Mas, além disso, incorpora um excedente (mais-valia), resultante do que os trabalhadores produzem a mais numa jornada de trabalho, recebendo o mesmo salário fixo, correspondente ao tempo necessário para produzir uma certa quantidade de mercadorias. Esse "a mais" produzido advém das horas "a mais" trabalhadas (mais-valia absoluta) ou da intensificação do trabalho numa mesma janela de tempo, com conseqüente aumento de produtividade (mais-valia relativa).

---

³ Valor determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessário para a sua produção (MARX, 1980).

Nesse contexto, o lucro do dono do capital advém da diferença entre o valor do que é vendido (valor de troca) e o custo para produzi-lo, ou, em outras palavras, da apropriação de mais-valia gerada (MARX, 1980).

A solução encontrada para os conflitos, na era vitoriana, entre o dono do capital e os operários, vem do lado do capital: pagam-se salários que chegam ao limite da falta de humanidade, a fim de forçar uma dedicação temporal completa na jornada, na semana, nos anos de trabalho (BLANCH, 2003). A consequência é a diminuição dos custos de produção, com tal exploração da força de trabalho. O relógio na parede da fábrica passa a ser o símbolo do disciplinamento do tempo do trabalho, o que antecipava os princípios do gerenciamento científico e os estudos de tempo-movimento de Frederick W. Taylor, que se transformariam, no início do século XX, no novo processo de trabalho adotado: o taylorismo.

Se a industrialização introduziu o trabalho assalariado como fenômeno de massa, se institucionalizou a disciplina do tempo laboral, também criou um novo mercado, o mercado de trabalho. Como em outros, nele a dinâmica da oferta e da procura aplica-se da mesma forma: o excedente ou a escassez de mão-de-obra como reguladores do preço a ser pago pelo trabalho executado.

O trabalho torna-se, pois, uma espécie de mercadoria, um artigo de comércio. E, como tal, a possibilidade de se aumentar o seu preço, se

também depende do vendedor, depende sobretudo do comprador (CASTELHANO, 2006).

Assim, no século XIX, os compradores do trabalho, os donos do capital, queriam pagar o mínimo possível: o salário dos operários era calculado em função do valor estritamente necessário para a sua subsistência, que permitia a produção quotidiana de força de trabalho pelo maior tempo possível.

A Revolução Industrial transformou a vida dos homens a ponto de torná-los irreconhecíveis, dependentes que se tornaram do seu parco salário para sua sobrevivência, disciplinados que tiveram de se tornar face à regularidade, à rotina e à monotonia da fábrica, totalmente diferente dos ritmos pré-industriais. Passaram a vivenciar uma situação degradante de sua moral e de seu corpo, explorado à exaustão (CASTELHANO, 2006).

Com boa parte da população sendo explorada massivamente, sem dinheiro excedente para consumir senão para sua subsistência, o capitalismo dava sinais de crise, seja por revoltas operárias que surgiam (ADDOR, 2007), seja pelo delinear de um esgotamento da acumulação e reprodução do capital: epidemias de superprodução, falências, desemprego, pauperismo, subconsumo (MELLO, 2004).

2.2 O fordismo/taylorismo e o Estado do bem-estar social no século XX

Henry Ford, com sua fábrica de automóveis *The Ford Motor Company*, em Highland Park, Estados Unidos, revitaliza o sistema e inaugura uma nova fase nos anos de 1910. Pagando bons salários aos seus operários, inclusive incluindo-os num plano de participação nos lucros (SENNETT, 2005), introduz uma nova forma de consumo: o consumo operário. É o momento em que o operário tem acesso ao estatuto de consumidor dos produtos da sociedade industrial. De fato “Ford foi um dos primeiros a perceber a relação entre o aumento do salário, o aumento da produção e o aumento do consumo” (CASTELHANO, 2006, p. 33).

A fábrica de Highland Park introduzia um novo sistema produtivo, o fordismo, associado com um novo processo de trabalho, o taylorismo. O fordismo/taylorismo, que vigorou na grande indústria, ao longo de praticamente todo o século XX, é caracterizado por (ANTUNES, 1999):

- Produção em série de mercadorias, diferente da produção artesanal em voga anteriormente (SENNETT, 2005). Produção homogeneizada e de hierarquia altamente verticalizada.
- Grande parte da produção realizada internamente, dentro da própria fábrica, sendo o recurso a fornecedores externos apenas secundário.

- Racionalização das operações realizadas pelos trabalhadores, evitando o desperdício, reduzindo o tempo de produção, por um controle rigoroso (cronômetro taylorista), e aumentando o ritmo e a jornada de trabalho.
- Operário convertido em apêndice da máquina-ferramenta.
- Separação nítida entre elaboração e execução do trabalho.

“Taylor acreditava que a maquinaria e o projeto industrial podiam ser imensamente complicados numa grande empresa, mas [...] quanto menos fossem ‘distraídos’ pela compreensão do projeto do todo, mais eficientemente se ateriam a seus próprios serviços” (SENNETT, 2005, p. 45). Os operários realizavam atividades rotineiras, de ação mecânica e repetitiva (execução), ao passo que a dimensão intelectual (elaboração) do trabalho era reservada à gerência científica.
- Fragmentação do trabalho e de suas atividades, com a consequente especialização dos trabalhadores, que passaram a ser, em grande parte semiqualeificados. Tal característica difere consideravelmente do período anterior, quando trabalhadores altamente qualificados realizavam várias etapas do processo produtivo (SENNETT, 2005).

Segundo Antunes (1999), junto com o taylorismo/fordismo, particularmente após a 2ª Guerra Mundial, erigiu-se um regime a) de

compromisso entre capital e trabalho; b) de regulação pelo Estado, embora limitado aos países capitalistas avançados. Era o Estado do bem-estar social (*welfare state*) e suas políticas keynesianas de intervenção e regulação da economia, surgidas, sobretudo, após a crise de 1929. No que se refere ao compromisso capital-trabalhadores, buscava-se a delimitação das lutas de classe, com os sindicatos e partidos políticos como mediadores institucionais e o Estado como elemento de arbítrio. Era a chamada social-democracia.

Nesse período do pós-guerra, que durou cerca de trinta anos, houve ganhos sociais e seguridade social para os trabalhadores, pelo menos nos países capitalistas centrais. Antunes (1999) afirma, por outro lado, que o compromisso fordista levou sindicatos e organismos políticos a transformar-se em co-gestores do processo global de reprodução do capital.

No Brasil, o mesmo período foi marcado por um rápido crescimento econômico, com a entrada de capital estrangeiro, instalação de diversas indústrias, sobretudo automobilísticas, e crescimento das cidades, com a migração de parte da população rural para os centros urbanos. Como as condições nas cidades eram muito mais precárias do que no campo e os trabalhadores passaram a depender cada vez mais do seu salário, sua única fonte de renda, aumentou o subemprego, aumentou a pobreza (CASTELHANO, 2006). Antunes (1999) acrescenta que a expansão capitalista industrial no país entre as décadas de 1950 e 1970 sustentou-se mesmo na

superexploração do trabalho, nas longas jornadas de trabalho e nos baixos salários.

Já no final dos anos 1960 o binômio fordismo/taylorismo dava seus sinais de esgotamento, até que eclodiu a crise da década de 1970, caracterizada por (ANTUNES, 1999):

- Diminuição da taxa de lucro, com aumento do preço da força de trabalho, conquistado pela intensificação das lutas sociais nos anos 1960.
- Explosão do operário-massa, proletariado homogeneizado. A base social da expansão do compromisso fordista/taylorista anterior agora era fator de transbordamento, revoltas, greves. A solução de compromisso assumida pela primeira geração de operário-massa não satisfazia à segunda: esta não estava disposta a permanecer em longas jornadas de atividades repetitivas, desprovidas de sentido, pelo simples aumento do poder de compra e uma certa segurança no trabalho.
- Esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista, na sua incapacidade de responder à retração do consumo, aliada ao excesso de produção. Começa a surgir desemprego estrutural no sistema.
- Hipertrofia do capital financeiro, que ganhava autonomia em relação ao capital produtivo e abria espaço para a especulação.

- Concentração de empresas, monopólios e oligopólios.
- Crise do Estado do bem-estar social. Crise fiscal, necessidade de redução de gastos públicos e transferência de parte deles para a iniciativa privada.
- Aumento das privatizações, desregulamentações e flexibilização do processo produtivo, dos mercados e do trabalho.

O que, no entanto, parece ser uma crise de uma modalidade de produção e de seu processo de trabalho (fordismo/taylorismo), bem como de uma política econômica (keynesianismo), expressa, de fato, uma crise estrutural do sistema de reprodução do capital. Segundo Antunes (1999), crise estrutural, pois diz respeito:

- à incontrolabilidade do sistema de metabolismo social do capital, antes aparentemente controlado pelo compromisso fordista/taylorista e pelas regulações keynesianas;
- à intensificação da tendência decrescente do valor de uso das mercadorias, dada a imperiosa necessidade de reduzir seu tempo de vida útil e assim aumentar a velocidade do circuito produção-consumo;
- ao caráter destrutivo da lógica do capital, com acumulação às custas da expropriação, precarização ou mesmo destruição de boa parte da força de trabalho e da concorrência, à medida que aumenta a competição.

A resposta dada ao que passou a ser diagnosticado como mero esgotamento do fordismo/taylorismo e das políticas keynesianas foi, no que se refere ao sistema de produção, a adoção do chamado modelo japonês ou toyotismo no mundo ocidental e, no que se refere às políticas econômicas, a implantação do neoliberalismo.

2.3 O toyotismo e a flexibilização no início do século XXI

O Ocidente estava mergulhado em crise econômica nos anos de 1970 e a indústria japonesa, em particular de automóveis e eletrônicos, crescia de maneira surpreendente. A atenção voltou-se então para a Terra do Sol Nascente e para o seu sistema de produção, o toyotismo (ANTUNES, 1999). O que se passou a seguir foi a importação, por assim dizer, da maior parte das práticas daquele sistema e a sua adoção no mundo ocidental, o que causou, e continua causando, profundas transformações no mundo do trabalho e no modo de produção e operação das empresas.

As principais características do toyotismo ou sistema de acumulação flexível são (ANTUNES, 1999):

- Volume e tipo de produção vinculados à demanda mais individualizada do mercado consumidor, em oposição à produção em série e homogênea do fordismo.

- Tem como princípio o *just in time*, com o melhor aproveitamento possível do tempo de produção e do nível de estoques, que são mínimos, com a utilização de placas ou senhas de comando (*kanban*) para a reposição de itens.
- Flexibilização do processo produtivo: um mesmo operário pode operar diversas máquinas e ter diversas funções.
- Boa parte da produção é terceirizada e uma pequena parcela dos funcionários tem emprego vitalício, o que não foi adotado no Ocidente.
- O trabalho é em equipe, a qual é estimulada a contribuir intelectualmente para o aumento da produtividade e colocar-se contra tudo e todos os que representam uma barreira para esse aumento.
- A estrutura hierárquica é horizontalizada, ao contrário das fábricas do sistema fordista, altamente verticalizadas. Boa parte da responsabilidade pela elaboração do trabalho é passada para as equipes, ao contrário do que ocorria no taylorismo, em que tal responsabilidade era exclusividade da gerência científica.
- Organizam-se Círculos de Controle de Qualidade, em que os funcionários discutem seu trabalho e desempenho, sugerem melhorias no processo adotado, visando, como dito antes, o aumento da produtividade.

- Adotam-se programas de Qualidade Total para os produtos produzidos, o que, segundo Antunes (1999), é uma falácia, dada a necessidade imperiosa de se aumentar o valor de troca das mercadorias e a velocidade do circuito produção-consumo. O que se pede, pois, é a diminuição do tempo de vida útil dos produtos. Como consequência, a qualidade total torna-se a aparência ou o aprimoramento do supérfluo.
- Executa-se a chamada liofilização (*downsizing*) das empresas, deixando-as enxutas e diminuindo, tanto quanto possível, o trabalho improdutivo, ou seja, que não está diretamente ligado à valorização do capital. É o processo de reengenharia. Isso fatalmente implica reestruturações, demissões, subcontratações, fusões, fechamento de unidades menos produtivas, etc.

Deve-se dizer, contudo, que embora esses princípios representem inegáveis transformações em relação ao fordismo/taylorismo, não houve uma ruptura completa com o modelo anterior. No sistema de acumulação flexível ou informacional, como o denominam alguns autores, a essência, os pilares da reprodução e acumulação de capital permanecem (ANTUNES, 1999). Nas palavras de Blanch (2003, p. 34):

Quando falamos de sociedade industrial, não nos referimos a um sistema homogêneo, simples e universal, mas ao modelo dominante dentro de um complexo em que coexistem e se entrecruzam este

mesmo modelo com elementos mais ou menos residuais do hegemônico no regime anterior e com antecipações dos do seguinte. Também o sistema social informacional mantém determinados componentes do industrial, aos quais confere um significado e uma função novos.

No Brasil, por exemplo, embora as primeiras mudanças na direção do novo sistema tenham ocorrido na década de 1980, só mesmo a partir de 1990 que elas intensificaram-se (ALVES, 2002). Mesmo assim, o fordismo era ainda dominante ao final do milênio (ANTUNES, 1999) e talvez continue a ser neste início de século XXI.

Além desses princípios, que passaram a ser adotados pelas organizações no Ocidente, outros, direta ou indiretamente ligados ao toyotismo, vieram para compor o quadro atual do capitalismo informacional ou da flexibilização nessas mesmas organizações. Tais princípios serão brevemente descritos a seguir.

2.3.1 A dialética da competência

Não é mais suficiente que os indivíduos tenham saberes (*savoir-faire*), mas devem saber mobilizá-los para o novo, para a criação, para o resultado e que possam readaptar-se permanentemente frente aos imprevistos e às mudanças que surgem. Esta é uma das definições de competência que vêm sendo adotadas (ROCHE, 2004).

Tal dialética - a da competência – é colocada, muitas vezes, como sobreposição à da qualificação, surgida no taylorismo, e associada ao saber executar trabalhos que eram repetitivos, saber seguir procedimentos de fabricação estabilizados e cientificamente dominados, tendo, pois, um caráter mais estático (ROCHE, 2004).

A formação acadêmica, os diplomas da qualificação não são mais suficientes e definitivos. Primeiro, é preciso uma re-atualização constante; segundo, faz-se necessário aplicar tal formação na prática e de maneira a produzir resultados e, de preferência, cada vez melhores. Ou seja, tal dialética insere-se num conjunto de práticas e ideologias derivadas do toyotismo e que, como dito anteriormente, visam aumento de lucratividade, de produtividade e de recuperação da crise por que as empresas passaram nos anos de 1970.

2.3.2 A flexibilização dos vínculos de trabalho

Passou-se a adotar, numa escala crescente, formas flexíveis de vínculo trabalhista. Regimes de trabalho terceirizado, temporário, em tempo parcial, em casa, por projeto, autônomo e assim por diante.

Por um lado representam a possibilidade de trajetórias profissionais muito singulares e de uma maior liberdade de escolha de vínculos a serem estabelecidos pelos indivíduos. Por outro lado, representam, muitas vezes,

uma precarização em relação aos vínculos existentes anteriormente e a liberdade aludida é, não raras vezes, limitada e de toda forma submetida à ordem do mercado (ANTUNES, 1999; SENNETT, 2005).

2.3.3 Novas formas de carreira

Baseadas na dialética da competência e na flexibilização dos vínculos trabalhistas, surgem novas formas de carreira. Carreira aqui entendida como “padrões e sequências de ocupações e posições ocupadas pelas pessoas ao longo de suas vidas de trabalho” (COLLIN & YOUNG, 2000, p. 3).

A carreira tradicional era, sobretudo, marcada por uma longa trajetória de avanço ascendente na hierarquia, em geral numa mesma empresa, já que pautada sobre uma promessa de relacionamento e segurança de longo prazo (HALL, 2002). As promoções de uma posição para outra eram usadas para motivar e persuadir os empregados, e ocorriam num sistema de meritocracia, ainda que poucos fossem os que conseguiam chegar às posições mais elevadas na hierarquia (COLLIN & YOUNG, 2000).

Segundo Tolfo (2002, p. 54), a carreira, de maneira geral, passa agora a ser “pautada na habilidade pessoal de colocar as capacidades para uso no trabalho e pela ampliação na participação em projetos que demandam profissionais inovadores e competentes do ponto de vista técnico”. Ainda de acordo com a autora, em vez de carreiras de longo prazo numa mesma

empresa, surgem trajetórias diversas ou paralelas ao longo dos anos e a estabilidade torna-se cada vez mais refratária.

Emerge uma certa ideologia da empregabilidade, que está intimamente ligada à dialética da competência: o indivíduo conseguirá manter o seu emprego ou será capaz de oferecer suas habilidades para outras empresas se continuamente desenvolver-se em termos de competências (TOLFO, 2002).

A carreira passa a ser fundamentalmente prerrogativa do indivíduo, segundo tal ideologia (HALL, 2002). Uma questão que se levanta em decorrência disso é, por exemplo, se isso é válido para todos os que têm algum tipo de vínculo empregatício com as empresas ou se aqueles que detêm as chamadas competências-chave (*core/essential competences*) devem ter um tratamento diferenciado (TOLFO, 2002; TEMPLER & CAWSEY, 1999)?

Seja como for, as novas formas de carreira incluem:

- de Proteu, “caracterizada por mudanças frequentes e auto-invenção, autonomia e auto-direção - conduzida pelas necessidades da pessoa em vez das da organização” (HALL, 2002, p.4).
- sem fronteiras (*boundaryless*), em que “as fronteiras das organizações (tais como níveis, projetos, produtos, funções e localizações [...]), estão muito mais permeáveis do que foram no

passado, e o movimento através delas tornou-se muito mais essencial, mais frequente e mais aceitável" (HALL, 2002, p. 5)

- por *portfólio*, caracterizada pela “venda de uma variedade de aptidões e habilidades da pessoa para um número de empregadores, num leque de empregos e arranjos contratuais”. Numa variação da carreira de Proteu, “o indivíduo assume a responsabilidade por sua carreira e busca desenvolver um leque de aptidões vendáveis para manter empregabilidade, dada a morte da segurança no emprego” (DUBERLEY, MALLON & COHEN, 2006, p. 282).

É preciso dizer, contudo, que a carreira tradicional por avanço não desapareceu, embora tenda a ser cada vez menos operante. Além disso, pensar numa carreira exclusiva e livremente escolhida pelo indivíduo, descolada das estruturas sociais, da ordem do mercado é falácia. Nas palavras de Duberley, Mallon & Cohen (2006), um indivíduo não pode forjar um caminho de carreira isolado de caminhos sociais já reconhecidos, apartado de estruturas sociais já dadas.

Mas há uma forte pressão ideológica que prega o “sucesso” como necessidade imperiosa, entenda-se manter a empregabilidade, ganhar dinheiro, adaptar-se às novas condições e às mudanças constantes, e aponta as razões do “fracasso” na carreira como sendo de ordem

exclusivamente individual: não se esforçou, não se adaptou, não se desenvolveu, não desenvolveu as competências necessárias, não formou uma rede adequada de contatos.

Ora, se o sujeito não pode ser eximido de suas escolhas, conscientes ou inconscientes, dos caminhos que toma em sua vida, em sua carreira em particular, tampouco pode ser considerado como o único responsável pelo seu “sucesso” ou “fracasso”. Quer dizer, que ele possa ter direcionado a sua carreira em função do seu fantasma (fantasia) fundamental⁴ ou do seu sintoma, de ordem inibitória, por exemplo, não elimina o fato de que o capitalismo da flexibilização impõe limites e exclusão não só aos mais pobres, tradicionalmente considerados como os “fracassados”, mas à classe média, incluindo executivos, antes “bem sucedidos”.

Instaurou-se uma dinâmica em que o vencedor leva tudo e os outros dividem as migalhas, portanto uma dinâmica que predispõe ao fracasso um grande número de pessoas (SENNETT, 2005), para além de quaisquer fantasias ou sintomas psíquicos singulares.

---

⁴ Trataremos do fantasma (fantasia) fundamental do sujeito mais adiante.

2.3.4 O imperativo da produtividade e da excelência

As organizações passaram a operar sob um imperativo de excelência e produtividade (SELIGMANN-SILVA, 1999), quer dizer, a necessidade supostamente vital de reestruturação e reengenharia produtiva e administrativa, visando a máxima produtividade possível (mínimo de perdas e máximo de aproveitamento dos recursos disponíveis), sob pena de serem “engolidas” pela concorrência, que agora não é mais local, mas global.

A empresa espera, então, que os seus funcionários produzam cada vez mais, dentro de um mesmo período de tempo, e que produzam, continuamente, por períodos de tempo maiores, se possível (hora-extra) - intensificação da apropriação de mais-valia relativa e absoluta, diria Marx (1980). Mas, além disso, que contribuam, com a sua competência e experiência, para otimizar os processos produtivos, administrativos, etc. Quer dizer, que contribuam diretamente na busca por excelência e produtividade.

Mecanismos de avaliação periódica de performance e produtividade muitas vezes são implementados e, a depender dos resultados obtidos pelos indivíduos, podem ser demitidos. Novamente aqui se tem um exemplo da

ideologia de imputar ao sujeito a responsabilidade exclusiva pelo que produz ou deixa de produzir.

Atrelado ao imperativo de produtividade, passou a ser veiculado, pelo menos mais fortemente do que antes, um discurso da resiliência. Esta sendo a “propriedade que alguns corpos apresentam de retornar à forma original após terem sido submetidos a uma deformação elástica ou, por extensão, capacidade de uma pessoa de se recobrar facilmente ou se adaptar à má sorte e às mudanças” (HOUAISS, 2008). Com isso, qualquer sofrimento, sobretudo psíquico, vivenciado no âmbito do ambiente de trabalho, é visto como fraqueza, segundo Brant & Minayo-Gomez (2004), e quiçá como inadequação. Segundo os autores, há uma tendência a banir o espaço para a manifestação desse sofrimento na empresa.

Um outro aspecto do imperativo da excelência e da produtividade é o fato de levar a reestruturações e reengenharias que significam a eliminação de postos de trabalho. Com isso as pessoas enfrentam o risco de serem descartadas a qualquer momento (MALVEZZI, 1999) e, como discutido acima, o contrato da carreira tradicional, de relacionamento e segurança de longo prazo, é paulatinamente substituído por um “entendimento transacional de curto prazo: o contrato é ‘renovável’ diariamente, baseado nas necessidades e performance atuais” (HALL, 2002, p. 4).

2.3.5 Políticas econômicas do novo modelo no mundo e no Brasil

No que se refere a políticas econômicas, a partir do final dos anos 1970, houve a implantação do chamado neoliberalismo, em particular nos Estados Unidos e no Reino Unido, com a ascensão de Ronald Reagan e de Margareth Thatcher ao poder. Passando a ser o fundamento das políticas públicas no contexto internacional do Ocidente, o neoliberalismo caracteriza-se pelos princípios de que ao Estado cabe garantir a primazia da liberdade econômica, o reconhecimento da propriedade privada como condição para a liberdade econômica e política e, sobretudo, a supremacia do mercado para, autonomamente, dirimir as diferenças no campo do trabalho (GROS, 2004).

Isso significou, na prática, privatizações de diversos setores onde o Estado atuava, desregulamentações dos vínculos trabalhistas, menos interferência estatal nas relações de trabalho, coibição na atuação sindical e restrição a greves (ANTUNES, 1999). Tudo isso estava alinhado com o toyotismo e com as formas flexíveis de acumulação e reprodução do capital.

As desregulamentações implementadas acabaram favorecendo uma certa precarização para um grande contingente de trabalhadores,

particularmente em relação aos direitos sociais obtidos durante a vigência do Estado do bem-estar social. Aliado a isso, houve recessão nos anos 1980, o que contribuiu para o aumento do desemprego estrutural e conjuntural. Tal situação deflagrou vários movimentos grevistas e de revolta contra o neoliberalismo na Inglaterra, na década de 1990, o que acabou culminando na ascensão ao poder de Tony Blair (ANTUNES, 1999).

Representante da chamada Terceira Via, ou via do meio, entre o neoliberalismo e a social-democracia, não elegendo nem o *laissez-faire* liberal, nem a interferência estatal, Blair acabou configurando a continuidade da era Thatcher na sua essência, segundo Antunes (1999). Não revisou as privatizações, manteve as flexibilizações trabalhistas e o ideário da competitividade, embora aceitasse o valor da justiça social.

No Brasil, o neoliberalismo teve como principal expoente Fernando Collor de Mello, que abriu o mercado para as importações e começou um programa de desestatização, no início da década de 1990. Seus sucessores, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, deram continuidade às privatizações de vários setores da economia, em particular telecomunicações, energia elétrica, transportes e siderurgia (ALVES, 2002).

Esse período foi marcado pelo que foi chamado de “choque de produtividade”,

que se caracterizou, por um lado, pela introdução de novas tecnologias microeletrônicas na produção, e por outro lado, pelo desenvolvimento de novas formas de organização da produção capitalista que caracterizamos como sendo o toyotismo sistêmico com seus nexos contingentes, tais como *just-in-time*, *kan-ban*, *kaizen*, terceirização, trabalho em equipe, programas de qualidade total, sistemas de remuneração flexível etc. (ALVES, 2002, p. 79).

Alves (2002) acrescenta que se tal choque representou a entrada do Brasil na globalização, o aumento da produtividade das empresas e dos investimentos, o avanço tecnológico, acabou também contribuindo para uma concentração de renda ainda maior no país, para a diminuição do número de postos de trabalho em alguns setores; para o aumento do desemprego e da informalização do mundo do trabalho; para a proliferação de trabalhos temporários e terceirizados em piores condições que antes; para a queda da renda média na década de 1990. O medo do desemprego passou a ser a principal preocupação para um amplo conjunto de trabalhadores.

Se neste final da primeira década do século XXI a taxa de desemprego caiu em todas as regiões metropolitanas do país pesquisadas pelo DIEESE⁵ e a renda aumentou (DIEESE, 2008), a situação como um todo ainda se mantém relativamente a mesma. Quer dizer, ainda há um grande número de pessoas sem trabalho, cerca de 2,5 milhões de pessoas para uma população economicamente ativa estimada em 20,1 milhões de pessoas

nas regiões metropolitanas pesquisadas (DIEESE, 2008); a tendência de proliferação de contratação de trabalhadores temporários ou terceirizados continua, bem como a de outras práticas toyotistas; o medo do desemprego continua sendo uma das maiores preocupações para boa parte da população que vive do trabalho⁶.

**Tabela 1 - Taxas de Desemprego Total, Regiões Metropolitanas
Dezembro/06-Dezembro/08**

%	Dez/06	Nov/07	Dez/07	Nov/08	Dez/08
TOTAL	15,2	14,6	14,2	13,0	12,7
Distrito Federal	17,7	16,6	16,5	15,7	15,4
Belo Horizonte	11,6	11,1	11,0	8,3	8,4
Porto Alegre	12,9	11,9	11,3	10,2	9,8
Recife	20,2	18,0	17,9	18,2	17,9
Salvador	22,3	20,5	20,3	19,9	19,8
São Paulo	14,2	14,2	13,5	12,3	11,8

Fonte: DIEESE, Sistema Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), Mercado de Trabalho Metropolitano Dezembro 2007 e Dezembro 2008.

No que se refere ao setor de serviços, estudado nesta pesquisa, viu-se um aumento considerável do número de trabalhadores nele alocados nas últimas décadas. Segundo o DIEESE (2008), em dezembro de 2008 havia cerca de 9,47 milhões de pessoas trabalhando em serviços, 53,73% dos trabalhadores ocupados da população economicamente ativa das regiões metropolitanas pesquisadas.

---

⁵ A taxa de desemprego nas regiões metropolitanas pesquisadas em dezembro de 2008 chegou a 12,7% da população economicamente ativa, menor índice desde novembro de 1998 (DIEESE, 2008).

⁶ Um exemplo disso é a pesquisa Perfil da Juventude Brasileira, realizada em 2003 pelo Projeto Juventude/ Instituto Cidadania, em parceria com o Instituto de Hospitalidade e o SEBRAE, segundo a qual, para jovens de 15 a 24 anos, o desemprego ou a falta de emprego é a segunda maior causa de preocupação (PROJETO JUVENTUDE, 2003).

Se o setor absorveu parte dos postos de trabalho eliminados na indústria, com as medidas de aumento de produtividade, introdução de novas tecnologias e crises econômicas por que o país tem passado nos últimos anos, não foi capaz de compensar a eliminação desses postos, nem tampouco de absorver todo o grande contingente de jovens que ingressam a cada ano no mercado de trabalho (ANTUNES, 1999).

Além disso, o próprio setor de serviços, a hotelaria em particular, passa por transformações rumo às práticas toyotistas e à acumulação flexível (LIMA, 2003), o que pode significar a eliminação de postos de trabalho e a manutenção do medo de desemprego entre os que mantêm algum vínculo com as empresas. É certo que, como o setor vive um momento de crescimento acentuado, em particular a empresa alvo desta pesquisa, o que tem acontecido, na verdade, é um aumento do número absoluto de postos de trabalho e uma redução do número relativo deles por unidade.

Tendo, pois, feito esse percurso sócio-histórico das relações de trabalho e do momento em que vivemos no capitalismo, neste início de século XXI, em particular no setor hoteleiro, passaremos agora a discutir a questão do sujeito, da relação inconsciente entre ele e a instituição empresa nesse contexto. A ideia é pensar as manifestações de prazer, sofrimento e gozo do sujeito inseridas numa malha de questões institucionais e fantasmáticas (singulares), que são possivelmente inextricáveis. Ou seja, questões que, por um lado, representam o que aparece como prazer, sofrimento, gozo no

sujeito e, por outro, representam a configuração de laço social que se dá na empresa.

3 A articulação fantasmática e institucional de prazer, sofrimento e gozo

Os conceitos psicanalíticos que a seguir serão discutidos baseiam-se na teoria de Freud e na de Lacan. Entretanto, se partimos desses dois autores, não é nossa intenção caracterizar a pesquisa como uma aplicação *ipsis literis* dessas teorias. Aqui descrevemos, justamente, o entendimento que temos das noções em questão, como as aplicamos na pesquisa e que releitura fazemos delas, o que pode, inclusive, representar algum ponto de divergência ou de distanciamento em relação às teorias originais, ao nos aproximarmos de conceitos de outros autores, em particular Kaës (1991, 1993) e Guirado (2006), no que se refere às relações institucionais.

3.1 O fantasma (ou fantasia) do sujeito

O fantasma ou fantasia apresenta-se na forma de um roteiro ou de uma cena que traça um modo de vida para o sujeito. Segundo Laplanche e Pontalis (1983, p.228):

Encenação imaginária em que o indivíduo está presente e que figura, de modo mais o menos deformado pelos processos defensivos, a realização de um desejo e, em última análise, de um desejo inconsciente.

O fantasma ou fantasia apresenta-se sob diversas modalidades: fantasias conscientes ou sonhos diurnos; fantasias inconscientes tais

como a análise as revela como estruturas subjacentes a um conteúdo manifesto; protofantasias (protofantasmas).

Protofantasias, também chamadas de protofantasmas, fantasias (fantasmas) primitivos, originários ou fundamentais são as que põem em jogo elementos de uma lenda sobre o nosso nascimento, a vida sexual dos nossos pais, o modo como a nossa sexualidade advém, a diferença dos sexos, os medos a ela ligados (KAUFMANN, 1996).

De um modo geral podemos dizer que o fantasma fundamental diz respeito ao modo como o sujeito está em relação com o outro. Cena imaginária⁷ constituída de lugares que o sujeito atribui a si próprio e ao outro, tendo, pois, relação direta com o desejo, mas também com o gozo⁸.

Se assume um caráter singular para cada sujeito, já que é configurado por vivências reais ou imaginárias, resquícios de fatos vistos, ouvidos, sentidos, não deixa de ser constituído também de “esquemas inconscientes que transcendem a vivência individual” (LAPLANCHE & PONTALIS, 1983, p. 229). Neste sentido, assumimos que o fantasma abarca também uma dimensão que é cultural, institucional.

---

⁷ Na verdade o fantasma engloba, inextricavelmente, uma dimensão real, simbólica e imaginária (LACAN, 1957-58).

⁸ Ver discussão sobre gozo adiante.

3.2 Outro e outro

Segundo Roudinesco & Plon (1998, p. 558), o Outro é

o termo utilizado por Jacques Lacan para designar um lugar simbólico – o significante, a lei, a linguagem, o inconsciente, ou, ainda, Deus – que determina o sujeito, ora de maneira externa a ele, ora de maneira intra-subjetiva em relação com o desejo. Pode ser simplesmente escrito com maiúscula, opondo-se então a um outro com letra minúscula, definido como outro imaginário ou lugar da alteridade especular.

Em alguns pontos de sua trajetória, Lacan (1962-63) também fala do Outro real.

Nesta pesquisa, no entanto, não faremos distinção entre Outro e outro. Inspirados até na noção do nó borromeano R.S.I. de Lacan (1974-75), isto é, no enodamento dos registros Real, Simbólico e Imaginário, o que nos interessa é pensar na relação do sujeito com o outro – como passaremos a denominá-lo⁹ - e isso engloba uma dimensão que é, ao mesmo tempo, imaginária, simbólica e real.

Quando quisermos ressaltar o aspecto simbólico da relação, falaremos da sua dimensão institucional. A referência indireta ao Simbólico é, portanto, aqui feita de maneira a tomá-lo nem tanto como estrutura de linguagem apenas, mas como aquilo que é da ordem do institucional, de relações e

---

⁹ Só usaremos a notação Outro quando fizermos alguma citação literal de algum autor que ao termo faça alusão.

convenções sociais, ditas ou não ditas, legitimadas na sua repetição (GUIRADO, 2007): a Lei como interdito, as regras, os limites, os costumes, as construções sociais tecidas na e pela linguagem. Quer dizer, que a própria condição de sermos seres falantes de uma determinada língua estruture, sim, de um certo modo, a realidade tal como a vemos, não nos parece que essa estruturação advenha apenas da *forma* da linguagem e dos atos de fala nela inseridos. Aqui partimos da hipótese de que o conteúdo institucionalizado também está em jogo, e mais do que isso, que está inextricavelmente ligado à *forma* e vice-versa.

Ou seja, o outro simbólico¹⁰ aqui não é entendido apenas como cadeia significativa, descolado de conteúdos, de sentidos prévios, já que é tomado na sua dimensão institucional.

Além disso, o outro é também entendido como a alteridade absoluta real – portanto não só na sua dimensão imaginária/especular – ou seja, a aleatoriedade, a imprevisibilidade de tudo que é radicalmente *alter* na existência, no universo. Com isso, tem-se a possibilidade para novos sentidos e o aspecto institucionalizado estruturante torna-se dinâmico, mutável e algo de imprevisível, inclusive, pode emergir, se consideramos que o real ex-siste (LACAN, 1974-75)¹¹. Quer dizer, em cada enunciação, o sentido que surge

---

¹⁰ Via de regra não usamos a notação Simbólico na análise que fizemos, mas sim a noção de instituição ou de relações institucionais.

¹¹ Ver discussão sobre isto adiante.

traz algo do que já estava dado, mas também abre a possibilidade para algo novo, tanto na forma e no conteúdo, como no efeito produzido.

O inconsciente como sendo o discurso do Outro para Lacan (1954-55, 1957-58) ou sendo estruturado como uma linguagem, com seus efeitos metafóricos (condensação) e metonímicos (deslocamento), configura-se, para nós, nessa concepção de outro que estamos considerando, e não estritamente como efeito significante.

3.3 Prazer, sofrimento, gozo

O prazer remete, em grande medida, ao próprio sujeito, e incide sobre dois aspectos: tanto sobre a vontade que surge, quanto sobre sensações corpóreas: olhar, mamar, comer, etc. Se o objeto do desejo (outro) não está excluído, ele entra em jogo mais como estímulo. Refere-se, então, “às agradáveis e difusas percepções sensoriais quando estas brotam e circulam ainda no nascedouro do corpo” (HANNS, 1996, p. 156). O prazer, pois, não é fruição, satisfação plena, mas permanece nesse brotar, nessas sensações iniciais.

Freud (1895), desde o seu “Projeto para uma psicologia científica”, postula que o prazer (*Lust*) é, em geral, descarga de tensão, de energia acumulada por excesso de estimulação em alguma parte do corpo, e que desprazer é o oposto, isto é, justamente o acúmulo de tensão. Mas em “O

problema econômico do masoquismo" (FREUD, 1924, p. 2752) admite que "sem dúvida que existem tensões prazerosas e relaxamentos desprazerosos." O que está em causa é a energética freudiana, sua concepção quantitativa do prazer. De fato, no texto de 1924, Freud relativiza essa abordagem estritamente quantitativa e introduz aspectos qualitativos também (HANNS, 1996).

De todo modo, o prazer em Freud liga-se, direta ou indiretamente, à noção de pulsão (*Trieb*) e suas variantes - pulsões parciais, sexuais e do eu, de vida e de morte. Nas palavras de Hanns (1996, p. 159):

A pulsão (*Trieb*), entendida como um estímulo que reivindica à psique ser descarregado e sendo "emanada" de fontes orgânicas, está ligada ao prazer-desejo do órgão (*Organlust*), e pode-se dizer que ela é a própria condição de um querer que só mais tarde será sintetizado.

A pulsão está na fronteira entre o somático e o psíquico: emerge como fenômeno físico e orgânico (acúmulo de energia, descarga, neurônios, fontes pulsionais em glândulas, etc.) e é percebido como fenômeno psíquico (sensações, dor, medo, vontade, etc.) (HANNS, 1996). Em termos lacanianos, está entre o que teria sido puramente instintivo (necessidade) e o que é instituído na e pela linguagem, no e pelo campo do Outro.

O fato é que a discussão sobre elas por si só daria assunto para um tratado inteiro, dada a sua complexidade e caráter controverso. O próprio Freud (1905, p. 1191) comenta, numa nota de rodapé de 1924, nos *Três*

ensaio para uma teoria sexual: “a teoria das pulsões é a parte mais importante da teoria psicanalítica, mas também a mais incompleta.”

Não entraremos nas minúcias e nas inconsistências da energética freudiana: se há ou não energias conflitantes; se a satisfação pulsional é ou não no sentido de diminuir a energia concentrada numa região erógena do corpo; se existe de fato uma pulsão de morte com sua tendência à tensão nula, ao retorno ao inorgânico (FREUD, 1924), etc. Questões metafísicas demais por ora.

O que aqui interessa é pensar que o prazer remete a sensações corpóreas agradáveis, em estado nascente, ligadas a algum *impulso* do corpo, muitas vezes estimuladas por objetos externos (o outro), mas que dizem respeito, sobretudo, ao próprio sujeito, ao seu próprio corpo.

No que se refere ao conceito de gozo:

implica a ideia de uma transgressão da lei: desafio, submissão ou escárnio. O gozo, portanto, participa da perversão, teorizada por Lacan como um dos componentes estruturais do funcionamento psíquico, distinto das perversões sexuais.

[...]

Lacan estabelece então uma distinção essencial entre o prazer e o gozo, residindo este na tentativa permanente de ultrapassar os limites do princípio do prazer. Esse movimento, ligado à busca da coisa perdida que falta no lugar do Outro, é causa de sofrimento; mas tal sofrimento nunca erradica por completo a busca do gozo. (ROUDINESCO & PLON, 1998, p.299-300)

Instituído pelo outro, notadamente institucional, na e pela linguagem, o gozo, nesta pesquisa, é tomado fenomenicamente, sobretudo, na satisfação de ultrapassar o limite, a lei, na busca de um para-além do prazer,

na relação com o outro, que também gera sofrimento. Está, pois, ligado à perversão ou à fantasia perversa na neurose. Perversão que é, segundo Roudinesco & Plon (1998, p. 586), *“um grande componente do funcionamento psíquico do homem em geral, uma espécie de provocação ou desafio permanente à lei.”* Ainda segundo os autores, a *“perversão aparece como uma renegação ou um desmentido da castração”* (ROUDINESCO & PLON, 1998, p. 585) – castração aqui entendida no seu sentido do limite do outro – real, simbólico e imaginário. Portanto não estamos nos referindo às chamadas perversões sexuais ou às parafilias descritas na psiquiatria (ROUDINESCO & PLON, 1998), mas a uma noção mais ampla e geral do funcionamento psíquico humano, ainda que em forma de fantasia (como no caso dos neuróticos)¹².

Se um gozo absoluto é impossível, por definição, já que o outro e o limite imposto por ele sempre existirão e porque é tal limite que estrutura, que funda o gozo, há, por outro lado, outras modalidades de gozo possíveis, estando associadas, de um jeito ou de outro, à interdição ou à impossibilidade.

Fenomenicamente, o gozo, então, passa a ser a vivência em que o outro, embora imprescindível para a sua efetivação, é colocado no lugar de resto, de puro objeto, ou de inexistente (na sua condição de alteridade); ou a lei é ignorada ou burlada, de alguma forma, ainda que imaginariamente

---

¹² Aqui não abordaremos o caso das psicoses.

pelo sujeito. Ou ainda o próprio sujeito coloca-se no lugar de puro objeto para o outro real (Lacan, 1962-63).

Alguns pontos colocam-se:

- 1) Se o gozo remete ao outro e a uma certa possibilidade de transpor o limite e a interdição por ele instituído, se se trata de uma satisfação para além do prazer, o sintoma também é um tipo de gozo, embora enganoso (LACAN, 1962-63). Gera sofrimento, desprazer, mas representa uma recusa à interdição (KAUFMANN, 1996), ao limite do outro.
- 2) O gozo possível representa, do ponto de vista fenomênico, não raramente, uma satisfação demasiado fugaz, ou limitada, ou mais sofrida do que propriamente prazerosa, como é o caso de muitos sintomas. Mas o sujeito relança-se repetidamente na busca do que se perdeu ou do que supostamente não foi obtido novamente a cada gozo. Repete a busca por um suposto gozo absoluto, por um *mais-de-gozar*, suplemento do seu gozo possível, e que imaginariamente lhe restituiria o gozo total. Lacan(1969-70) aproxima a noção de mais-de-gozar à de mais-valia de Marx. Que o tenha feito do ponto de vista estrutural, aqui nos interessa pensar tal aproximação fenomenicamente: não há mais-de-gozar ou mais-valia que restitua o que é imaginado

como falta, pois há uma impossibilidade de um gozo absoluto. Nele o outro real teria que ser destruído e, nesse mesmo ato, o gozo se desfaria, portanto perdendo seu caráter ilimitado. Por isso, a repetição de busca por um mais-de-gozar ou de acúmulo de mais-valia torna-se às vezes infundável, sobretudo quando se goza ou se acumula cada vez mais, dando a impressão de que é possível chegar ao absoluto.

No que diz respeito ao sofrimento, Freud (1929), em *O Mal-estar na civilização*, aponta três principais fontes: a deterioração do próprio corpo, as forças da Natureza e a relação com os outros seres humanos.

O sofrimento de que tratamos é, sobretudo, o suscitado nas/ pelas relações humanas, institucionais, que engloba sintomas, inibições, angústia. Que o sintoma seja um tipo de gozo, não invalida o seu caráter de sofrimento, até porque é um gozo “manco”, “desajeitado”, ineficaz no seu objetivo de produzir satisfação. Diferente, neste sentido, de um gozo perverso, por exemplo.

Assim, como dissemos antes, se citamos gozo e sofrimento separadamente neste trabalho, é para ressaltar outros tipos de sofrimento que não necessariamente se reduzem ao gozo, ainda que possam estar indiretamente ligados a ele, tais como a angústia ou a dor da perda. Mas também o fazemos para ressaltar a dimensão de sofrimento do gozo neurótico sintomático - ainda que nele haja também satisfação - na

comparação com um gozo de natureza mais perversa. Neste, a satisfação para-além do prazer, na relação com o outro, nos parece mais predominante – se assim podemos dizer – do que o sofrimento nele engendrado.

Deve-se considerar que o mal-estar das relações humanas no final do século XIX e começo do século XX referia-se, sobretudo, a um excesso de restrições, interdições, ligadas ao controle, à disciplina da sexualidade e do corpo, que, segundo Chia (1998), serviam para manter a sociedade industrializada produzindo e consumindo. Quer dizer, era fundamentalmente uma sociedade constituída e constituinte de sujeitos marcados pelo sofrimento de sintomas advindos desse excesso de interdições. Não havia, além disso, possibilidade de remissão completa dos sintomas, já que representavam o preço a ser pago pela vida civilizada em sociedade (FREUD, 1929).

O mal-estar neste início de século XXI, por outro lado, tende a referir-se, cada vez mais, não ao interdito, mas ao imperativo de gozo e à impossibilidade de sua realização plena. Imperativo de gozo ecoando justamente do discurso capitalista com seu apelo inexorável ao consumo e a sua promessa, não cumprida, evidentemente, de satisfação plena e para todos: basta ter dinheiro, que o gozo total e a felicidade plena podem ser

comprados¹³. Os produtos, os serviços e os saberes oferecidos pelo mercado aí estão justamente para essa finalidade! Se ainda não há no mercado o que se busca, se algo ainda lhe falta, não há porque angustiar-se: a ciência e a indústria providenciarão para que isso seja resolvido! (GASPARD, 2008) (informação verbal)¹⁴.

Não que haja uma ruptura completa com as condições da época freudiana, não que a Lei, o interdito não operem, não funcionem como estruturantes dos sujeitos. Mas algo nessa constituição parece estar mudando: nas palavras de Calligaris (1991), o capitalismo institui a passagem de uma sociedade com valores do ser (algo, alguém) para uma onde o valor está no ter. No que se refere ao ser, nunca há uma certeza: o sujeito vive por um fantasma organizado em torno de um saber suposto, ignorado, singular e não compartilhável. Já numa sociedade pautada no ter, pode haver respostas certas, ainda que, imaginárias e falaciosas: existe um leque infindável de mercadorias disponíveis. Aqui, pois, o saber não é mais suposto, é cultural, sabido e compartilhável. Completa o autor: "talvez já estejamos numa transformação do sintoma social dominante - que para Freud é um sintoma social neurótico - num sintoma social perverso" (CALLIGARIS, 1991, p. 117).

---

¹³ Questão provavelmente inextricável no que se refere ao que deu origem a quê, se o imperativo de gozo produziu o discurso capitalista que convoca ao imperativo de gozo ou o inverso.

Quer dizer, se os laços sociais antes eram fundamentalmente neuróticos, com o sofrimento decorrente de uma certa renúncia à satisfação imediata, agora tendem a ser eminentemente perversos, ainda que entre sujeitos neuróticos, e o sofrimento decorrentes desses laços advém, por exemplo, da impossibilidade de atingir um gozo pleno mesmo consumindo e tendo cada vez mais mercadorias – com a denegação ou renegação da castração implicada na relação com o outro¹⁵ - ou do aspecto fugaz da vivência desse tipo de gozo e da busca compulsiva por atingi-lo; ou da falta de acesso aos objetos de consumo que supostamente trariam tal gozo; ou ainda da violência que explode num contexto assim.

Tal transformação social tem abarcado não só a instituição empresa e o mundo do trabalho, aqui estudados, mas também a família, o casamento, a religião, a escola e assim por diante. Neste sentido Touraine (1998) aponta justamente o enfraquecimento dos controles sociais e culturais pelos estados, igrejas, escolas e famílias: a fronteira entre o permitido e o proibido perde nitidez.

---

¹⁴ GASPARD, Jean-Luc. Aulas ministradas para a disciplina *Sintoma e laço social contemporâneo*, São Paulo: Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, 3 a 7 de março de 2008.

¹⁵ Ou seja, mesmo que o sujeito, na sua fantasia, tenha acesso a inúmeras mercadorias e só ele tem – ao outro isso é negado – ainda assim se vê diante de um limite que tal consumo representa. Ainda assim o outro continuará lá; ainda assim algo faltará, algo precisará ser denegado (neurose) ou renegado (perversão); ainda assim algo continuará sendo impossível, mesmo que o capitalismo venda a promessa de que tudo pode ser conseguido (comprado).

O autor vê uma fragmentação cada vez maior nas sociedades: a globalização “faz com que vivamos juntos apenas à medida que fazemos os mesmos gestos e utilizamos os mesmos objetos, mas sem sermos capazes de nos comunicar além da troca dos signos da modernidade” (TOURAINÉ, 1998, p. 10). Um sinal disto é a multiplicação de grupos de identidade, seitas, cultos, nacionalismos, que se defendem contra tudo e todos que são exteriores, que vêm de fora.

No que se refere às empresas, guardadas as devidas proporções, um certo repúdio pelas concorrentes e tentativa, sempre que possível, de sua eliminação não deixa de estar inserido nesse contexto. Ou até num nível interno a uma mesma empresa, a mesma dinâmica entre os sujeitos e os outros, que passam a ser encarados como adversários, como concorrentes no gozo.

Quer dizer, nas relações sociais em geral e nas das organizações em particular, as possibilidades de satisfação são, pois, determinadas e limitadas pelas relações de poder e poder fundamentalmente econômico, neste contexto capitalista de início de século XXI. Ainda que poder não seja algo estático, mas sempre ato exercido de uns sobre outros (FOUCAULT, 1995), uns poucos tenderão a exercer poder sobre os outros muito mais facilmente, por condições dadas social e historicamente.

Ou seja, no capitalismo, uns sempre deverão gozar mais do que outros¹⁶, ainda que de forma não plena. A questão é que, na ideologia capitalista, esses uns testarão, a todo momento, os limites da impossibilidade do gozo total, ao preço de (tentar) descartar, eliminar, destruir o outro ou a eles mesmos (GASPARD, 2008) (informação verbal)¹⁷.

3.4 Relações inconscientes institucionais

Em *Psicologia das massas e análise do eu*, Freud (1921, p. 2563) começa a sua argumentação sobre as massas e relações institucionais¹⁸, dizendo que o outro está sempre integrado à psique do sujeito, seja “como modelo, objeto, auxiliar ou adversário.” Prossegue postulando que o que mantém a massa unida é a libido, o laço afetivo, “a ilusão da presença visível ou invisível de um chefe [...] que ama, com igual amor, a todos os membros da coletividade” (FREUD, 1921, p. 2578).

Tal laço afetivo dos sujeitos na massa e nas instituições diz respeito ao líder e aos outros membros da massa: adoção daquele como ideal de eu dos sujeitos e identificação com os pares - todos unidos na impossibilidade de ocupar o lugar do líder (FREUD, 1921).

---

¹⁶ Fenomenicamente falando e pensando em termos de gozo de natureza perversa.

¹⁷ GASPARD, Jean-Luc. Aulas ministradas para a disciplina *Sintoma e laço social contemporâneo*, São Paulo: Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, 3 a 7 de março de 2008.

Kaës (1993), por sua vez, postula a ideia de que a relação, o vínculo estabelecido entre os sujeitos de um grupo entre si e com o próprio grupo dá-se por organizadores psíquicos e sócio-culturais. Para além das relações aparentes, manifestas na empresa, como por exemplo, hierarquia formal, metas corporativas, interesses financeiros ou ideológicos, enfim, o que organiza e sustenta o vínculo são relações inconscientes estabelecidas. Aí se incluem os contratos narcísicos e as alianças inconscientes entre cada membro do grupo com os outros membros e com o grupo como um todo ou com a instituição.

Os contratos narcísicos dizem respeito ao investimento mútuo entre o sujeito singular e a instituição/o grupo - a equipe ou a empresa como um todo, no caso em questão. Esta investe o sujeito narcisicamente, permite que obtenha uma certa satisfação, que goze de uma certa forma, garante a segurança da lei e atribui a ele um lugar simbólico. Como contrapartida, o sujeito deve ocupar o lugar determinado, investir a instituição/o grupo como portadora da continuidade (de uma certa satisfação sua e dos outros membros, ainda que não seja plena) e contribuir para a sua manutenção. Os sujeitos que forem estranhos à lei da instituição/do grupo ou que a infringirem podem sofrer retaliações ou punições. Por outro lado, quando a instituição não sustenta mais o narcisismo dos seus membros, quando suas

---

¹⁸ No que se refere às instituições, na verdade Freud (1921) analisa o caso da Igreja e do Exército, que ele chama de massas artificiais.

metas ou objetivos os expõem a ataques ou perigos, ela passa a ser atacada pelos sujeitos (KAËS, 1991).

A distribuição dos lugares ocupados, tanto pelo sujeito singular, quanto pelos outros membros do grupo, dá-se pela conjunção de representações inconscientes, nos sujeitos, dos organizadores sócio-culturais e do fantasma fundamental de cada um (notadamente no contexto do grupo), com a característica de cena e lugares que tem (KAËS, 1993).

Nota-se, portanto, que o contrato narcísico, que essa distribuição de lugares, que esse investimento mútuo entre o sujeito singular e a instituição/ o grupo, implica abrir mão de algo, renunciar a parte da satisfação, do gozo imediato, perder algo em nome do vínculo, com a promessa de satisfação, de realização de desejo no futuro.

Quer dizer, concomitante e complementarmente a essa dimensão de *positividade*¹⁹ do vínculo, há uma dimensão de *negatividade* dele, representada pelas alianças inconscientes, que são assim definidas por Kaës (1993, p. 266):

Para se associar em grupo, mas também para associar representações e pensamentos, os humanos não somente se identificam a um objeto comum e, a partir disso, entre eles, mas também selam um acordo inconsciente segundo o qual, para manter o vínculo deles e o grupo que o contém, um certo número de coisas estarão fora de questão: elas devem ser recalçadas, rejeitadas, abolidas, depositadas ou apagadas.

---

¹⁹ No sentido lógico do termo.

Um tipo de aliança inconsciente é o pacto denegativo grupal, que remete, no espaço da ligação entre os sujeitos entre si e com o grupo como um todo, à denegação (*Verneinung*) ao nível do sujeito singular. *Verneinung* que diz respeito à suspensão do recalque pela negação simbólica (seja pelo símbolo “não” explícito, seja por outros enunciados de conteúdo negativo, ainda que implicitamente), mas não uma aceitação do conteúdo recalcado. Quer dizer, tal conteúdo pode vir à consciência sob a condição de ser negado. O “não”, explícito ou implícito, representa uma tentativa do sujeito de expulsar para fora de si algo que o ameaça em alguma medida e que está, portanto, recalcado, posto de lado (FREUD, 1925a). Guillaumin (1987, p.105) aponta essa operação de negar (denegar), de expulsar algo de si para fora, como sendo habitada pelo desejo de viver do sujeito.

Mas o pacto denegativo remete também, além do recalque propriamente dito, à recusa ou à reprovação, ou ainda, à permanência no irrepresentável daquilo que possa ameaçar a formação ou a manutenção do vínculo grupal. Quer dizer, para criar ou manter a continuidade da ligação e dos benefícios que ela traz aos sujeitos que nela estão, é firmado um pacto em que as diferenças são caladas, em que alguns aspectos ameaçadores permanecem “não-ditos”, e outros ainda sequer são passíveis de representação (KAËS, 1991, p. 46-48).

O próprio Freud (1921) enunciou algo semelhante ao falar da limitação ou modificação da personalidade dos indivíduos quando na massa, ligadas, de alguma forma, ao medo individual e coletivo frente

- 1) ao grande poder que a massa tem e que, portanto, poderia representar um perigo invencível;
- 2) à possibilidade de ruptura dos laços afetivos que garantem a coesão da massa.

Para Enriquez (1991), as instituições prometem a salvação e a redenção aos que as frequentam e apresentam-se como

- sistemas culturais (valores e normas que estruturam a maneira de viver);
- sistemas simbólicos (mitos unificadores, ritos de iniciação, de passagem e de realização, heróis, que legitimam e dão sentido às práticas nelas executadas);
- sistemas imaginários (promessa de realização dos desejos de afirmação narcísica dos sujeitos, das suas fantasias onipotentes ou da sua necessidade de amor; promessa de proteção contra a possibilidade de desmoronamento, de fragmentação pela vida em comunidade, de abalamento da identidade).

Mas como pensar tudo isso no contexto em que a empresa está inserida hoje? Se os vínculos trabalhistas estão cada vez mais flexibilizados, se o vínculo com a organização não é mais pautado na promessa de

relacionamento e segurança de longo prazo? Se a organização do trabalho está agora assentada num imperativo de excelência, se as pessoas estão sob o risco constante de descartabilidade? Se a própria empresa pode ser engolida pela concorrência, cada vez mais acirrada, indo à falência ou passando por um processo de reestruturação? Se ainda que a Lei, as interdições, o limite do outro estejam dados, o discurso do capitalismo aponta para sua subversão: "você pode, você merece, basta você querer!"? Se, com isso tudo, as relações intersubjetivas tendem a ser não mais pautadas na identificação com os pares, pela impossibilidade de ocupar o lugar do líder, de um pai simbólico, mas pautadas na luta de poder para justamente tentar ocupar tal lugar, de gozar perversamente?

Portanto, no contexto atual do capitalismo empresarial, marcado pela flexibilização, pelo imperativo da excelência, pelas reestruturações, pela atribuição das outras organizações como concorrentes vorazes a serem eliminadas, pelo imperativo do lucro cada vez maior, pelo risco constante de descartabilidade, a empresa como sistema imaginário de proteção, parece que vem enfraquecendo-se, pelo menos num certo sentido.

Para alguns poucos existe uma possibilidade relativamente grande de um gozo de caráter perverso, fenomenicamente falando, de, por exemplo, ascender a altos cargos na hierarquia, obter altíssimos salários, ser o agente de reestruturações, de eliminação de postos de trabalho e, com isso, aumentar os seus bônus individuais. Claro que, para esses, o lugar de gozo

não significa, de forma alguma, estar no paraíso: também eles correm o risco constante de serem descartados, de serem objeto do gozo do outro.

O número de desempregados num país como o nosso é muito grande, quer dizer, há muitos indivíduos que funcionam como uma reserva permanente de trabalhadores (ANTUNES, 1999). Isso é usado, explícita ou tacitamente, pelas organizações como argumento para a submissão dos sujeitos, para que efetivamente colaborem com os objetivos delas e, mais do que isso, para que participem ativamente dessa dinâmica de imperativos (à excelência, ao lucro crescente, à eliminação da concorrência, ao consumo, etc.), sob pena de terminar na massa dos excluídos, em vez de continuar a fazer parte dos que supostamente podem gozar perversamente cada vez mais.

Esse processo pode ser angustiante justamente pelo vislumbrar do desmoronamento psíquico e vincular a que ele pode conduzir e da falácia que a sua promessa de gozo oferece. E se a angústia nem sempre aparece diretamente, aparece sob a forma do medo de perder o emprego, de não satisfazer imposições da organização do trabalho ou exigências do mercado, por exemplo. Para não desmoronarem psiquicamente, então, os sujeitos desenvolvem defesas individuais ou coletivas, segundo Dejours (2006). Ainda segundo o autor, os sujeitos, nas últimas décadas, vêm passando por um processo de insensibilização, de silêncio, de surdez e de cegueira frente ao sofrimento do outro, decorrente dessas estratégias

defensivas, como maneira de se manterem longe do seu próprio sofrimento. Disso decorreria uma certa banalização da injustiça social, da ausência de manifestações contra as condições ruins no trabalho, a exploração dos trabalhadores cada vez mais intensa e as formas um tanto quanto perversas de coerção tácita nas organizações.

Em termos psicanalíticos, os assim chamados mecanismos de defesa ou a banalização a que faz alusão Dejours (2006) deveriam ser pensados em termos de sintomas e formas de gozo. Se consideramos a noção de pacto denegativo de Kaës (1993), talvez estejamos diante da denegação da possibilidade de ser descartado, de não mais pertencer ao grupo daqueles que, alienados ou não, estão ligados na busca dessa promessa de gozo pelo consumo, pela luta contra o outro e seu descarte.

4 Considerações sobre o Método da pesquisa

4.1 Ontologia

A questão da ontologia de uma pesquisa passa por assumir um dos seguintes pressupostos:

- 1) O do realismo crítico: um mundo real existe, “a realidade existe mas não pode nunca ser inteiramente apreendida. É regida por leis naturais que podem ser apenas entendidas de maneira incompleta” (GUBA, 1990, p. 23).
- 2) O do relativismo: “realidades existem na forma de construções mentais múltiplas, locais e específicas, tecidas social e experiencialmente, dependentes, para sua forma e conteúdo, das pessoas que as detêm” (GUBA, 1990, p. 27).

Mas a questão torna-se um pouco mais complexa do que isso se levarmos em conta como nela consideramos o discurso e sua realidade. Foucault (2007) articula que a realidade do discurso em si tem sido elidida ao longo da história.

Elidida por filosofias do sujeito fundante:

O sujeito fundante, com efeito, está encarregado de animar diretamente, com suas intenções, as formas vazias da língua; [...] atravessando a espessura ou a inércia das coisas vazias, reaprende, na intuição, o sentido que aí se encontra depositado; [...] funda horizontes de significações que a história não terá senão de explicitar em seguida, e onde as proposições, as ciências, os conjuntos dedutivos encontrarão, afinal, seu fundamento. Na sua relação com o sentido, o sujeito fundador dispõe de signos, marcas, traços, letras. Mas, para manifestá-los, não precisa passar pela instância singular do discurso. (FOUCAULT, 2007, p. 47).

Nessas filosofias, segundo ele, o discurso é mero jogo de escritura de signos pelo sujeito.

A realidade do discurso é também elidida em filosofias da experiência originária:

[...] no nível da experiência, antes mesmo que [o tema mesmo da experiência] tenha podido retomar-se na forma de um *cogito*, significações anteriores, de certa forma já ditas, percorreriam o mundo, dispondo-o ao redor de nós e abrindo-o, logo de início, a uma espécie de reconhecimento primitivo. Assim, uma cumplicidade primeira com o mundo fundaria para nós a possibilidade de falar dele, nele; de designá-lo e nomeá-lo, de julgá-lo e conhecê-lo, finalmente, sob a forma da verdade. (FOUCAULT, 2007, p. 47-48).

Aqui o discurso é jogo de leitura, pelos signos, do sentido que as coisas murmuram de antemão e que a “nossa linguagem precisa apenas fazer manifestar-se” (FOUCAULT, 2007, p. 48).

Por último, as filosofias da mediação universal são também uma forma de elidir a realidade do discurso, filosofias em que

o discurso nada mais é do que reverberação de uma verdade nascendo diante de seus próprios olhos; e, quando tudo pode, enfim, tomar a forma do discurso, quando tudo pode ser dito e o discurso pode ser dito a propósito de tudo, isso se dá porque todas as coisas, tendo manifestado e intercambiado seu sentido, podem voltar à interioridade silenciosa da consciência de si. (FOUCAULT, 2007, p. 49).

Neste caso, o discurso é jogo de troca de signos. Em todos os casos o discurso se anula em sua realidade e inscreve-se na ordem do significante.

Postula Maingueneau (2000, p.27) que “a linguagem representa uma realidade mas, também, é uma parte dessa realidade... O discurso é um dispositivo social, mas também é uma representação dessa sociedade. É uma coisa paradoxal, mas é preciso pensar com o paradoxo”. Ou ainda: “o discurso não está somente no contexto, mas está sempre construindo esse contexto. O contexto é uma realidade dinâmica” (MAINGUENEAU, 2000, p. 30).

Ou seja, tanto pensar a realidade como existindo “fora”, como se houvesse um ponto de Arquimedes onde um observador-pesquisador poderia idealmente estar, ou mesmo realidade que só parcialmente poderia ser apreendida (filosofias da experiência originária e da linguagem como mediação universal), quanto pensá-la como construção dos sujeitos (filosofias do sujeito fundante) é estar, em todo caso, na ordem do discurso, na sua realidade que controla, seleciona, organiza, redistribui sua produção para dominar sua aleatoriedade e sua materialidade (FOUCAULT, 2007).

Deduz-se disso que nada escapa ao discurso, que tudo poderia ser dito, não fosse sua realidade em si limitante? O que dizer do indizível, do que simplesmente não é passível de nomeação, de articulação, de representação?

Se supomos que nem tudo pode ser dito, ou seja, se há um real que escapa ao discurso, que é da ordem do indizível, do impossível, que ex-siste (fora) (LACAN, 1974-75), de qualquer forma, enunciar isto é, estar no discurso! Por um lado, enunciar tal real o delimita, o organiza, o “cria” como saber ou como conceito intercambiável ou quiçá como algo passível de ser “experimentado”. Mas por outro lado, só o fazemos pelo real da nossa existência, porque estamos vivos, para além da possibilidade de dizê-lo.

Se supomos que não há real para além do discurso, além de este configurar-se como sendo totalizante, a sua realidade em si eliminaria qualquer possibilidade de aleatoriedade da existência do Ser, de algo não nomeável existir. Significaria, no limite, que a existência, o estar vivo em si, quase poderia ser dispensado: só se estaria vivo se puder ser dito. O discurso, então, adquiriria vida própria?

Provavelmente estamos diante de uma articulação inextricável entre real/realidade construída e discurso.

Seja como for, assumimos, na pesquisa, a ex-sistência do real, o que significa que partimos do pressuposto de que a relação inconsciente estabelecida entre os sujeitos e a empresa, no contexto do capitalismo atual, é algo a ser apreendida, ainda que, ao fazê-lo, o real em si escapa e que tal apreensão situa-se no campo discursivo, não deixando de ser uma certa construção sobre o real. Em outras palavras, a ontologia da pesquisa situa-se no realismo crítico (GUBA, 1990). Quer dizer, a realidade a que se tem

acesso não corresponde ao real, este que é suposto ex-sistir (estar fora, para além) (LACAN, 1974-75), escapar às construções feitas através da linguagem, aos sentidos e às imagens que os sujeitos tecem. A realidade a que se tem acesso é, por outro lado, supostamente construída fantasmaticamente pelos sujeitos, “é habitada pela subjetividade” (POMMIER, 2004). Não uma subjetividade singular absoluta, mas constituída e constituinte de uma ordem institucional do discurso (GUIRADO, 2006). Instituição aqui entendida como conjunto de relações sociais que se repete e, nessa repetição, legitima-se; como relações legitimadas e naturalizadas no plano imaginário por aqueles que as fazem, desconhecendo o seu carácter relativo, instituído (GUIRADO, 2007).

4.2 A questão do Sujeito

Freud (1895, 1900, 1911, 1938) postula a clivagem da consciência e do eu, pelo recalque (*Urverdrängung* – recalque originário, *Verdrängung* – recalque secundário; algo que é “posto de lado”, “deslocado do foco da consciência” (HANNS, 1996, p. 355-367)). O inconsciente aparece, então, como um lugar autônomo em relação à consciência. A partir da leitura dos textos freudianos, Lacan (1957-58) avança nessa questão da clivagem, *Spaltung*, e a concebe como carácter inaugural da subjetividade. Seria a divisão inaugural do sujeito, que o submete à ordem simbólica, ordem que

media a relação do sujeito com o Real. O sujeito (a criança) acede à linguagem sem saber o que diz no que fala. A linguagem aparece como essa operação subjetiva pela qual “'se diz algo totalmente diferente do que se crê dizer no que se diz'. Este 'algo totalmente diferente' institui-se fundamentalmente como o inconsciente que escapa ao sujeito que fala, porquanto dele está constitutivamente separado” (DOR, 1989, p. 102-103).

O sujeito não se vê onde realmente está e dirige-se ao outro numa relação imaginária, na medida em que esse outro, seu semelhante, com quem se identifica, é imagem especular de seu eu. “O sujeito está separado dos Outros, os verdadeiros, pelo muro da linguagem” (LACAN, 1954-55, p. 308). A escuta analítica consistiria em apreender as relações do sujeito com esse Outro, que é o seu verdadeiro fiador, que responde por ele e que ele não reconhece; descobrir a que Outro ele verdadeiramente se endereça, apesar de não o saber (LACAN, 1954-55).

Na pesquisa, no entanto, o sujeito considerado - tanto o pesquisador-entrevistador quanto o entrevistado - será aquele que comporta em si uma dimensão inconsciente, constituída:

- do que é incognoscível do real do corpo, do que Freud (1923) chamou de um *isso* (Es);
- na relação com o outro, tal como o definimos anteriormente, na própria condição de seres falantes, o que inclui aquilo que escapa no uso da língua e nos atos

de fala²⁰ (MAINGUENEAU, 2000), mas também no que se refere às interdições sexuais (recalque (FREUD, 1923)), aos limites impostos pela vida em sociedade (FREUD, 1929), às relações institucionais e ao outro real.

O sujeito aqui considerado, além disso, tendo essa dimensão inconsciente constituída nas e pelas instituições, aproxima-se do sujeito-dobradiça de Guirado (2006), comentado por Ribeiro (2007, p.248): “enuncia práticas institucionais e subjetividade”. Para a autora, o sujeito só é dito psíquico porque institucional, subjetividade instituída nas práticas discursivas e delas instituintes, enunciando simultaneamente as condições de produção do discurso e os efeitos de subjetivação (RIBEIRO, 2007). Acionar o sujeito-dobradiça na análise de um discurso é possibilitar delinear as práticas institucionais - dimensão social - e as subjetividades - dimensão psíquica. A diferença entre ele e o sujeito que aqui adotamos é que, se o sujeito é, sim, em grande medida, efeito do outro (institucional) - *sujeito a* - consideramos também a singularidade única da *sua* fantasia (fantasma) fundamental, do seu conjunto de vivências, reais e institucionais, e do real de seu corpo, do *isso* freudiano, do que justamente escapa à ordem do discurso. Talvez possamos postular que tudo o que pode ser dito não escapa à ordem do discurso, à ordem institucional, inclusive a fantasia, quando construída em análise. Mas a não ser que partamos do pressuposto de que *tudo* poderia ser

---

²⁰ O que é implícito, institucional, pressuposto sem que os sujeitos se deem conta.

dito, se não fosse a característica limitante da realidade do discurso, haverá sempre algo que escapará a isso, que ex-sistirá, ainda que isto mesmo paradoxalmente só possa ser pensado discursivamente.

Em suma, o sujeito aqui considerado não é puramente nem o sujeito lacaniano, nem o guiradoiano (sujeito-dobradiça). Não é mero efeito significante da estrutura, mas não deixa de ser estruturado, de certo modo, na forma e no conteúdo, no/pelo campo do outro. Outro entendido, de novo, como aquilo que é institucional, mas também *alter*, imprevisível, real. Tal aspecto abre, pois, a possibilidade da emergência do novo e do singular em cada enunciação, em cada ato, o que pode, inclusive, no limite, mudar o que estava estruturado, na sua forma e no seu conteúdo. Assim, se esse sujeito permite delinear o que é institucional, traz em si algo que lhe é próprio, assumindo-se que o real ex-siste. Contudo, saber o que é exatamente estruturado/dado e o que emerge no ato, ou o que é institucional e o que é singular, ou ainda o que é puramente conteúdo, forma e o que é efeito disso, possivelmente é uma questão insolúvel.

4.3 Epistemologia

A abordagem adotada na pesquisa é, epistemologicamente falando, objetivista (GUBA, 1990), ou pelo menos há nela um certo ideal de objetividade.

O pesquisador-entrevistador fez uma escuta psicanalítica nas entrevistas que conduziu e usou a psicanálise como instrumento de análise de discurso da transcrição delas, na medida em que partiu do pressuposto da existência de uma dimensão inconsciente no ato de fala do sujeito. Contudo, é evidente que não se tratou de um *setting* psicanalítico ou que tenha havido uma transferência analítica estabelecida. O desejo em causa era o do pesquisador; a demanda nas situações envolvidas partiu dele e, além disso, os lugares atribuídos socialmente à cena eram os de pesquisador e sujeito da pesquisa ou entrevistador e entrevistado. Pode até ser que em um caso ou outro o lugar dado ao pesquisador pelo entrevistado tenha sido o de psicanalista, mas isso não invalida o caráter mais geral do contexto em questão como sendo o de uma pesquisa de pós-graduação e não de uma situação de psicanálise ou de psicoterapia.

A análise e interpretação dos dados coletados levou em conta a forma como o discurso foi enunciado, o que o sujeito mostrou no seu dizer, para além do que foi dito em si; a sua busca por legitimação, por reconhecimento no que disse, no como disse; os lugares a partir dos quais os enunciados foram proferidos (MAIGUENEAU, 2000); os lapsos, as hesitações, as contradições, as repetições, as denegações (FREUD, 1925 e 1901). Mas levou em conta também o conteúdo do discurso, o que foi dito, o sentido manifesto veiculado, e também a possibilidade de outros sentidos.

A pesquisa não focou diretamente os aspectos transferenciais das situações de entrevista, ainda que as suas conclusões, a partir da análise do discurso dos indivíduos entrevistados, estejam ligadas à relação transferencial estabelecida entre o pesquisador e eles (GUIRADO, 2000). Quer dizer, a presença física real daquele na entrevista com os indivíduos e a maneira como uma transferência minimamente foi estabelecida influenciaram

- o que eles disseram a respeito da relação que estabelecem com a empresa em que trabalham;
- as intervenções e perguntas adicionais feitas.

Além disso, também influenciaram:

- a. o recorte que foi feito pelo pesquisador²¹;
- b. o lugar atribuído ao pesquisador pelos sujeitos na situação concreta da entrevista;
- c. as representações e os lugares social, institucional e fantasmaticamente construídos - gênero discursivo (entrevista), relação entrevistador/ entrevistado no contexto de pesquisa científica em Psicologia, sendo feito por um analista e tendo indicado que o propósito da entrevista era um projeto de mestrado que visava estudar a relação entre os sujeitos e a empresa (GUIRADO, 2007; MEZAN, 2002).

---

²¹ Recorte que também foi marcado, em alguma medida, pelo percurso de análise pessoal e de formação psicanalítica do pesquisador, tendo como pano de fundo seu próprio fantasma fundamental.

Posto isto, houve um certo cuidado na elaboração das conclusões a fim de que não parecessem ser a suposta expressão de verdades absolutas, fechadas ou totais. Dizem respeito, a rigor, somente a essa relação discursiva e institucional estabelecida, num momento preciso do tempo, entre o pesquisador e os indivíduos selecionados. E, embora não possam ser consideradas universais (no sentido estatístico ou matemático do termo), são verdades possíveis. Possíveis, mas não arbitrárias ou aleatórias, o que quer dizer que conclusões semelhantes podem surgir em outros contextos. Mais do que isso, podem ser, eventualmente, vetores de transformações na construção de laços sociais nas empresas e na forma como os sujeitos implicam-se neles.

Seja como for, a ideia é que o discurso enunciado na situação concreta de entrevista, na transferência estabelecida entre o par envolvido de indivíduos (pesquisador-entrevistador e entrevistado), permitiu delinear, dentro de certos limites, tanto a construção fantasmática singular das experiências vividas²² e atravessamentos institucionais na vida dos entrevistados, quanto uma certa configuração social das instituições em questão.

---

²² Há que se ressaltar, de fato, os limites desse delineamento dito fantasmático dos sujeitos em questão. Em somente um caso pôde-se avançar um pouco mais e pensar numa possível construção fantasmática. Mas seja como for, o objetivo deste trabalho não era precisar tais questões, até porque isso seria impossível com a utilização de apenas uma entrevista e que, além disso, não se enquadrava no *setting* clínico psicanalítico.

O paradigma em questão é o do *tempo que transforma os objetos* (TASSARA, 2006). Não é o dos objetos atemporais, do sujeito observador como lugar isolado da invariância, mas aquele em que a realidade é modificada pela ação do tempo histórico processual. Estamos, portanto, no campo das verdades regionais, inseridas e construídas nas e pelas ordens discursivas institucionais de nossa época (GUIRADO, 2000), pelas correntes de pensamento que atravessaram séculos e hoje se superpõem e se entrecruzam (KOYRÉ, 1982). Quer dizer, o sentido, a interpretação dessa dimensão que, segundo a psicanálise, é inconsciente no discurso dos sujeitos, é, no fundo, uma *construção* da relação *real*, suposta ex-sistir, estabelecida entre o pesquisador e os indivíduos selecionados para a pesquisa, feita à luz da teoria, da instituição psicanalítica e do que ela vem obtendo na sua clínica ao longo dos anos. Isto implica que tais sentidos, interpretações, não podem ser considerados como *todo*, como apreensão *total*, invariável ao longo do tempo histórico processual e irrevogável da verdade. Até porque, para a psicanálise, a verdade é sempre um semi-dizer, um não-todo - há sempre algo que nos escapa (LACAN, 1969-70). Tais sentidos construídos do inconsciente dos sujeitos ouvidos representarão, em última instância, a possibilidade de *um outro sentido*, que não aquele manifesto, aparente, fixo do sujeito, fantasmaticamente construído nas e pelas instituições que o atravessam; sentido que invariavelmente recorta, distorce, refrata o Real, discursiva e institucionalmente suposto ex-sistir.

4.4 A questão do discurso

Para Lacan (1969-70, p.11) o discurso:

[...] é um *discurso sem palavras*. É que sem palavras, na verdade, ele pode muito bem subsistir. Subsiste em certas relações fundamentais. Estas, literalmente, não poderiam se manter sem a linguagem. Mediante o instrumento da linguagem instaura-se um certo número de relações estáveis, no interior das quais certamente pode inscrever-se algo bem mais amplo, que vai bem mais longe do que as enunciações efetivas. Não há necessidade destas para que nossa conduta, nossos atos, eventualmente, se inscrevam no âmbito de certos enunciados primordiais. [...] Nossa definição do discurso [...] iremos acentuá-la [...] com um círculo marcado com a sigla do A, ou seja, o campo do grande Outro. Mas, simplificando, consideramos S1 e, designada pelo signo S2, a bateria de significantes. Trata-se daqueles que já estão ali, ao passo que no ponto de origem em que nos colocamos para fixar o que vem a ser o discurso, o discurso concebido como estatuto do enunciado, S1 é aquele que deve ser visto como interveniente. Ele intervém numa bateria significativa que não temos direito algum, jamais, de considerar dispersa, de considerar que já não integra a rede do que se chama um saber.

O discurso seria, então, fundamentalmente o campo do Outro, da cadeia significativa (S2) já existente, com sua Lei, seu interdito, de onde o sujeito surgirá e, concomitantemente, onde intervirá pela sua marca (S1), significante primordial que o representaria. A divisão S1/S2 (recalque originário) constitui, assim, tanto o surgimento do sujeito com sua marca (S1), a partir do campo do Outro (S2), quanto a entrada do sujeito nesse campo (S2), com a intervenção nele de sua marca (S1).

Em Lacan (1969-70), o discurso trata-se fundamentalmente de uma *estrutura* de relações sociais configuradas por lugares. O primeiro lugar diz

respeito àquele a partir de onde o sujeito dirige-se ao outro. O segundo refere-se àquele onde o outro é colocado. Essa relação é marcada por um gozo e dela algo é produzido. Mas a Verdade do sujeito ou desse gozo não aparece senão por um semi-dizer: sempre algo escapará, ficará inconsciente ou ainda irrepresentável. A partir dessa conceitualização, concebeu os discursos que chamou de radicais, no sentido de serem raiz, fundamento dos laços sociais.

Já para Foucault (2007), discurso é *ato*, é acontecimento em séries homogêneas, mas descontínuas, divergentes, que às vezes se cruzam, e que permitem circunscrever o lugar desse acontecimento e as condições de sua aparição. Não é um jogo de significações prévias, reprimidas e recalçadas, que teriam que ser decifradas apenas. Para ele tal concepção de significações prévias faz parte de sistemas de rarefação do discurso, que controlam, selecionam, organizam, redistribuem sua produção para dominar sua aleatoriedade e sua materialidade. O discurso, pois, é sempre efetivado na materialidade, na concretude das situações em que ocorre.

Neste sentido, Guirado (2006), baseando-se nessa concepção foucaultiana, ressalta o aspecto institucional do discurso. Para ela também o discurso é *ato*, é acontecimento concreto produzido nas malhas institucionais que se entrecruzam ou não, e que determinam as condições de seu surgimento nos sujeitos. Sujeitos, como efeito discursivo-institucional,

que ocupam assim lugares determinados institucionalmente nas suas relações concretas de uns com os outros.

Nesta pesquisa, o discurso é entendido como algo que, de alguma forma, parte das concepções lacaniana e guiradoiana, mas não se reduz a elas. Por um lado o discurso aqui analisado é tomado como o produto do ato da situação concreta de entrevista entre o pesquisador e o entrevistado. É fruto dos lugares institucional e fantasmaticamente ocupados por aquele e por este; dos lugares que um atribuiu ao outro; dos lugares do gênero discursivo entrevista, da pesquisa científica, da psicanálise para um e outro, enfim, naquela ocasião particular.

Por outro lado, é também o produto de uma certa *estrutura institucional* que antecede o acontecimento concreto da presença de dois sujeitos numa entrevista, no contexto de uma pesquisa de pós-graduação²³. É também expressão de enunciados primordiais com significações anteriores, produto de enunciações pregressas, de relações sociais estabelecidas entre o sujeito e o outro, tal como o definimos. Que não se possa pensar numa única significação, num único sentido que fosse A Verdade a ser dita, decifrada, ou num grande discurso ilimitado subjacente ao discurso "manifesto" (FOUCAULT, 2007), não impede que possamos conceber *outras* significações fantasmática e socialmente construídas *anteriormente* e que se

---

²³ Apesar de levar em conta esse aspecto estruturante do discurso, não utilizarei, contudo, a tipologia dos discursos radicais de Lacan.

atualizam, se modificam, se constroem, se fazem "reais" no ato concreto da entrevista. Significações que surgiram, surgem e surgirão do entrecruzamento ou da divergência das malhas institucionais e das experiências individuais nelas inseridas. Significações que estão num processo dinâmico de transformação e atualização em cada acontecimento, mesmo que não mudem sempre e que não haja, possivelmente, rupturas completas com o que estava dado anteriormente, embora isto tampouco esteja garantido. A possibilidade do aleatório radical emergir não está completamente descartada, se o real ex-sistir, embora a tendência é de que seja controlada, restringida por uma certa dimensão estruturante das instituições. Além disso, a significação do que estava dado anteriormente pode mudar, e aliás este é o próprio fundamento da psicanálise: que *outro* sentido (e possivelmente outro, e outro...) advenha onde havia uma certeza imaginária de Verdade aparentemente sedimentada.

E isso vale inclusive para as noções de inconsciente, de recalque, de sujeito, de outro, de relação do sujeito com o outro, de discurso, de poder e assim por diante.

Em suma, o discurso aqui é tratado como ato de uma relação social com lugares fantasmática²⁴ e institucionalmente estruturados, que se atualiza, se modifica, se faz real a cada acontecimento. Tal modificação

possivelmente não é uma ruptura radical em relação ao anteriormente estruturado, mas isto tampouco é garantido, apesar da tentativa de controle pelas malhas institucionais. Portanto não é o caso de lançar mão de uma tipologia de discursos radicais estruturantes como em Lacan, mas também não é o de esperar uma descontinuidade absoluta de cada acontecimento de entrevista, que está aqui em questão, com o anteriormente dado, vivenciado, minimamente estruturado.

4.5 O Método em si

4.5.1 Tipo de pesquisa

O método adotado na pesquisa foi qualitativo, mais especificamente, um recorte da psicanálise aplicado à concepção de sujeito aqui considerado e à análise dos dados coletados.

A escolha da psicanálise aplicada no âmbito da psicologia social como base teórica e como método para a pesquisa passa por razões pessoais deste pesquisador, cuja formação é a psicanálise freudo-lacanianana, mas também pelo objeto em si da pesquisa.

O que se pretendia estudar, desde o princípio, era justamente a

---

²⁴ No que o sujeito tem de único, de singular na sua fantasia em relação ao seu mundo, ao outro, no conjunto de suas experiências vivenciadas em termos reais, inclusive do seu corpo, e institucionais.

relação, a articulação entre o sujeito e o social, mais especificamente a empresa no contexto do capitalismo deste início do século XXI. Mas não a relação aparente, manifesta, mas a inconsciente, aquilo que o sujeito traz em si do outro e o que do sujeito constitui a instituição empresa. Quer dizer, se na constituição do sujeito do inconsciente o outro está necessariamente presente, é fundante (FREUD, 1921; LACAN 1962-63), nesse mesmo ato passa a fazer parte desse outro, dessas malhas institucionais que o precediam, e aí deixa sua marca, as modifica de alguma forma.

Portanto o sujeito do inconsciente já traz em si essa dimensão da articulação, mas a questão aqui é saber de que outro se trata, de que malhas institucionais, sociais estamos falando e que sujeitos estão sendo nelas constituídos e constituindo-as. Como discutido antes, o outro da época freudiana não é o mesmo da de hoje. Os novas psicopatologias, os novos sintomas estão aí para demonstrá-lo.

Por isso tudo a escolha da psicanálise no âmbito da psicologia social nos parece muito pertinente: não se trata de um estudo a partir da perspectiva social apenas (sociologia), nem da do indivíduo isolado e de psicopatologias associadas (psicologia, psicologia clínica), nem tampouco de uma articulação indivíduo-sociedade de um ponto de vista apenas sócio-histórico (uma outra psicologia social). Trata-se de uma articulação dessas três perspectivas, mas fundamentalmente levando-se em conta a dimensão inconsciente.

4.5.2 Instrumentos

Os instrumentos utilizados na pesquisa foram entrevistas e análise documental.

As entrevistas foram conduzidas aos moldes da entrevista aberta, isto é, não havia um roteiro pré-determinado. O pesquisador-entrevistador iniciava-as pedindo que o entrevistado falasse o que lhe viesse à cabeça sobre a relação que estabelece com a empresa em que trabalha. A partir daí, o sujeito ia configurando, com a sua fala, o campo da entrevista.

O discurso enunciado nas situações concretas de entrevista permitiu delinear atravessamentos institucionais nos sujeitos e, num caso ou outro, esboçar alguma questão fantasmática singular, mas também uma certa configuração social das instituições em questão, amparada pelo material da organização do trabalho.

O discurso produzido como análise ou interpretação das entrevistas e dos documentos da empresa também está inserido numa ordem discursiva institucional, como mencionado anteriormente.

4.5.3 Grupo de sujeitos participantes e tratamento dos dados

A escolha de sujeitos para o projeto foi intencional, oposta à amostragem estatística, preocupada com a representatividade de uma amostra em relação à população total (TURATO, 2003).

Um primeiro sujeito foi selecionado, pelo critério de trabalhar numa empresa multinacional do setor hoteleiro e não ter vínculo direto com o pesquisador. A escolha do setor de serviços, mais precisamente hoteleiro, além do que foi anteriormente discutido, deveu-se ao fato de suas grandes redes estarem em processo de adoção das práticas do capitalismo flexível (LIMA, 2003) e, portanto, sendo exemplar das relações de trabalho deste início de século XXI no Brasil.

Uma teoria “frouxa” sobre o material coletado com o primeiro sujeito foi desenvolvida (TURATO, 2003), através da análise do discurso produzido na entrevista, amparada na definição de sujeito discutida acima. Em seguida, dois outros sujeitos, indicados pelo primeiro, foram entrevistados e as interpretações desenvolvidas anteriormente foram revisadas, com a análise dos dados coletados nessas entrevistas. Um quarto sujeito foi indicado, independentemente dos outros três, e, da mesma forma, entrevistado, com a sucessiva revisão das interpretações. Por último, um quinto e um sexto

sujeito foram indicados por dois daqueles anteriormente entrevistados e o procedimento com eles foi o mesmo.

No total, pois, foram 6 entrevistados, funcionários de 4 hotéis da rede, 3 de São Paulo capital e um de Campinas. Dos indivíduos, 3 exercem funções gerenciais nos respectivos hotéis onde trabalham, 2 ocupam cargo de chefia de times, e 1 é recepcionista.

A realização de novas entrevistas foi interrompida quando a interpretação do material coletado começou a se repetir, em grande medida, no que se refere às configurações institucionais em jogo.

A análise e interpretação dos dados coletados nas entrevistas levou em conta a forma como o discurso foi enunciado, o que mostra no dizer além do que foi dito em si; a busca por legitimação, por reconhecimento no que se diz, no como se diz; os lugares a partir dos quais os enunciados são proferidos (MAIGUENEAU, 2000); os lapsos, as hesitações, as contradições, as repetições, as denegações (FREUD, 1925a e 1900-1901). Mas levou em conta também o conteúdo do discurso, o que foi dito, o sentido manifesto veiculado, e também a possibilidade de outros sentidos, dada a dimensão inconsciente anteriormente discutida.

A análise de material documental da empresa (revistas de circulação interna e site na internet) visou, sobretudo, apreender a organização do trabalho, em particular a visão, os valores e os objetivos da empresa, e sua relação com o discurso dos seus funcionários.

Em relação às revistas da empresa, foi feito um levantamento dos temas abordados nos artigos, entrevistas e notícias publicadas. Desses temas, procuramos verificar quais referiam-se a questões abordadas pelos sujeitos nas entrevistas realizadas (por exemplo: preocupação com funcionários, oportunidades oferecidas, empresa boa para se trabalhar, aumento de produtividade e assim por diante), ou se havia algum que contradizia os sujeitos.

No site da empresa na internet buscamos os seus valores, o projeto de empresa para a América Latina, prêmios oferecidos a funcionários, políticas de Recursos Humanos, de responsabilidade social e de treinamentos institucionais e palavras do seu presidente.

O intuito da análise documental como um todo era verificar se havia ressonância ou divergência entre o discurso institucional e o dos sujeitos e pensar, em que medida, um constituía o outro e dele era constituído.

5   Prazer, sofrimento, gozo numa rede hoteleira multinacional – a relação inconsciente entre o sujeito e a empresa que muda para o capitalismo flexível

A discussão aqui apresentada diz respeito à análise do discurso produzido em entrevistas com funcionários de uma empresa multinacional do ramo hoteleiro sobre sua relação com a empresa e sua carreira. A eles foram dados nomes fictícios, a fim de que não fossem identificados. As entrevistas foram realizadas entre outubro de 2007 e novembro de 2008, nos próprios hotéis onde os indivíduos trabalham. Os trechos literais de suas falas são apresentados em *itálico*.

Além da análise das entrevistas, foi feito também análise de documentação da empresa – revistas de circulação interna e o site da empresa na internet, conforme descrito anteriormente.

5.1 Relação com a empresa e com o trabalho: um casamento moderno

5.1.1 O casamento ontem e hoje

O casamento, até algum tempo atrás, era vivenciado como vínculo para a vida toda entre um homem e uma mulher. No Brasil, em particular, foi uma instituição construída nos pilares da religião cristã, sobretudo católica. O caráter sagrado da união, a sua indissolubilidade - "até que a morte os separe" - valia inclusive do ponto de vista legal, mesmo num Estado laico como supostamente é o nosso. Basta lembrar que o divórcio legal só foi aprovado no país no final da década de 1970 (PRESIDÊNCIA DO BRASIL, 1977). A separação religiosa só era aprovada em casos extremos e desde que submetida ao julgamento papal.

Débora, gerente numa unidade da rede de hotéis aqui em questão, faz associação, em mais de uma passagem, entre o vínculo dela com a empresa ou com o trabalho e um casamento. Tal associação não parece ser nova, dos tempos atuais. Que ela tenha várias facetas, como veremos a seguir, não impede que a tomemos pelo viés da durabilidade. Neste sentido, não parece descabido pensar que tenha surgido numa época em que o emprego, em que o vínculo com a empresa era realmente durável, estável. Não exatamente indissolúvel, é verdade, afinal os "papas do capital"

sempre foram não só mais numerosos do que o da “Santa Sé”, quanto sempre estiveram mais inclinados a aprovar as “separações” que julgassem pouco “sagradas” para o seu bolso. Mas certamente as separações, voluntárias ou forçadas, aconteciam mais raramente e os trabalhadores acabavam construindo a carreira de uma vida toda, às vezes, numa única empresa. Era a carreira tradicional, caracterizada, via de regra, pela ascensão, pelo avanço para posições hierárquicas superiores (HALL, 2002). Neste sentido, era perfeitamente cabível chamar de casamento um vínculo empregatício que não raramente podia durar uma vida inteira.

Hoje, no entanto, os tempos são outros. O divórcio é legal desde 1977; os casamentos realizam-se e desfazem-se às vezes com uma frequência de deixar qualquer ocupante do trono de São Pedro com insônia. Da mesma forma, o casamento com as empresas, os vínculos trabalhistas, tem-se flexibilizado enormemente. Ou seja, o que era casamento no século passado, o sentido que se dava a ele, tanto do ponto de vista da união entre duas pessoas, quanto do ponto de vista da ligação entre o trabalhador e a empresa, abusando-se do termo, tende a não valer mais. E, no entanto, os novos sentidos que se consolidam para os dois casos parecem andar de mãos dadas, com o perdão do trocadilho: a flexibilização dos vínculos nas esferas familiar e trabalhista tem-se tornado cada vez mais a regra. Mas isto não quer dizer que haja uma ruptura completa com a ideia de durabilidade, de estabilidade, de indissolubilidade

antes em voga, ou pelo menos não para uma rede de hotéis que se encontra, ao que parece, num estágio intermediário de mudança rumo ao novo paradigma. Dos 6 entrevistados, 5 deles estão há pelo menos 11 anos na empresa, um deles há 17 anos.

Ora, o vínculo com a empresa ou com o trabalho que aparece no discurso de Débora, por exemplo, pode ser traduzido por:

- Um vínculo duradouro, uma relação que vem de *“quase onze anos, então [...] é quase como se fosse um casamento”* e *“passou por muitos altos e baixos.”*
- *“Como todo casamento”,* é uma *“relação de amor e ódio.”*
- Ter uma dimensão de prazer e/ou gozo envolvida. A hotelaria é a *“verdadeira paixão”, “a coisa que eu mais prezo”*; o que está *“em primeiro lugar”, “uma coisa que [...] me motiva muito”*; *“que me dá [...] um tesão muito grande.”*

“Quase como se fosse um casamento” (grifo nosso). Quase porque onze anos não é suficiente para configurar um casamento ou porque simplesmente o vínculo não é, não pode ser um casamento? O que seria preciso para que fosse? Mais tempo? Ou talvez um contrato selado, sacramentado, eterno?

Seja como for, há algo da instituição casamento que aparece na fala de Débora e que ela associa com a relação que tem com a empresa, com

o seu trabalho. Mas o faz de uma certa forma negando, afastando ou, pelo menos, minimizando um pouco a associação pelo *quase como se fosse*. O que a levou a fazê-lo? Seria o fato de ela não querer ou não poder casar-se com a empresa? Ou vice-versa, segundo o que ela vê do vínculo com a empresa? Estaria aqui em jogo a forma como ela vê o casamento, não só como instituição, mas como vivência que teve na sua própria casa e o lugar que teve na vida dela? Estamos diante de um sentido de casamento que está na transição daquele do “até que a morte os separe” (o supostamente “verdadeiro” casamento) para as formas flexíveis de vínculo?

Não temos muitas informações a respeito do casamento da mãe e do pai dela. Sabemos que “a gente” mora “*na mesma casa há mais de 20 anos*” (o pai e Débora? O pai, a mãe e Débora? A família toda?). Isso passa a ideia de algo que tem durado bastante tempo.

Sabemos também que houve dificuldades, ligadas ao pai, (no casamento, pessoais, financeiras, de saúde?) diante das quais a mãe dela poderia ter-se colocado como vítima. Mas que, pelo contrário, foi a mãe “*batalhadora (...) [que] criou os filhos da melhor maneira possível*”, segundo Débora, ainda que o pai também estivesse na casa. Ou seja, em alguma dimensão, real ou imaginária, o pai é colocado de fora da criação dela.

5.1.2 Casamento com a empresa: amor e ódio

Voltando ao vínculo com a empresa, *“como todo casamento”*, tem seus *“altos e baixos”*, *“tem a relação de amor e ódio”*. Aqui não aparece como *quase como se fosse* um casamento: é um casamento, em que as partes envolvidas amam-se e odeiam-se, têm suas oscilações para cima e para baixo. Como é o sujeito quem o diz, está, sobretudo, falando do seu amor e ódio pela empresa e provavelmente também de como percebe a empresa amando-a ou odiando-a.

Essa oscilação entre ser quase um casamento e ser um casamento pode refletir tanto essa ambivalência²⁵ no que sente em relação à empresa e vice-versa, quanto talvez uma dúvida no que diz respeito à durabilidade do vínculo, do contrato estabelecido. Contrato que não parece ser mesmo eterno, já que a empresa aparece como a que pode extinguir funções, como a que pode demitir, e às vezes de uma *“maneira ruim”*, como foi o caso de uma ex-gerente dela, ou dela mesma, numa situação em que quase foi demitida: *“fiquei dez, quinze dias fora e quando eu voltei [...] a minha carta de demissão tava assinada.”*

---

²⁵ Sobre a ambivalência, ver, por exemplo, em Freud (1925b).

Ainda sobre a ambivalência, a empresa é vista como a que demonstra preocupação com os “colaboradores”, que “*incentiva muito [...] o desenvolvimento*”, que confia, dá “*uma nova chance*”, que protege, mas também como a que faz sofrer, que estressa, que pode tomar decisões arbitrárias (que ela arbitrou), que não explica, que pode dispor das pessoas (“*pega uma diretora e enfia no lugar de uma gerente*”, fala “*tchau! Você não serve mais!*”, “*te jogam noutra lugar*”), enfim, que pode terminar o casamento, se quiser. E como lidar com a impossibilidade de controlar o cônjuge-empresa? O que esperar do futuro, se mesmo que o sujeito “*se mata de trabalhar*”, “*eles [a empresa] fazem o que eles bem entenderem*”?

Interessante notar que a empresa é “eles”, é o outro, amado ou odiado, protetor ou injusto, enfim, imprevisível, mas não eu, sujeito que falo. O sujeito não se reconhece como sendo constituinte da empresa, ou pelo menos isso não apareceu em nenhum momento no seu discurso. Às vezes “*fala em nome dela*”, mas não é ela.

Pedro, por sua vez, gerente de uma outra unidade, há mais de uma década na empresa, ressalta o fato de ser uma empresa diferente das outras, eleita há 10 anos uma das 10 ou 20 melhores para se trabalhar, que “*olha pros colaboradores [...], se preocupa.*” Mas também afirma que “*não tô preso a hotel e a empresa, até porque não nasci colado. [...] Se eu não conseguir me colocar numa posição dessas dentro da empresa [de gestão*

de operações, de recursos humanos ou de implantação], [...] eu conseguiria me colocar em outra."

Ou seja, se outros forem os escolhidos, por exemplo, para assumir determinados cargos, ele está disposto a dissolver o casamento, ainda que a empresa seja uma das melhores para se trabalhar, segundo pesquisas realizadas anualmente e cujos resultados são tão maciçamente divulgados dentro da empresa. Deduz-se disso que é melhor para se trabalhar a que faz dele o escolhido.

Por seu turno, Waldemar, recepcionista, diz que às vezes está estressado, mas que se o chamarem para ajudar, mesmo fora do expediente dele, ele vai, porque sabe que, se amanhã ele estiver precisando da empresa, vão reconhecê-lo por tudo o que tem feito. Afirma que quer muito se aposentar na empresa e que, se alguém estiver insatisfeito com ela, é porque não sabe separar o que é do chefe direto daquilo que é da empresa. Ao longo dos mais de 10 anos em que trabalha no hotel, até surgiram oportunidades em outras unidades, mas *"de fora [da empresa] eu nem procuro"*, comenta. Apresenta-se mesmo como o noivo apaixonado, denegando ou minimizando qualquer defeito visto na noiva. Quando perguntado se existe algo que o aborrece no trabalho responde: *"acho que não da própria empresa [...] porque tenho cabeça aberta. [...] Sempre tô brincando... tô sempre bem-humorado."* Ao que parece, se tivesse uma cabeça mais fechada – seja lá o que for isso para ele – teria aborrecimento

com a empresa. Ou seja, existe aborrecimento, mas ele se apresenta como aquele que, com bom humor, consegue relevá-lo. Ou pelo menos assim enuncia. Deduzimos que isso se sustenta enquanto a promessa do “se eu estiver precisando, eles vão me reconhecer” puder ser mantida. Ou enquanto houver contrapartida da empresa em relação ao que é dado a ela, na visão de Waldemar:

Sempre tem aqueles funcionários que reclamam. [...] O pessoal não sabe o que é uma empresa ruim. [...] Aqui, a empresa zela muito por isso, não atrasa pagamento, 13º sempre paga certinho. E sobre esta unidade, por exemplo, se hoje eu fiquei até... Meu horário é até as 15:00. Se eu fiquei até às 8:00 da noite, porque precisou, amanhã, no dia seguinte ou no mês que vem... [...] [Se digo] ‘eu preciso sair mais cedo’, falam ‘pode ir’. Acho que isso ajuda muito, porque você dá, mas você recebe. [...] Então praticamente uma mão lava a outra.

Uma questão que fica é em relação ao “praticamente”. Lava mas nem tanto? Uma parte lava mais do que a outra? Ou seja, parece haver uma certa trinca, por menor que seja, na percepção desse dar e receber.

5.1.3 Vínculo com a empresa: até quando?

Wanda, governanta, também não poupa a empresa e a sua gerência de elogios. Diz que é uma empresa boa de se trabalhar, oferece treinamentos e bons benefícios para o funcionário, “deixa bem à vontade o colaborador”. Completa dizendo que a cada dia que passa cria mais amor pela unidade onde trabalha, tem mais vontade de cuidar dela, de fazer um

bom ambiente. Mas arremata dizendo que, no fundo, o seu sonho é ter um negócio próprio, uma pousada no interior do estado. Quer dizer, o casamento com a empresa é ótimo, mas se puder optar, supostamente desejaria rompê-lo. Que possamos pensar que o optar por ficar no hotel, que o não arriscar em ter um negócio próprio não deixa de ser sintomático, possivelmente, não altera o fato de que o vínculo com a empresa causa um certo mal-estar ou pelo menos um prazer (ou gozo sintomático) cuja satisfação é supostamente menor do que a que um negócio próprio proporcionaria.

Marcela tem um posicionamento muito parecido com o de Wanda. Trabalha há mais de uma década na empresa, tendo começado como copeira e hoje ocupando um cargo de chefia no hotel onde trabalha, após ter ocupado outras posições operacionais. Diz que é muito gostoso trabalhar na empresa, onde conseguiu tudo na vida, a casa própria, o carro e até o marido. Gosta muito de ver *"o respeito que eles têm para com os colaboradores em geral, não só gerente. [...] A gente vê alguns diretores [...], o carinho que eles têm com a gente. [...] Não sei se em outras empresas os chefes conhecem o cozinheiro, conhecem o garçom."*

Mas também diz:

Tudo na teoria é muito lindo, né? Na teoria tudo dá muito certo e aí aquele encanto... [pausa] Eu costumo dizer que é como se fosse um teatro. Você tá ali na frente, nada de errado; passou da cortina pra trás, tem um monte de coisa. [...] Conheço várias pessoas que me veem vestida assim e falam "ai, que lindo, eu queria trabalhar desse jeito", e aí eu falo "gente, isso não quer dizer nada." [...] Nunca fiz

faculdade de hotelaria. [...] E se você me perguntasse se eu faria hoje, eu acho que não. Eu tenho uma cunhada que o sonho dela é fazer faculdade de hotelaria. E eu fico olhando assim... Ela tem um encanto, eu falo assim "gente do céu, não é nada disso". Mas assim, não deixa de não ser legal, não deixa de ser uma profissão muito legal, mas... eu acho que tem outros meios assim.

O "não deixa de não ser legal" descreve bem o estado ambivalente das coisas: é gostoso trabalhar na empresa, os diretores são educados, os salários e o 13º são pagos regularmente e sem atrasos, como Marcela cita, há uma preocupação com as pessoas, mas o encanto, atrás da cortina do "tudo é muito bom e gostoso", desfaz-se, *deixa de ser legal*. Assim como Wanda, por mais que goste de fazer o que faz, de gostar da empresa, de dizer não ter vontade de sair dela, Marcela tem o sonho de ter um negócio próprio e pensa bastante no assunto. Se, nas palavras dela, a empresa é uma família, ela própria estaria disposta a abandoná-la, se for para ter algo seu.

Quando perguntada sobre o que mudaria se tivesse um negócio próprio, em relação a trabalhar para uma empresa, ela responde que a responsabilidade seria a mesma, que teria que trabalhar do mesmo jeito, não podendo ficar em casa. Assim, *"não vai ter muita mudança. [...] [o que muda] é o fato de você ter uma coisa sua, de não ter... [interrompeu]"*. Fica a questão sobre o que não pôde ser dito. Não ter um chefe? Não ter de se submeter a uma ordem institucional? Não ter de passar pelo desconforto na troca de gerência, suportar o medo do desemprego? Não ter de lidar com a

falta de encanto atrás da cortina da hotelaria e da empresa muito boa?... Mas o fato é que ter um negócio próprio tampouco seria necessariamente tão encantador assim: ela própria já teve um e vendeu-o, pois “*não deu certo*”.

Ainda com relação ao vínculo com o trabalho, para Débora não só aparece “*em primeiro lugar*”, como desperta “*tesão muito grande*”. Além disso: “[...] *foi meu casamento mais bem [risos], minha relação bem mais, por mais que pelos outros... [interrompendo-se e gaguejando um pouco a seguir] é a coisa que eu mais prezo...*”.

Disso deduzimos que para ela existiram outros casamentos: seja o do pai e da mãe, seja dela própria, ainda que talvez não formalmente, e que esse(s) outro(s) não foi (foram) tão bem... Tão bem *tout court*, ou tão bem arranjado(s), sucedido(s), sabe-se lá.

O tesão, segundo Hanns (1996, p.148-149), remete a vontade/desejo, não necessariamente sexual; “brotar de sensações de prazer e disposição para obter mais prazer, mesclando vontade-desejo-prazer”. Neste sentido, não deixa de ser curioso que o prazer ou a vontade de buscá-lo apareça muito fortemente no trabalho e menos em outros lugares. Tendo aparecido associado ao casamento, num trecho de discurso marcado por risos, cortes, frases desconexas, hesitações, até um pouco de gagueira, e pensando no que disse, em outras passagens, sobre amor e ódio, proteção e injustiça, experiências positivas e traumáticas, motivação e sofrimento, parece

delinear um prazer no casamento, com a empresa, com o trabalho ou com alguém, que existe, pode ser grande, mas vem pincelado de desprazer também.

Carina, também gerente de uma unidade da rede, por sua vez, diz que tem como característica ter trabalhado em poucas empresas por um longo período de tempo. Justifica:

Você acaba criando vínculos com a empresa, começa a abraçar; além de vestir a camisa da empresa, você agrega... até características da empresa.[...] Transparência, comprometimento são palavras-chave da empresa que você acaba... absorvendo e agregando no seu dia-a-dia, pelo menos quando precisa. [...] E esse vínculo (...) sempre foi de, muitas vezes de entrega, (...) de comprometimento mesmo (...) muito mais que valor salarial, estranho isso.

E arremata: “salário é importante, mas tem trabalhos que você faz de graça.”

O vínculo passa por uma absorção ou agregação de palavras-chave da empresa, do seu discurso, a ponto de, supostamente, causar um certo estranhamento quando a questão salarial é posta na mesa, em comparação com outras. Deduz-se que o abraçar o discurso da empresa, vestir sua camisa, que Carina traduziu sob a forma de comprometimento, de entrega, acontece a despeito de o salário ser ou não bom. Teria sido o estranhamento aludido a constatação de uma certa alienação no processo? Talvez. O fato é que aparentemente para ela, o salário deveria ser

uma razão mais forte para um vínculo de entrega, e não é, ou pelo menos assim ela enuncia.

Curioso notar também que transparência e comprometimento ela absorve e agrega no dia-a-dia, “*pelo menos, quando precisa*”. Ou seja, não é sempre que absorve isso e, supõe-se, põe em prática. Parece haver, pois, situações em que não há transparência ou comprometimento.

Num outro momento ela discorre sobre o prazer que sente no trabalho e que ganhar para fazer aquilo que dá prazer é melhor ainda. Menciona que começou a trabalhar na empresa odiando o local, o *deck* do hotel – por onde entram as mercadorias. Tinha a intenção de ficar alguns meses e depois sair: “*mas [...] o clima era tão bom e as pessoas eram tão receptivas que acabei sendo picada pelo bichinho da hotelaria e eu [...] fiquei, [...] tô aqui até hoje*”, arremata rindo.

Quer dizer, o vínculo para ela é tão forte (“*pelo menos quando precisa*”), num estado até de certa alienação, de colagem com o discurso da empresa, absorvido, depois de ser “*picada pelo seu bichinho*”, e agregado às suas próprias características, porque, sobretudo, dele ela tira um prazer e uma satisfação que pesam mais que o desprazer. Enquanto isso puder ser sustentado, o casamento com a empresa será mantido.

5.2 Prazer, sofrimento, gozo na carreira e relação com as mudanças na empresa

5.2.1 Ascensão na carreira: disputa pelo reconhecimento do outro, implicações subjetivas e institucionais

A carreira na empresa tem se pautado, até então, no caminho tradicional, do avanço hierárquico, mas também marcada por movimentações horizontais, pelo menos para alguns de seus funcionários.

De fato, Débora, por exemplo, entrou como estagiária na empresa e depois foi ocupando diferentes posições operacionais e de chefia, tendo passado por mais de duas unidades da rede no seu percurso de carreira, até assumir o cargo de gerência que ocupa hoje. Ao todo foram mais de 10 anos na mesma empresa. Tendo começado "*lá de baixo*" como diz, teve uma trajetória ascendente, com algumas transições laterais - mudança de um hotel para outro, ou de um departamento para outro - e tem expectativas de continuar subindo.

Pedro, por sua vez, também há mais de 10 anos na empresa, sempre ocupou posições gerenciais, tendo passado por diversos hotéis. Wanda, com mais de 5 anos de empresa, começou como arrumadeira, e hoje ocupa uma posição de chefia, depois de ocupar outros cargos operacionais.

Carina, com mais de 15 anos de empresa, foi subindo hierarquicamente aos poucos, tendo começado como analista num determinado departamento da empresa, e hoje sendo gerente de uma unidade da rede. Waldemar, com mais de uma década de empresa, começou como mensageiro e hoje é recepcionista. Diz não ter subido mais na carreira por ter ficado acomodado muito tempo, por não ter estudado antes. Sonha, contudo, em galgar cargos na hierarquia, já que está fazendo inglês e pretende fazer um curso técnico no SENAC no próximo ano. Mas também acrescenta que já aconteceu de sentir medo de ficar “*para trás*” em relação a novatos, que chegam à empresa com inglês e com faculdade, ou mesmo medo de ser descartado:

Acontece [de sentir medo] porque oportunidade a gente perde. Eu já perdi duas oportunidades... e eu acho que foi por falta de formação minha, de eu ter alguma coisa a mais, eu poderia ter conseguido. Já pintou duas vezes vaga de recepção e eu não entrei. Por quê? Falta alguma coisa. [...] Se eu tenho essa liberdade [de tomar certas decisões], se ele [o gerente dele] confia na resposta que eu vou dar pro hóspede [...], falta isso aqui [mostra com as mãos] pra chegar nesse degrau. Porque chegando a chefe de recepção, creio que as portas estão abertas e daí, pra chegar a uma sub-gerência e gerência é fácil. [...] Eu sinto que falta uma coisinha assim [gesticula], eu acho que é isso que eu quero fazer no ano que vem, no caso é esse técnico de hotelaria. Eu acho que fazendo isso aí, ou eles vendo que eu tô com interesse de fazer, já é o suficiente, entendeu? Mas nada assim que pessoa aqui, alguém tentou me barrar. Eu sinto que, infelizmente, a palavra certa é “a burrice foi minha”, de ter ficado mais para trás, um pouquinho só, mas...

Quando indagado sobre a que se referia em relação à burrice mencionada responde: “*comodismo*” de não ter estudado inglês, de não ter feito um curso técnico antes. Argumenta que o que o “segurou” foi o fato de

que antes tinha um pequeno negócio próprio: saía do hotel e tinha de ir para lá. Também tinha de buscar o filho na escola para economizar com a perua. Assim, quando surgiu a oportunidade de fazer o curso, quatro anos antes, não fez. Recentemente, contudo, há cerca de um ano e meio, assistiu a uma palestra que despertou nele a vontade de se mobilizar, de “*correr atrás*”, de fazer cursos para poder crescer na carreira. Falaram de uma certa doença de Gabriela nessa ocasião: a doença do “eu nasci assim, eu cresci assim, vou morrer assim” e Waldemar viu-se portador dela. Começou a se mexer, vendeu o negócio próprio, começou a fazer curso de inglês particular, faz planos para fazer o curso técnico no próximo ano. Não sabemos como via o fato de não ter sido promovido nas duas ocasiões que menciona, mas agora se coloca no lugar daquele que, supostamente, responsabiliza-se pelo ocorrido e ainda se classifica como “burro”. Tendo inglês e o curso técnico, a esperança é a de que nada mais faltaria para que “*as portas estejam abertas*” e as oportunidades pudessem ser oferecidas a ele, e não a outros. Afinal, se o gerente confia nele, dá autonomia a ele, se pedirem para que ele ajude, ele ajuda, se for preciso que ele fique até bem depois do seu horário de saída, ele fica, se está tão comprometido e alinhado com o discurso da empresa, o que mais, senão a formação dele, estaria faltando?

Delineia-se, nas entrelinhas de sua fala, a disputa com o outro pelas oportunidades e a escolha que a gerência faz – barrando alguns, selecionando outros:

Eu vi as oportunidades que eu perdi. Uma delas que eu vi que a pessoa que ficou... [pausa] Eu acho que... Não que a gente se acha melhor do que ela, mas você vê que suas atitudes... suas atitudes, seu jeito de agir é melhor, sua postura é melhor. Eu falei "eu não acredito que eu fiz isso, que eu perdi mais uma para essa pessoa" e inclusive a pessoa não ficou. Ela não ficou nem onde estava, e nem foi pra fora, pra outra marca, pra outro grupo da rede. [...] Eu falei "bem feito pra mim, bem feito, bem feito..."

Um ligeiro ressentimento ou pesar transparece por não ter sido escolhido de novo e pelo fato de ter sido a mesma pessoa de alguma outra ocasião a que foi contemplada. Considera-se melhor do que ela, mas mal consegue assumir isso ("*...não que a gente se acha melhor...*", "*...você vê que suas atitudes, seu jeito de agir é melhor...*"). Curioso o fazer a análise da situação em terceira pessoa: "você", "suas", "seu", ainda que esteja se referindo a si próprio. Poderia ser um colocar-se no lugar do outro olhando, julgando a ele, Waldemar. Ou talvez poderia ser o eco da voz do outro nessa análise de si, afinal não foi numa palestra que esse questionar-se, esse analisar atitudes e jeitos próprios surgiu, portanto, vindos do outro?

Seja como for, coloca-se no lugar daquele que se responsabiliza por não ter conseguido, até com um certo ar de culpa, mas talvez não deixe de se ressentir porque a gerência não percebeu que ele era melhor do que o outro, que foi escolhido.

De qualquer forma, mantém a esperança de ser reconhecido por colocar-se no lugar do que faz o que é demandado, inclusive no que se refere à formação e à qualificação: “*se Deus quiser eu vou emplacar.*” Mas também evoca, em meias palavras, a falta de garantia de que isso aconteça ou o fato de que não ter conseguido algumas oportunidades tenha sido motivado não só pela falta de qualificação formal: “*...acho que por falta de formação minha...*”, “*...creio que as portas estão abertas...*”, “*...sinto que falta uma coisinha assim...*”, “*...acho que fazendo isso aí, ou eles vendo que eu tô com interesse de fazer, já é o suficiente...*”. Ainda assim outro pode vencer a disputa; ainda assim, a gerência pode escolher outro.

Que o sujeito possa responsabilizar-se pelos seus atos, pelas decisões que toma, não implica que tudo dependa exclusivamente dele, ainda que haja uma certa ideologia comumente veiculada nas empresas neste sentido. Mas se há uma tentativa de sustentar tal ideologia, o próprio sujeito deixa escapar as suas fissuras e revela, por um lado, a sua vontade de gozo – de ser o escolhido – nesse lugar que lhe é atribuído e que ele ocupa, ou faz semblante de ocupar, e por outro, a inquietação, quiçá a angústia de não poder sustentá-lo.

Wanda também diz que se tivesse feito faculdade, se tivesse estudado línguas estrangeiras, poderia crescer, “*enfrentar um cargo de gerência, de sub-gerência*”.

Obter um cargo de gerência, ser promovido, portanto, é da ordem do enfrentamento, da disputa pela seleção com os outros. E nessa batalha, ao que parece, sem as armas da formação superior, do falar línguas estrangeiras, não há muita chance de vitória.

Wanda arremata dizendo que se pudesse voltar no tempo, uns 20 anos antes, iria fazer de tudo para hoje poder crescer. Com mais de 40 anos, no entanto, diz que prefere investir no filho, ajudando-o a pagar a mensalidade da faculdade. Quando questionada se não pensa em fazer uma, ela mesma, depois que o filho terminar a dele, já que argumenta que não poderia pagar dois cursos ao mesmo tempo, responde que não se vê mais numa universidade: *“eu, vovozinha, no meio de uma turma assim de meninos?!... [risos][...] Acho que sou meio careta. Eu penso [que] [...] podia fazer, mas tem aqueles menininhos.”*

Que embaraço será o dela de frequentar uma universidade com “menininhos”? Claro, se essa for, de fato, a razão porque não tenta fazer um curso superior depois que o filho terminar o dele. De um jeito ou de outro, parece haver uma certa inibição sintomática presente, mas que também provavelmente remete a atravessamentos sociais, institucionais a respeito de juventude e “velhice”. No enfrentamento com o outro, a que Wanda fez alusão, coloca-se no lugar da “vovozinha” por alguma razão, que possivelmente passa por esses atravessamentos – ser mais velha, mais fraca,

mais frágil, mais lenta, menos ágil, ou seja lá o que for - mas que também deve ter questões fantasmáticas envolvidas.

Marcela, por sua vez, está preocupada com a troca de gerente-geral do hotel, que ocorre com alguma frequência e que deve ocorrer em breve. Diz ter ficado muito tempo sem estudar, por ter se casado e depois engravidado seguidamente. Embora tenha retomado os estudos recentemente, ressenete-se de que *“poderia ter feito outros cursos”*. Como não fez, inquieta-se com a entrada de um novo gerente:

A gente fica imaginando [...] o que ele vai mudar. [...] Com certeza vai mudar, porque pessoas pensam diferente. Coisas que o atual gerente acha no... normal, vai vir outro gerente que não acha necessário. Enfim, minha preocupação mesmo é com a minha equipe em relação a desemprego. [...] Minha preocupação [...] é não só comigo, mas com a minha equipe geral.

Tal inquietação, em particular a respeito do futuro, do que está por vir, aparece na fala da metade dos indivíduos ouvidos. Débora, por exemplo, diz: *“que que eu vou esperar... né? O que que... eu vou imaginar pro meu futuro? [...] cê se mata de trabalhar, faz e acontece, pra depois, do além, alguém falar ‘tchau! Você não serve mais’, né? Ou te jogam noutra lugar”*.

O que está em jogo é o que ela pode esperar como recompensa por ter se matado de trabalhar, ter feito e acontecido, se não há garantia de receber tal recompensa, se alguém pode declará-la como não servindo mais, dispensá-la ou jogá-la em outro lugar, não onde esperaria ser posta. A causa da manobra indevida é atribuída ao paternalismo:

Fica... uma sensação muito ruim... pras pessoas que, bem ou mal, estão envolvidas nisso, né? Então, como que nós aí, a massa aqui [risos] entendeu isso? Como uma situação de paternalismo, né?

Nesse momento ela se junta à “massa” dos funcionários não beneficiados, num certo sentido, excluídos: “...nós aí, a massa aqui...” A empresa, um alto gestor escolheu alguém outro e pode repetir a atitude no futuro.

5.2.2 Mudanças na empresa: paternalismo, resultados numéricos e naturalidade instituída

A esperança reside no fato de que as coisas estão mudando: o paternalismo, essa proteção, devida ou indevida, justa ou injusta, que é demonstrada às vezes em relação a algumas pessoas (inclusive o próprio sujeito), aptas ou não, está diminuindo.

Mudanças, vistas “*como muito positivas*” por Débora, que têm sido cobradas pelo novo presidente mundial da empresa, “*um executivo que [...] deve ter seus 45 ou 50 anos*”, alguém que tem “*uma [...] energia nesse momento muito grande*”. Mas esse novo executivo “*daqui 30 anos, quando tiver seus 80*”, pode fazer “*a empresa [...] voltar a ter [...] aquele sentimento bem paternalista.*”

Já Carina cita o fato de que hoje se têm processos de gestão muito mais eficientes, faz-se mais com muito menos pessoas, mas por outro lado, o convívio, o vínculo com as pessoas hoje é muito menos profundo – *“porque não dá tempo, simplesmente”*. Antes a ligação com o gerente, com o diretor, com o presidente ou com a faxineira da empresa era muito próxima. Hoje, com o crescimento da empresa e a introdução de novos modelos de gestão, a ligação não é mais tão próxima, embora o ambiente de trabalho permaneça agradável. Daqui deduzimos que já não é tão agradável como antes.

Ainda sobre mudanças, Carina menciona que o número de controles, planilhas, relatórios a serem preparados e apresentados aumentou muito e continua aumentando, o que ela vê como fonte de desprazer.

Waldemar diz que, quando ocorrem mudanças, como na ocasião em que retiraram o café da tarde dos funcionários, que era muito bom, segundo ele, não fica lamentando-se de que antes era de um jeito e agora não mais: *“se a pessoa mudou [isto é, o gerente que implementou a mudança], eu vou tentar me pôr no lugar dela, saber porque ela mudou. Porque deve ter acontecido alguma coisa.”* Argumenta que no caso da café da tarde, que foi retirado, faz sentido pelos tempos difíceis, impostos que aumentaram. Explica:

As mudanças que a gente vê de gerências, acho que isso é [...] aí fora, é a globalização, é a mudança, é a economia. [...] Você tem que pensar do lado do seu patrão... também. Porque o patrão tá aqui e só porque você é bonitinho ou porque você é bonitinha [...], ele tá aqui pra ganhar dinheiro... E você logicamente tá aqui pra... ganhar dinheiro pra ele. Então você tem que economizar, enxugar... É o que... faz aqui.

As razões para as mudanças vêm de fora – “a gerência também é obrigada a captar o que tá aí fora e passar pros funcionários.” O que as justifica são entidades abstratas e, ao que parece, inexoráveis – a globalização, a economia, a necessidade de enxugar.

Já Marcela cita quando retiraram o direito dos funcionários de usar o estacionamento do hotel, exceto as chefias e os que trabalham à noite. Segundo relata, foi uma revolução, comentaram por meses, mas depois passou e todo mundo se acostumou. Também menciona que, antes, o hotel contava com dois *maîtres*, chefe de fila, gerente de alimentos & bebidas, mais de 15 garçons. Hoje só tem um *maître* e menos de 10 garçons, tendo os outros cargos de chefia e gerência do restaurante sido eliminados. No início os funcionários ficaram sobrecarregados, mas depois se adaptaram e se acostumaram a trabalhar um pouco mais – “os que realmente estavam com vontade ficaram”, diz Marcela. Minimiza, contudo, os efeitos da sobrecarga citando que, na unidade em que trabalha, todos se ajudam, “tem dias que até a sub-gerente vem pra copa lavar louça.” Arremata:

As coisas vão mudando [...] o mundo muda. [...] É normal, sempre existe mudanças e coisas diferentes, mas eu acho que [...] estamos aqui pra isso, pra se adaptar às novas leis e... Mas nada que tenha

assustado ninguém. [...] Acho que isso é importante, principalmente na época de hoje, [...] as coisas estão mais difíceis. [...] Pra que ter 2 maîtres aqui se 1 dá conta do trabalho? Pra que ter 20 garçons, se 10 dá conta? Essa é uma coisa que pra mim foi natural, não me chocou tanto assim.

Com isso, identificar-se com o “patrão”, com a gerência, no caso de mudanças e medidas impopulares – remoção do café da tarde, do estacionamento, redução de equipe ou mesmo demissões, em última instância - aparentemente fica mais fácil.

Marcela repete, insistentemente, que as mudanças, a retirada do estacionamento dos funcionários, o enxugamento da equipe, as demissões, quando ocorrem, tudo “é normal”, “é natural”, “nada que tenha assustado ninguém”, “não me chocou muito...” A repetição dessa normalidade, dessa naturalidade, a ênfase dada a ela soa como se não fosse bem assim.

O que nos parece é que, colocar-se no lugar da gerência, ou daquele que entende as razões “de fora” para as mudanças, considerando-as como naturais, é mostrar-se alinhado com esse discurso, esperando que “se amanhã eu estiver precisando deles, eles vão me reconhecer.” Reconhecimento que passa por ser mantido na empresa, mesmo se for um “museu” na empresa, como Waldemar coloca, com seus mais de 10 anos de casa, pois tem “muito pique” – mais do que novatos com poucos meses de casa - e por estar atualizando-se (fez um curso no SENAC, vai fazer outro, está fazendo inglês). Mas mais do que isso, reconhecimento que passa por ser promovido a alguma chefia ou mesmo gerência, uma vez que está

fazendo por onde, no que se refere ao comprometimento e à atualização profissional.

Ou seja, se as mudanças assustam, ainda que isso às vezes seja dito de forma denegada (“...mas nada que tenha assustado ninguém...”, “...não me chocou muito...”), se um certo medo de ser descartado paira no ar, também com ele vem a vontade de gozo, de ser o escolhido, de ascender, mas para isso é preciso mostrar-se alinhado, *colaborar*. Mas quando a promoção vem, nem sempre as outras pessoas que não foram escolhidas aceitam. Marcela menciona que, quando foi promovida a chefe, durante um certo tempo foi difícil para os outros adaptarem-se à nova situação, aceitá-la.

Seja como for, de acordo com Débora, o presidente mundial da empresa está à frente da implementação de uma grande reestruturação, tendo seus prós e contras, segundo os funcionários: “áreas [...] sendo extintas”, “pessoas [...] bem acomodadas [...] [tiveram] que começar a se mexer e [...] muitos tiveram que sair”, “os sistemas todos [foram] [...] integrados com [a matriz, cujos dirigentes], [...] vão receber informações on-line [sobre os resultados da empresa no Brasil]”. O executivo entrou para substituir os “dois senhores, [...] fundadores da empresa, que devem ter lá seus quase 80 anos”, e que geriam a empresa antes.

Interessante essa oposição juventude-energia-mudança e velhice-paternalismo-continuidade. Que vivências pessoais do sujeito aí são mobilizadas? Que atravessamentos discursivos sobre a juventude e a velhice,

sobre a mudança e a continuidade estão presentes? Não parece absurdo pensar isso à luz de um discurso de mercado que enaltece o jovem, o novo, a mudança e, explícita ou tacitamente, considera o velho, o tradicional, a continuidade como ruins. A razão econômica disso não deixa de passar pela necessidade de se manter o ciclo produção-consumo-descarte em ritmo acelerado e constante.

Waldemar diz que pessoas trabalhando há muitos anos na empresa são chamados de “*museus*” e são mal vistos, por acharem que tempo de casa é tudo. Ele próprio, com quase 15 anos de hotel, tenta afastar de si tal condição e diz ter uma outra visão: “*tenho mais pique do que um que entra agora e tiver com uns 3 meses.*”

A partir disso, não parece descabido pensar a inquietação dos sujeitos em relação ao seu futuro, à sua permanência na empresa²⁶, à ascensão na carreira, aos obstáculos do caminho, aos outros que estão à frente.

Waldemar fala que os anos de casa “*não seguram*” mais na empresa e que ela pode “*mandar embora*”, lembrando da concorrência de outras pessoas que, mesmo com menos tempo de experiência, estudaram, têm saberes diversos e conseguem colocá-los em uso.

Já Pedro enuncia:

...eu não tô preso a hotel e a empresa, até porque não nasci colado e... a experiência me mostra que as pessoas... tentam... fazem uma trajetória bem bacana e tal, saem, vão para outros lugares... [...] Não tenho muita dificuldade pra...pra... mudar de empresa [...] Mas

---

²⁶ Como mencionamos antes, quase todos os entrevistados têm mais de dez anos de casa.

acredito que dentro da própria empresa existem muitas possibilidades, a empresa tá crescendo...

No próprio grupo existem posições... para gerente-gerais [...] em várias áreas, principalmente área de operações... de gestão de operação e de... recursos humanos... de implantação. [...] Ao mesmo tempo existem outras empresas também... no mercado. Se eu não conseguir me colocar numa posição dessa dentro da empresa, eu consigo aí... eu conseguiria me colocar em outra...

Fala da sua expectativa de crescer, de trabalhar em localidades mais importantes, mesmo fora do país - na América Latina, na Ásia ou na África. Nessa perspectiva, dizer que não está colado à empresa revela que algo pode dar errado nesses planos de ascensão na empresa, que isso não está garantido, mesmo com toda a experiência que ele descreve ter, mesmo com sua formação fora do país. Tampouco está garantido que ele consiga facilmente mudar para outra empresa e lá obter o que almeja - mesmo que supostamente tente enunciar o contrário, de que não teria muita dificuldade. Vai ter pelo menos alguma dificuldade, é o que diz.

5.2.3 Relação com o outro na empresa: prazer, sofrimento, gozo atrelados a discursos institucionais

No caso de Débora, claramente o objetivo manifesto é subir, passar de subgerente para gerente geral. Mas ela diz que, no caminho até lá, se antes havia “*uns quatro*” à frente, agora “*são cinco*”, depois que uma diretora

assumiu a posição de gerente geral num dos hotéis da rede, que estava reservada para uma outra pessoa (agora a quinta concorrente), e isso por causa do paternalismo. Explica ela:

Na nossa realidade, [...] você tem [n] hotéis, tem [n] gerentes gerais, né? A próxima abertura seria de repente a mobilidade de todos eles, né? Abre um hotel novo e a promoção de alguém que estaria [...] na posição de, de sub, né... pra uma unidade que sobraria. E de repente mais nada disso vai acontecer... porque tiraram uma pessoa, colocaram uma outra.

Ou seja, será que se o novo, o jovem vier, com uma verificação “objetiva”, “profissional”, “seca” das aptidões, do “resultado”, do “número”, com a exclusão dos não aptos, dos “entraves” para a empresa, o sujeito, que “se mata de trabalhar, faz e acontece”, pode finalmente subir em menos tempo, já que uns e outros terão sido eliminados do seu caminho? Será que eliminando esse paternalismo, que privilegia uns e outros “sem explicação”, que mantém “colaborador que não é bom para aquela função”, que dá “downgrade pra um, downgrade pra outra”, o sujeito poderá gozar livremente – ser o escolhido em relação a todos os outros – mais e mais rapidamente²⁷? Será que garantirá o gozo sempre, quiçá absoluto, tirando “essa raiz bem brasileira”, subjetiva? Raiz que, ora protege o outro indevidamente, deixando o sujeito com “um sentimento muito ruim” (“o que não acontecerá comigo?”), ora protege o próprio sujeito, que fica “envaidecido, fortalecido”, mas ao mesmo tempo talvez com uma sensação

de que “*não necessariamente é [...] coisa de coração*” ou ainda com um certo “*conflito*” de que, se confiaram nele, “*se deram uma nova chance, [...] como [...] provar que [é] [...] a melhor pessoa pra fazer isso?*”

Marcela também almeja subir – quer tornar-se gerente de uma área operacional, mas diz que, para isso, vai ter de estudar muito. Sequer conseguiu mencionar a vontade para o seu gerente, embora seja um grande sonho. Podemos talvez pensar num sintoma para esse permanecer aquém disso que diz querer alcançar. Mas também podemos pensar no que essa dimensão institucional de avaliação da qualificação ou das competências parece interferir para que Marcela quase falasse sobre o assunto com a sua gerência, mas tenha recuado. Ela dá uma pista:

A saída do meu gerente vai mexer um pouco com o hotel, que eu já falei que isso é normal, mas eu não vou desistir do meu sonho [ser gerente de uma área operacional], não. Independente de qualquer coisa, eu vou correr atrás.

Coloca-se como a que vai se esforçar para subir – portanto, qualificando-se como merecedora de ser reconhecida para tal. O “*independente de qualquer coisa*” denuncia que algo escapa a esse suposto esforço que faz ou fará.

O sujeito almeja subir na carreira, na carreira que aqui aparece como ascensão na hierarquia, como avanço (HALL, 2002), e isso remete a alguma dimensão de gozo, tal como o definimos, de “vitória” na relação de poder

---

²⁷ Ainda que se possa pensar também num certo gozo sintomático de permanecer como

envolvida. Mas tal seleção não depende só do esforço do sujeito em colocar-se como alinhado ao discurso da empresa. Depende de uma série de fatores, inclusive da própria avaliação que a gerência faz de cada indivíduo.

A fantasia, pelo menos para Débora, parece ser a de que o empecilho para esse gozo é o paternalismo, com a sua subjetividade e arbitrariedade de escolhas - é alguém outro, que não o sujeito, que arbitra, que decide quem é o escolhido, o protegido, o beneficiado. A fantasia parece ser a de que, com a introdução de critérios objetivos de escolha, aptidão, resultados, e assim por diante, esse gozo²⁸ como ascensão estaria facilitado e seria acelerado. O outro, encarnado, seja naquele que julga subjetivamente e escolhe alguém, seja naquele que não passa no teste da aptidão, seria supostamente eliminado do processo.

Aliás, é como se a objetividade almejada quisesse eliminar o outro como tal, como alteridade, com a sua imprevisibilidade. Imprevisibilidade, por exemplo, na escolha de alguém para uma promoção. É como se o sujeito daí, apenas com suas aptidões, que ele desenvolveria por si só, com seu trabalho árduo, com o seu fazer e acontecer, pudesse conseguir o que supostamente almeja. Como se essa modalidade de gozo então só

"sub".

²⁸ Gozo de natureza perversa.

dependesse dele, o outro estando eliminado, dispensado do processo, como se pudesse haver gozo sem o outro.

Em termos de carreira, vemos aí um certo atravessamento, por exemplo, do discurso de carreira de Proteu, como prerrogativa unicamente do indivíduo (HALL, 2002; DUBERLEY, MALLON & COHEN, 2006)?

O próprio sujeito, no entanto, fala da impossibilidade de eliminar o outro, a alteridade, ainda que não se dê conta disso. Débora, por exemplo, primeiro enuncia um certo desconforto, quiçá uma certa angústia com relação à possibilidade de realização de tal fantasia: quando é a escolhida (e aqui pouco importa se por proteção ou aptidão), inquieta-se com a possibilidade de não ser “a melhor pessoa” para a função, de não estar apta, de não poder continuar e, eventualmente, ter de ser descartada, na mesma lógica da aptidão e do resultado que justificaria a sua escolha, mesmo num caso de paternalismo. A imagem “do buraco” à frente, tendo aberto “a porta [...] [para o] *lindo e maravilhoso jardim*”, como descreve, reflete bem isso: o outro lá está na sua característica de imprevisibilidade (mesmo num sistema de verificação objetiva de aptidões) e dele depende o subir, o descer ou o cair fora.

Segundo, a menção de que “vai morrer pela língua”, de que “fala demais”, de que “não consegue fingir que tá tudo bem”, mesmo num contexto de verificação objetiva de aptidões, expressa que algo escapa a uma certa ordem dada, a um ideal de aptidão e comportamento. Revela

que, neste sentido, o sujeito não será capaz de se encaixar perfeitamente no modelo demandado, a não ser que se anule completamente, e com isso pode “*morrer*”, ser excluído.

Seria preciso entender esse “*fala demais*” à luz da fantasia. Sabendo que o esperado é que provavelmente fale na medida “certa”, mas ainda assim subverte tal ordem, que sentido tem isso? Não sujeição, resistência na relação de poder (FOUCAULT, 1995)? Sintoma para que justamente a fantasia não se realize, sintoma como a face aparente da fantasia (LACAN, 1957-58)? Quer dizer, goza sintomaticamente no “falar demais”, já que um gozo absoluto ou a garantia de gozar sempre são impossíveis?

Por último, como pensar o estresse, o desgaste, enfim, o sofrimento que o sujeito sente quando, nas palavras de Débora, “*as informações [...] vêm de tudo quanto é lado e de maneiras completamente diferentes*”; quando “*o dinheiro [da empresa vai] por ralo abaixo [...] pela má administração*”; quando a “*pessoa [que gerencia] [...] aquele hotel [...] não entendia absolutamente nada*”; “*quando as pessoas que são seus pares não têm regras, não têm limite*”; enfim, quando a cobrança pelo resultado, pelo número, “*vai chegar de qualquer jeito*” e depende de muitas pessoas, de muitos fatores? Será que é possível ao sujeito que ele, e só ele, tudo controle para que o número venha sempre e assim possa gozar de uma certa forma perversa (ele sendo o escolhido fálico e não o outro)- subir na carreira, por exemplo? Será que é possível eliminar todos e tudo o que representa um

“*entrave*” para isso? Será que todos os que ficarem na organização, inclusive o próprio sujeito, vão se encaixar perfeitamente no ideal de aptidão e resultado?

Em suma, a mudança tão desejada, pelo menos manifestamente, como meio de diminuir um sofrimento, um estresse ou aumentar o prazer no trabalho ou ainda alcançar, facilitar um certo tipo de gozo, surge como engodo nesse sentido. Que se possam repensar as formas de promoção na empresa, introduzir critérios ditos objetivos de avaliação de aptidão ou outros procedimentos quaisquer, não se elimina a dimensão do outro, da imprevisibilidade, do não controle absoluto, das relações de poder, da tensão nessas relações com o outro, do conflito, do sofrimento, da vontade de gozo presente.

Seja como for, a mudança em geral está na ordem do dia, inclusive como fator mobilizante na carreira do sujeito.

Débora afirma, quando perguntada sobre o que a moveu na carreira, começando como estagiária e chegando a subgerente geral: *“minha verdadeira paixão [...] é a hotelaria [...] você entra em cena todo dia... Um dia nunca vai ser igual a outro... As situações são sempre diferentes.”*

A rotina é colocada como a que faz perder “a graça”. Mas por que será que provoca isso? O que é perder a graça no final das contas?

O novo desafio é o que motiva. É *“quando você pega uma coisa que não tá legal [...] e você arrumar.”* Ou ainda, como descreve Débora, motiva

o desafio de “*você conseguir transformar a legião de funcionários [que não eram da área] [...] em profissionais que tivessem gás pra trabalhar*”, “*fazer um hotel que tinha 13%, 20% de ocupação chegar a 50%.*”

Você quem? O próprio sujeito, que se coloca como o seu interlocutor! Afasta de si o mérito das conquistas, como se o prazer ou o gozo daí decorrente não fosse dele? A forma como o discurso foi enunciado – “...você pega...”, “...você arrumar...”, “...você conseguir...” - traria à tona um certo desconforto justamente em enunciar a vontade de gozo que parece estar envolvida? Ou é a voz do outro que ecoa, com seu imperativo de produtividade, excelência e resultados numéricos crescentes? E, neste caso, estaria em jogo, então, um desejo de reconhecimento do outro?

Mas o desafio também pode ser um “*show de horror diário*”, “*experiência [...] muito desgastante*”, “*reclamações inúmeras*”, “*muita coisa errada ao mesmo tempo*”, “*querer as coisas certas, [...] quando você lida com outras pessoas, clientes, serviços*”.

Lidar com o outro, com a alteridade. E a “*transformação*”, o “*afinar*” desse horror é na base de “*passar trator e caminhão*”: jogo de força e poder.

Apesar do “*horror*”, do “*incômodo*”, é o que motiva. Nada mais característico de gozo. E, quando uma certa estabilidade é conseguida, de que “*as coisas [...] vão estar praticamente andando sozinhas*”, “*entrando nos eixos*”, quando “*você vai começando a montar a tua rotina*”, não se tem

mais “o mesmo brilho nos olhos”. É hora de mudar, de buscar um “novo desafio”. Um deslizar na cadeia do desejo – há sempre algo a ser buscado, conquistado – ou uma busca pela repetição de um gozo pleno imaginado²⁹? Nas palavras de Débora:

Acho que justamente... sempre... ter esses altos e baixos e vai e sobe [...] que acabam te impulsionando a sempre querer... mais e mais, correr atrás, né?

Interessante notar esse momento em que as coisas “praticamente” vão andar sozinhas, segundo uma certa ordem dada e supostamente almejada, mas portanto não completamente. Provavelmente o desejo resida justamente nesse algo que ainda escapa ao controle. Mas a diferença que resta para o encaixe perfeito parece não ser mais suficiente, como fator motivador, e uma nova situação é buscada.

O tempo entre uma mudança e outra, entre uma transição de carreira e outra, entra também como fator determinante de desmotivação para Débora, se for considerado longo. Mas não é simplesmente o tempo numa determinada função ou local físico, pois, ainda que as tarefas mudassem, “as pessoas eram as mesmas.”

A relação com as pessoas num determinado tempo é que parece contar, seja quando o sujeito aprende algo (adquire alguma nova aptidão?)

---

²⁹ Se o deslizar na cadeia do desejo não parece reduzir-se à busca pela repetição de uma certa modalidade de gozo, tampouco deixa de estar, de alguma forma, associado a tal busca.

com alguém que “agregue”, “apto”, seja quando consegue “afinar, transformar” as pessoas “passando com trator e caminhão.”

Por seu turno, Carina também cita que o que lhe dá prazer é “lapidar pessoas, [...] contratar uma pessoa que não tem experiência [...] em nenhum tipo de serviço na vida [...] e fazer dela um profissional”, “ver as pessoas crescerem junto com você.” Justifica ela: “tem pessoas com as quais eu trabalhei que eu vejo hoje em posições [...] de chefia [...] e eu participei disso.” Menciona que ter êxito na negociação com clientes, fornecedores e colaboradores, como denomina os funcionários³⁰, fazer com que sejam profissionais, que se respeitem, mesmo que não gostem uns dos outros, também dá muito prazer. Fala ainda dos projetos não remunerados de que participa na empresa, como o coral ou a organização do torneio anual de futebol, como sendo prazerosos. Arremata dizendo que ter reconhecimento pelo que faz, sobretudo de um superior, dá prazer.

---

³⁰ O denominar funcionários de colaboradores tornou-se uma prática comum em muitas empresas. Não deixa de ser a expressão de uma certa imagem da empresa que valoriza as pessoas e com as quais se preocupa, sendo elas não subordinadas a uma ordem dada, mas voluntariamente colaboradores no cumprimento de metas e objetivos corporativos. Neste sentido, não deixa de ser um tanto quanto perverso, ao velar a faceta do interesse pelo lucro crescente e pela máxima produtividade, estando acima de qualquer suposta preocupação com os funcionários, palavras de ordem no capitalismo deste início de século XXI. Por outro lado, tampouco se pode dizer que os sujeitos não estejam implicados nesse *colaborar* com a empresa, já que aí se engajam justamente por alguma questão fantasmática, seja pelo desejo de reconhecimento, pelo sintoma, seja pela promessa de gozo na relação com o outro. O termo colaborador também encobre a assimetria de poder da relação empregador-empregado e tenta unificar os objetivos de ambos, o que é falso.

Certamente há questões fantasmáticas dela envolvidas nessa participação do crescimento dos outros, da lapidação, como chama o processo e no envolvimento com projetos não remunerados. Talvez alguma fantasia de se apresentar como a que faz o bem ao outro - e ser reconhecida por isso - ou regozijo da imagem especular vista no outro. Seja como for, para além de questões singulares, parece haver uma certa colagem inextricável, possivelmente, com o discurso da empresa de ser aquela que se preocupa com as pessoas e oferece oportunidades múltiplas de crescimento de carreira, desde que as pessoas estejam alinhadas, sejam profissionais, estejam aptas e qualificadas. Ou seja, a empresa veicula a imagem da boa empresa que faz crescer quem com ela estiver comprometido e também o faz Carina.

Que haja questões singulares que antecedem o início da carreira do sujeito na empresa, portanto fruto de outros atravessamentos institucionais – aqui incluindo a família, evidentemente, mas também o conceito de empresa e de trabalho de maneira geral – não muda o fato de que não parece ser por acaso que alguém como Carina esteja no quadro de funcionários da rede hoteleira aqui em questão. Quer dizer, se nos aproximamos da noção de sujeito-dobradiça de Guirado (2006), podemos pensar que o sujeito é constituído nas malhas institucionais, é efeito delas – que não se restringem à empresa – mas também as constitui, seja porque é

através de sua fala que elas emergem, seja porque nessa fala ou no seu agir e posicionar-se frente ao outro, reverbera-as, transmite-as ao outro.

Ainda sobre o que produz prazer, Marcela, por sua vez, gosta de atender clientes. Mas também diz:

Gosto de [...] saber que todos [estão][...] trabalhando como umas formiguinhas [...] todos fazendo o seu serviço e todos têm dúvida e vêm me perguntar – eu acho isso o máximo.

A questão do prazer aqui já não é tanto o estar supostamente no lugar de quem faz o bem, como para Carina, mas poderia ser a de ocupar um certo lugar de saber (onde todos vêm tirar as dúvidas), de ordenação (da que faz todos funcionarem como formiguinhas), de liderança ou de algum outro aspecto. De novo, se questões fantasmáticas singulares estão em jogo, também parecem estar as institucionais, no que se refere à eficiência almejada – de formiguinhas que trabalham árdua e ordenadamente, cada uma ocupando o lugar que lhe é atribuído, sem questionamentos.

Neste sentido, podíamos até pensar com Kaës (1991) em termos de um possível contrato narcísico entre as pessoas da equipe em questão e entre as pessoas e a instituição. Quer dizer, a cada um é atribuído um papel, que remete a uma ordem institucional – por exemplo, do que ordena ou lidera o trabalho; do que executa as tarefas com eficiência, do que faz mais com menos (pessoas, inclusive); do que está qualificado para o trabalho e assim por diante. Também à instituição é atribuído um papel - o da boa empresa,

da que oferece muitas oportunidades, da que reconhece aqueles que fazem por merecer. O contrato passa pelo investimento mútuo desses papéis, enquanto puder ser cumprido.

Pedro, por sua vez, diz que o contato com as pessoas é o que mais o agrada e o que mais o desagrada, incluindo clientes, investidores e funcionários da empresa. No caso de clientes (hóspedes), menciona que há aqueles que são “*peessoas maravilhosas*” e outros que “*não poderiam estar na rua*”, sendo “*completamente mal educados*”. Já com relação a investidores, cita o caso do hotel que gerencia, pertencente a um grupo de mais de 100 deles e que tinham uma expectativa de retorno rápido sobre o investimento, logo que inauguraram o hotel. Como tal retorno não veio de imediato, pressionavam muito nas reuniões que tinham com a gerência da unidade. Sobre isso conta Pedro:

Eu sempre lidei... com muita tranquilidade, até porque [pausa] eu sempre fui muito realista e muito pé no chão, eu nunca fiquei tentando demonstrar nenhuma falsa...é... nenhum falso retrato do que realmente estava acontecendo [...] A partir do momento que eu senti que a...a visão dos investidores [...] era completamente... ilusória, irreal, eu comecei um trabalho de [pausa] de esclarecimento do que é hotelaria e de como é o negócio de hotel. [...] Eu nunca sofri muito, não. O stress é que eram muitas reuniões, era muita gritaria e aguentar gente gritando [pausa] é muito chato. [...] Então eu sempre... tive uma atitude bastante tranquila... com esse stress.[...] O problema sempre foi muito claro: é uma falta de esclarecimento. [...] Então nunca me afetou, me afetava um pouco por problema de gritaria, sempre tem um histérico que vai me processar, me chama de ladrão. Chama de ladrão na cara e via e-mail.[...] ...Eu tenho um grupo muito forte, que sabe que eu não sou ladrão, que me colocou aqui porque eu sou competente, eu sempre fui muito seguro quanto a isso. O incômodo era mais por conta de umas malu... malquices que realmente...[interrompeu a fala].

O que chama a atenção nessa fala é a repetição e a intensidade da menção à suposta tranquilidade em lidar com a pressão dos investidores, com a gritaria das reuniões com eles e a tentativa em reafirmar que não havia sofrimento envolvido, pincelada de denegações que apontam na direção oposta. Por que o *stress*, o sofrimento, o incômodo, o ser afetado pela pressão e pela gritaria precisaria ser denegado ou, pelo menos, minimizado? Por que a tranquilidade em lidar com tudo isso é que precisa ser ressaltada? Ele nos dá uma pista ao falar que, afinal, o grupo “*muito forte*” que o colocou onde está o fez porque ele é “*competente*”, quanto a isso sempre esteve “*muito seguro*”. Possivelmente há questões fantasmáticas dele implicadas nesse apresentar-se como aquele que age tranquilamente e de forma competente frente às adversidades. A intranquilidade, o incômodo e o sofrimento vêm em meias palavras, diminuídos, negados. Mas parece haver também algo que remete ao discurso da competência e da resiliência. Falar de sofrimento no trabalho, pois, pode ser visto como fraqueza (BRANT & MINAYO-GOMEZ, 2004) e como inadequação ao posto ocupado. Ainda que, evidentemente, o sofrimento em questão parece estar atrelado a uma dimensão de gozo no exercício do cargo de gerência ocupado pelo sujeito.

Já a relação com os demais funcionários da empresa, em particular subordinados, passa por formá-los, e isso inclui profissionalização deles, mas também inseri-los no discurso da empresa, trazê-los para dentro da empresa-

mãe, como coloca Pedro, ou senão, descartá-los. Para ele, o contato com os funcionários é normalmente agradável. Afirmar: *“é fácil de explicar: a gente é que contrata. Se a gente contratar pessoas desagradáveis, o máximo que vai acontecer é elas durarem muito pouco.”*

Se para a gerência em geral a satisfação advém da relação de poder com o outro, da sua *“lapidação”*, para Waldemar, recepcionista, ela advém da autonomia que tem da sua gerência, ao realizar suas atividades, de realizá-las de um jeito próprio, até certo ponto – o que não deixa também de ter uma relação com o poder, que é exercido nesses momentos de *“liberdade”*. Representam, possivelmente, a vontade de exercê-lo sempre.

Assim, se a busca por um gozo parece ser o que dá o tom, e gozo entendido sobretudo nessa relação, nesse jogo de poder com o outro, nesse moldá-lo, controlá-lo, sobrepujá-lo, parece haver também um certo atravessamento do discurso da mudança constante do mundo capitalista de hoje, inclusive no que se refere à carreira (SENNETT, 2005; ARTHUR, HALL & LAWRENCE, 1999; HALL, 2002). O ficar parado num mesmo lugar, numa mesma função é estar esquecido, é correr talvez o risco de ser considerado não apto para outras funções, para os novos desafios que chegam; é correr o risco de depender do paternalismo, de um gestor protetor para não ser excluído, demitido. Assim Débora expressa-se:

Eu não quero ser uma pessoa que fique num lugar dez, quinze [anos], né, porque aí, se você tá ali é porque cê tá [...] esquecida... Porque não têm o que fazer com você... Né? Porque aí volta de novo lá no, no paternalismo, que tem pessoas que não são demitidas, imagina... mandar embora uma pessoa que trabalha há 20 anos?

E esse gestor - outro - do qual se dependeria, pode tomar decisões inesperadas, indevidas, ou não necessariamente “de coração”, pode decepcionar, enfim.

Ainda sobre a carreira de Débora, ela diz:

Hoje em dia se eu tiver que voltar atrás e ir lá pro balcão e exercer a mesma função, eu consigo fazer... [pausa] também, né? Claro que... algumas coisas mudaram, eu ia ter que me adaptar, etc. e tal, mas eu era apta para... a função, né?

A pausa entre o “consigo fazer” e o “também” que se segue, bem como o “claro que algumas coisas mudaram” parecem expressar que o “se tiver que voltar atrás” não seria tão tranquilo assim. Isso parece se confirmar pensando até no incômodo que foi para ela constatar que, para ser promovida, se antes havia uns quatro na sua frente, depois da indicação (“downgrade”) de uma diretora para um cargo operacional numa das unidades, agora são cinco. Quer dizer, a direção desejada é para cima, para frente, não para baixo, para trás.

Nesse sentido, algumas coisas de fato mudaram, a começar pela posição ocupada por ela hoje, inclusive o lugar de poder que representa,

não mais pertencendo, “à massa”: “o contato [...] é diferente, [...] não posso me igualar a eles[...]. Não vou sair com eles pra tomar cerveja.”

Ainda que o sujeito possa, em alguns momentos colocar suas antigas experiências em outras funções em ação novamente, é, de qualquer forma, falar de um outro lugar. Voltar atrás, receber um *downgrade*, não parece ser o que almeja. A vontade de mudança, tão comentada, remete, então, à alteração para funções de mesmo nível hierárquico ou superiores. Ou, em outras palavras, a noção de carreira hierarquizada permanece.

Com relação à escolha da profissão em hotelaria/turismo, no caso de Débora não sabemos muito: os dois irmãos são biólogos. A escolha pela hotelaria foi feita, apesar (ou justamente por causa?) de uma certa percepção de muita discriminação em relação à profissão, ao curso de turismo, inclusive até pela própria família. Menciona um desnível de reputação, de status, de “peso” entre os irmãos, profissionais da área biológica, um com pós-graduação, inclusive, sendo, pois, bem aceitos pela família. Já para ela, hoteleira, tendo feito curso de turismo, o peso é outro, e, deduz-se, é inferior.

Delineia-se, ao que parece, uma certa inquietação quanto à possibilidade de não chegar a algum lugar projetado (de peso?), pela menção a perguntas atribuídas à família em relação à sua escolha profissional: “o que você vai ser?”, “a quê isso vai te levar?”, “o que vai ser de você?” Claro que podemos pensar também que pode haver um certo

gozo sintomático nesse estar aquém desse lugar projetado, mas seja como for, tem se mobilizado para um crescimento na carreira e tem conseguido até então.

Seja como for, haveria aqui um atravessamento do discurso do ter sucesso, do fracasso como tabu moderno (SENNETT, 2005)? Que ligação pode ter com o que foi dito sobre “*ser promovida*”, “*subir*”?

Ainda sobre o tema das possíveis motivações (e desejo?) que levaram à escolha da hotelaria, entram em jogo questões de poder encenar “*pras pessoas que estão ali*”, de ser o “*palco diário*”, e da mudança sempre, pois “*as situações são sempre diferentes.*”

Por que teria que encenar o que está sentindo?

Como dito antes, parece desenhar-se algo que toca as relações afetivas e de poder, no caso de Débora:

- no vínculo com a família, com os irmãos pós-graduados, com a mãe dita batalhadora, com o pai real/ideal, e com o pai simbólico na empresa (encarnado nos seus superiores, por exemplo), protetor, afetuoso, mas às vezes injusto, imprevisível, que frustra;
- no mundo capitalista de hoje, com os discursos que nele circulam de necessidade imperativa de mudança sempre, de ascensão como prerrogativa do indivíduo, de verificação de aptidões, de expertise; de exclusão dos não aptos, dos que não se adaptam.

5.3 A empresa-mãe protetora (re)vela uma certa dimensão perversa

5.3.1 A imagem da empresa-mãe que é uma das 10 melhores para se trabalhar

Mais do que um cônjuge numa relação de casamento, a empresa aparece sobretudo como um pai ou uma mãe, figura que parece estar em vias de transformação. Ainda que supostamente tente sustentar uma posição de protetora, da que agrega os filhos, da que cuida, mesmo que arbitrária e às vezes indevidamente, começa a exhibir uma faceta com uma certa dimensão que poderíamos chamar de perversa. Perversa nos seguintes sentidos:

- do imperativo à lucratividade crescente e à eficiência máxima, que supera qualquer preocupação com os funcionários, ainda que isto seja denegado;
- da “*lapidação*”, da formação das pessoas, depois de terem suas aptidões avaliadas, afim de que se tornem “*profissionais*” e que também estejam alinhadas com o discurso da empresa, ainda que se apregoe uma valorização da diversidade;

- da possibilidade de eliminar os que não forem merecedores, não estiverem aptos ou alinhados com o discurso da empresa, não forem *colaboradores* – isto é, não colaborarem naquilo que se espera deles. Tal eliminação é feita em nome da falta de aptidão ou da necessidade de aumento de produtividade ou de redução de custos.

Já a faceta da proteção aparece sob as insígnias:

- do “*paternalismo*”, tal como Débora a enuncia.
- da “*empresa-mãe*”, como Pedro a denomina, falando da preocupação da empresa em agregar as suas diversas unidades, em manter uma unidade, em formar os seus funcionários (ou “*colaboradores*”, como os chama). Waldemar diz que admira a empresa porque “*ela dá valor ao colaborador [...] [e] isso incentiva*”, mas também pela sua parte social, pelo trabalho com asilos e crianças.
- da “*família*”, como Marcela e Wanda veem a organização. Esta menciona que “*as pessoas [...] são unidas, demonstram [...] amizade por você, aconchego. [...] Na hora da correria um [...] ajuda o outro, a gente não se sente desamparado.*”

Nas palavras de Pedro: “*esta empresa não é como as outras, ela olha pros colaboradores de uma forma bastante importante, ela se preocupa, a*

gerência se preocupa." Arremata ele dizendo que há 10 anos a empresa é eleita uma das 10 ou 20 melhores empresas para se trabalhar.

Aqui há uma identificação com esse lugar da mãe protetora, que se preocupa com os seus filhos-colaboradores, mas também da que os mantém ligados em torno dela. Pedro, ele próprio sendo gerente, afirma que a gerência do hotel (gerente geral, assistente de gerente geral e chefias) está muito mais *"dentro da empresa-mãe [...] que o resto dos colaboradores"* e que *"é utilizada pra fazer a captação das outras pessoas para dentro da empresa."*

Como os diversos hotéis da rede funcionam como unidades separadas e até certo ponto independentes, já que possuem uma estrutura organizacional mais ou menos similar à da grande empresa, com isso cria-se uma certa distância entre aqueles e esta. Para que a prole não se perca, ao que parece, é atribuído à gerência esse papel de *"veículo para chegar aos colaboradores"*, para *"captá-los para dentro da empresa-mãe"*.

As dezenas de unidades e os milhares de funcionários espalhados por elas poderiam tomar caminhos diversos, imprevisíveis, indesejáveis, talvez. É preciso, pois, um veículo que os faça trabalhar com *"mais ou menos a mesma mentalidade"* e que os traga para dentro da empresa-mãe, que os mantenha tão próximos quanto possível nessa rede de proteção. Rede que oferece muitos benefícios e atividades sociais diversas, citados por seus funcionários: assistência funerária, previdência privada, pagamento de

salários e 13º rigorosamente em dia (visto como uma vantagem por Waldemar e por Marcela); possibilidade de participação em eventos diversos, como o torneio anual de futebol com envolvimento de hotéis de toda a América do Sul ou o coral da empresa. Outros exemplos citados: aulas de preparação para supletivo dadas pelos próprios funcionários (os graduados) aos que não completaram o ensino fundamental ou o ensino médio e curso de inglês durante o horário de expediente. Mas o aspecto mais ressaltado foi o de a empresa oferecer muitas oportunidades de carreira - *“quem tem juízo [...], interesse, vai fundo, vai longe [...]*”, nas palavras de Waldemar. Na mesma linha, Wanda diz: *“é uma empresa boa, que dá oportunidade. É só você aproveitar [...] e estar buscando sempre”* (grifo nosso).

Tudo isso é fortemente veiculado pela empresa, segundo Pedro, através da gerência, mas também através de treinamentos institucionais, de publicações internas distribuídas aos funcionários, do site da empresa e assim por diante.

A imagem maciçamente construída é a da empresa-mãe que se preocupa com todos, 10 vezes eleita, nos últimos anos, como uma das 10 melhores empresas para se trabalhar, e que dá oportunidades a quem quiser se juntar ao coro, ou, como bem traduziu Waldemar, recepcionista: *“a empresa tá aí pra quem tiver coragem, não for preguiçoso. [...] Se a pessoa não crescer na empresa é por comodismo.”*

A título de exemplo, em 3 revistas de circulação interna na empresa a que tivemos acesso³¹, publicadas entre junho e outubro de 2007, a distribuição das principais matérias ficou assim:

Tabela 2 – Distribuição de temas em revista de circulação interna da rede no Brasil

Tema	%
Responsabilidade social da empresa	14%
Eventos da empresa/ de que a empresa participou	13%
(Excelência de) Serviços oferecidos a clientes	12%
Prêmios dados/vantagens oferecidas/agradecimentos a funcionários	11%
Prêmios recebidos pela empresa	11%
Treinamento/palestra/curso para funcionários	7%
Endomarketing/ campanhas publicitárias internas	6%
Eventos para funcionários	5%
Valores/ metas da empresa	3%
Outros	18%
Total	100%

Fonte: Revista de circulação interna da rede no Brasil. Edições de junho, setembro e outubro de 2007.

Ressalta-se a preocupação com os funcionários – prêmios, vantagens, treinamentos, palestras e eventos oferecidos a eles, bem como agradecimentos por contribuições diversas ou metas atingidas.

Além disso, das matérias sobre os prêmios que a rede recebeu, ressaltava-se a 10ª conquista de ser uma das 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com pesquisa anual das revistas Exame e Você s/a. Também aparecia o prêmio de ser uma das 25 melhores empresas para se trabalhar pela pesquisa do *Great Place to Work Institute* e o de rede hoteleira do ano (2007), pelo Guia 4Rodas.

³¹ Revistas de circulação apenas nas unidades brasileiras da rede.

Numa das revistas, a 10ª conquista de ser uma das 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil foi o tema da capa e ocupou 25% das páginas da publicação. Um dos artigos tinha como título: *A valorização das pessoas*.

Um outro tema muito explorado é o da responsabilidade social da empresa, que tem inúmeros projetos nesse sentido, incluindo eventos beneficentes para angariar fundos para entidades diversas, programas de educação solidária, de reciclagem de lixo, de doações a asilos e retiros de idosos, de inclusão de portadores de deficiência e assim por diante. Como visto na tabela 2, é o tema mais frequente nas publicações consultadas.

5.3.2 Os impasses do discurso institucional oficial

Os valores da empresa, outro tema também bastante explorado, ficam também publicados no site da empresa na internet³². São eles:

- Confiança: *“nós criamos, a priori, um clima e uma relação de confiança entre todos”*;
- Espírito de conquista: *“assumimos riscos e combinamos audácia, iniciativa e espírito de equipe para nos desenvolvermos”*;

---

³² Consultado em 30 de dezembro de 2008.

- Inovação: *“devemos olhar adiante, nos antecipando e agindo de forma a criar novas soluções que contribuam para o progresso”*;
- Performance: *“nos impomos, a cada dia, altos níveis de exigência individual e coletiva buscando o melhor de nós mesmos para obter o melhor resultado”*;
- Respeito: *“consideramos e valorizamos homens e mulheres, em todo o mundo, com toda a sua diversidade, tanto dentro quanto fora do Grupo”*.

A descrição dos valores na primeira pessoa do plural parece denotar algo da pertença à grande família – *“nós todos”* e há algo de imperativo neles – *“nos impomos”, “devemos”*. Além disso, ficam algumas questões: por que o *“a priori”* na descrição de *Confiança*? Quer dizer, pode ser que a confiança seja quebrada em alguma situação? A *Performance* e o assumir riscos não se chocam, vez ou outra, com a diversidade, considerada e valorizada? Ou seja, o que fazer com uma ou outra pessoa – diversa – que não gosta muito de se arriscar ou cujos resultados não se enquadram nos mais altos níveis de exigência?

Numa outra revista de circulação interna da empresa³³, essa internacional, há uma entrevista com o Diretor Geral de finanças, de

---

³³ Edição de maio de 2007.

compras e de sistemas de informação do Grupo. Responde ele, ao ser questionado sobre quais são as forças e os trunfos da empresa:

A empresa encontra sua principal força em suas colaboradoras e seus colaboradores, seu espírito de empresa, sua capacidade de adaptação, sua aptidão em "inovar no seu trabalho": estas são as características de uma cultura de assumir riscos! A empresa oferece oportunidades aos que as merecerem e demonstram sua vontade de vencer.

Ou seja, a empresa-mãe é muito boa e qualquer problema que haja é porque o filho não foi bom, não mereceu - acomodou-se, não teve coragem, não estava preparado, não se adaptou, não se arriscou ou foi preguiçoso. Problema que pode incluir oportunidades de promoção dadas a outros, ou mesmo demissão. Evidentemente que existem casos de pessoas que, sintomaticamente ou não, de fato acomodam-se, não estão preparadas e nem motivadas a se preparar, mas certamente há muitas outras variáveis envolvidas nessa dinâmica, que não só a implicação dos sujeitos ditos não merecedores.

Marcela, que vê a empresa como uma família, quando perguntada sobre como vê o fato de que, ainda que seja uma família, às vezes expulsa alguns de seus membros, responde:

Isso é um processo natural também, não tem como. Famílias também têm suas desavenças, as brigas... E isso é uma coisa também que eu acho natural, não é que a gente vai viver aqui para sempre. [...] Um dia isso vai acontecer... Lógico que... eu acho que é bem menos que nos outros lugares... Acho que parte mais dos colaboradores assim do que da empresa. Eu acho que isso não é responsabilidade ou uma culpa do, da, da empresa e sim dos colaboradores... Acho que nem todo mundo tá preparado. Às vezes chega gente aqui que faz faculdade, que vem trabalhar em hotel e aí fica assustado [...],

conhecem a teoria e quando chega na hora mesmo de pôr em prática, eles ficam um pouco assustados, como que funciona...

Para ela, é muito mais o filho que não se prepara e que resolve partir, do que a família que decide mandá-lo embora. Acrescenta que um aspecto que admira muito na empresa é justamente a preocupação com os funcionários, se estão trabalhando bem; preocupação com o clima nas unidades, com a saúde das pessoas, entender que ficam doentes, que têm problemas; atenção com a sua formação. Ela mesma participou das aulas dadas pelas chefias de seu hotel, o que a possibilitou passar na prova do supletivo virtual. Arremata: *"para quem realmente quer trabalhar e quer seguir carreira, é só se esforçar."* Entretanto, menciona que *"é natural"* que, quando entra um novo gerente-geral, que haja muitas mudanças na equipe – funcionários saindo, outros sendo promovidos e outros ainda sendo mandados embora. *"Sempre quando muda o gerente, [...] ele vai mudar as coisas. [...] As pessoas pensam diferente. Coisas que o atual gerente acha no... normal, vai vir outro gerente que não acha necessário"*, conclui Marcela. Ou seja, deduz-se que o que está em jogo não é só o esforço das pessoas, mas também uma avaliação de cada gerente que assume, entre outras questões.

Para Débora, o cuidado e a preocupação com os funcionários são vistos como sendo paternalismo, sobretudo do outro³⁴. Cuidado que

- é visto como indevido às vezes, quando *“não importa se ela [a pessoa que o recebeu] é apta ou não apta”* e ainda assim o recebe. Como no caso em que a gerência geral de um outro hotel iria ser uma pessoa e *“do dia pra noite ‘tchau! [...]Obrigado’ e pega uma diretora e enfia no lugar”, “mesmo não apta pra aquela função, por algum motivo não podia ser mandada embora”*.
- não *“é por livre e espontânea vontade, coisa de coração”*, quer dizer, não é legítimo. A empresa, que *“é muito paternalista”*, surge como a que cuida dos seus por uma certa conveniência e por isso esse tipo de paternalismo (cuidado conveniente) é rejeitado, porque amanhã ou depois a verdadeira face dele pode aparecer: a *“rasteira”*.

O paternalismo (proteção) surge também com o próprio sujeito sendo beneficiado. Numa situação em que se ausentou por uns dias, a ex-gerente de Débora quis demiti-la, mas *“a empresa não deixou que ela me demitisse”*, *“me arranjaram um outro cargo [rindo] [...], numa outra função que não tinha absolutamente nada do que eu fazia.”*

---

³⁴ A ambiguidade de “...do outro” não é por acaso: a proteção aludida refere-se tanto quando o outro é quem protege (agente da proteção), quanto quando é protegido (objeto da proteção), como veremos adiante.

Apesar de ter sido protegida “foi bom”, há uma tentativa de separar os casos em geral do próprio caso. Neste, o sujeito coloca-se como merecedor da proteção: “foi uma situação muito diferente. Eu sabia do meu trabalho ali...” – o que pode bem ser verdade – ao contrário do caso de outras pessoas, não merecedoras da proteção, por não estarem aptas às funções atribuídas. Mas o que está em jogo, de fato, parece ser a questão do ser ou não escolhido, para além de qualquer critério subjetivo ou objetivo de escolha.

Há, ao que parece, uma certa ambivalência em relação a esse lugar de protegida, de escolhida. Quando perguntada como foi para ela sentir-se protegida, na ocasião em que a gerente dela quis demiti-la, mas a empresa não permitiu:

Envaidecida, claro, né? Fortalecida... né, de saber que, tipo, tentaram mas não conseguiram [riso], né? Eu sou uma pessoa um pouco vingativa, como todo escorpiano, né [risos], tipo, ‘quem se ferrou foi você, não fui eu!...’ [risos]. [...] Assim, me senti bem, assim... confortável, mas ao mesmo tempo com...[...], como se você abrisse [...] uma porta, né, que você tivesse a visão daquele jardim lindo e maravilhoso, né, mas ao mesmo tempo se eu desse um passo tinha um buraco... muito grande, porque eu estava indo pro desconhecido... Né, pruma... pruma nova atividade... que eu... não entendia...[...] entendia o que ia fazer ali.

O paternalismo é descrito também como uma possível “rasteira”, “em momentos que você tem uma expectativa” e é o outro quem se beneficia.

Vem como privilégio indevido; não demitir quem deveria ser demitido, demissão que seria esperada na lógica das empresas serem “*voltadas pro resultado*”. Delineia-se um certo discurso da aptidão.

5.3.3 Outros impasses e entrecruzamentos entre questões fantasmáticas singulares e o discurso institucional

Em vários momentos Débora faz alusão às pessoas estarem ou não aptas e isso ser motivo para demissão, para “*finalizar uma etapa*”, dado que “*agora [...] as pessoas têm que apresentar... um resultado, um número, [...] sendo [pois] mais cobradas e mais exigidas.*”

O “*agora*” dá a entender que antes não era assim, na “*antiga hotelaria*”. Neste sentido, o paternalismo, como cuidado e proteção, parece chocar-se com a nova ordem do dia, que, em nome do resultado, deve poder excluir aqueles que não estiverem aptos. Caso contrário, tornam-se “*um entrave muito grande pra [...] empresa*”, que assim parece entrar na dialética da competência: a de ter indivíduos que não só possuem saberes (*savoir-faire*), mas que os mobilizam para o resultado, que se readaptam permanentemente frente aos imprevistos e às mudanças que surgem (ROCHE, 2004).

Tal discurso aparece também na fala de Pedro e Waldemar. Este coloca:

Você que tá aí achando que seus 10 anos de empresa te seguram na empresa? Não, não seguram, não.[...] Chega uma pessoa com seu 1 ano de empresa, [...] mais nova, com mais experiência e com vontade de estudar [...] e ela sobe. [...] Por que ela subiu? Porque ela tem francês, espanhol, árabe, faculdade, [...] tá carregada de informações e sabe usar as informações que ela tem.

Já Pedro menciona que

A forma de classificação das pessoas dentro do hotel sempre foi por tempo de casa. Um cozinheiro de tantos anos sabe mais que um cozinheiro de menos anos [...]. Nas outras áreas é a mesma coisa. [...] [Hoje] tem uma garotada [...], pessoas que estudaram, que têm a possibilidade de entrar num nível já mais graduado dentro da equipe, mesmo sem ter 15 anos de experiência. [Antes] o cara era assistente de alimentos e bebidas, depois de ter começado lavando panela e passado por todas as áreas. Então, com 10 anos dentro do hotel, o cara conseguia chegar a assistente de gerência de alimentos e bebidas.

Diz também que a empresa tem passado por um processo de profissionalização das áreas e dos funcionários. As pessoas, neste sentido, por serem mais bem treinadas, podem ser menos numerosas nas equipes e fazer mais. No hotel que gerencia, cita, antes havia 0,7 funcionário por apartamento e hoje existe cerca de 0,37 funcionário por apartamento, justamente pelo melhor preparo das pessoas contratadas.

Que isso possa ser verdade, é fato também que, com menos funcionários agora, os que estão na empresa têm de trabalhar mais e provavelmente podem ficar sobrecarregados. O próprio Pedro diz que não é possível “espremer mais”.

O discurso da aptidão, da competência não deixa de ser a expressão de um certo jogo de poder, de gozo entre o sujeito e o outro. Tal discurso parece ser um colocar em ato um mecanismo de seleção de gozo: o apto será, ainda que momentaneamente, o escolhido para gozar (perversamente) e os outros, os excluídos. Tanto melhor será, assim, se os outros forem os não aptos e, portanto, possivelmente não terão acesso às promoções de carreira, por exemplo, sendo, em última instância, merecedores de demissão.

Por outro lado, a aptidão não servirá só como fator de exclusão dos outros, mas também talvez como possível fator gerador de angústia no sujeito, seja pela possibilidade de não estar apto o suficiente - e, assim, ser ele próprio excluído, demitido - seja pelos momentos em que se sente o escolhido, mas ainda assim vislumbra "*um buraco*" diante de si. Seria tal buraco dar-se conta do ilusório e passageiro desses momentos fálicos, de gozo? ("*...quem se ferrou foi você, não fui eu!...*") Dar-se conta da insustentabilidade do lugar, da impossibilidade de controlar o que vem pela frente, da não plenitude do "*jardim lindo e maravilhoso*" experimentado, aliás já em vias de ser perdido?³⁵

No caso de Débora, o aspecto paternalista, de proteção da empresa está numa clara associação com o que se passa no âmbito pessoal, familiar, com o ser carinhoso e afetuoso, "*paizão*", nas palavras dela; com a maneira

como foi criada, com a forma como vê a função paterna e como se vê em relação a ela, em casa e na empresa.

O ser “paizão” para ela é “fazer cafuné”, “dar beijinhos”, “abraçar”, “ficar alisando”, “passar a mão na cabeça [...] [quando] cê tá errado”, não ver “as coisas erradas que os filhos fazem”. Ser paizão, no aumentativo, é ser alguém muito presente no toque, no carinho, no afeto, e também um pouco permissivo, relevando os erros.

Não sabemos muita coisa do pai de Débora, apenas que não se relacionam, apesar de morarem juntos desde sempre, e que foi difícil para ela essa situação, sobretudo na adolescência. Se ele é ou foi tal paizão como ela descreve, ou se foi o oposto disso, sendo as características enumeradas apenas as de um ideal do ser paternal, não sabemos. Embora ela tenha enfaticamente rejeitado a ligação entre esse paizão afetuoso e o seu pai verdadeiro, quando indagada nesse sentido, o fato é que transparece um certo ressentimento ou, pelo menos, um certo distanciamento em relação a ele.

Já ela coloca-se como “completamente o oposto”, como “fria”, como a que “cobra mais”, não dá “beijinhos”, não abraça, não alisa, nem em casa, nem no trabalho:

Não chego aqui todo dia no hotel dando beijinhos em todo mundo e cumprimentando todo mundo. [...]

---

³⁵ Sobre a relação gozo e angústia, ver em Lacan (1962-63).

Talvez, assim, o meu jeito de ser tenha muito a ver com a minha criação, né? Claro, tem tudo a ver com a minha criação e... [...] não tenho muito relacionamento com meu pai, entendeu? Né, por mais que a gente more no mesmo, na mesma casa [...], a gente não tem... um relacionamento. [...]

Eu não sou uma pessoa que chego em casa e [vou] abraçar, beijar... porque não é uma coisa da minha pessoa... né, não faço. [...] Acho que... muito do, do meu... do meu jeito talvez... de agir com as pessoas esteja bem ligado, assim. Nunca tinha feito assim, essa... [pausa] [falando um pouco mais baixo a seguir] essa comparação, né, da maneira com que eu sou lá [na casa dela], eu sou cá [no hotel].

Contrapõe-se ao pai real ou ao ideal de pai que tem, sendo ou procurando ser o oposto, mas nesse ato mesmo, mantendo a ligação com ele, justamente pelo negativo, pela negação (FREUD, 1925a).

No caso dos outros indivíduos entrevistados, não foi possível um delineamento de questões fantasmáticas propriamente ditas, mas a dimensão do ser ou não ser escolhido (para cargos e oportunidades de carreira, em particular), do ser ou não ser excluído aparece na fala de quase todos eles. Também aparece a questão de que se é o próprio sujeito que é favorecido ou se é o outro, bem como se a responsabilidade é do próprio sujeito (que não é apto o suficiente, que pode ser preguiçoso ou acomodado, por exemplo) ou se é da empresa (por ser paternalista ou por outra razão qualquer), o que remete a discursos institucionais (da aptidão, da competência, da produtividade, e assim por diante). Mas possivelmente remete a questões fantasmáticas de cada sujeito também, ao lugar que ocupa na relação com o outro.

Agora que a empresa constitui-se, mais e mais, como sendo “*voltada pro resultado*”, o paternalismo, o “*paizão*” ou a mãe protetora tem que se transformar: “*necessidade de adaptação a uma nova realidade*”, nas palavras de Pedro.

Segundo uma das revistas de circulação interna consultada (junho de 2007) e o site da empresa no Brasil, existe mesmo um programa em andamento de projeto da empresa na América Latina, cujos eixos são Pessoas (“*um ótimo lugar para se trabalhar, o colaborador no centro das atenções*”), Serviços (“*a excelência em servir é que faz a diferença*”, “*o jeito da empresa de servir*”) e Lucro (“*rentabilidade crescente*”, “*ganhando junto com a empresa*”). A ideia é ter “*um novo modelo de governança, [...] acelerada reorganização em todos os negócios e planos ainda mais ambiciosos de investimento e crescimento*”, consolidando a “*região latino-americana como um centro de excelência e celeiro de talentos a serviço do Grupo.*”

São distribuídos prêmios para os funcionários que mais se destacaram, a cada ano, com ações que contribuíram para esses 3 eixos, segundo a página de Recursos Humanos da empresa na internet e uma das revistas de circulação interna consultadas.

O presidente da rede no Brasil diz que

Na empresa aqui no Brasil, crescer significa conquistar continuamente a excelência em serviços e um sorriso de satisfação do cliente. [...] A empresa vive um momento de profundas

transformações, no âmbito de uma revolução da cultura empresarial. [...] Trabalhamos nesse momento com o foco no papel das pessoas dentro da empresa. [...] Queremos que a empresa no Brasil continue como uma empresa diferente. Todo esse trabalho é baseado em processos amplos de comunicação, que envolvem as pessoas que fazem a empresa viver. Criamos o nosso Projeto de Empresa, uma evolução do projeto das "5 Revoluções" de alguns anos atrás. O Projeto de Empresa é o guia de orientação de todos os colaboradores da empresa e a fonte de inspiração dos profissionais da empresa no Brasil. [...] É o ponto de convergência das pessoas em torno de nossas crenças e da importância do nosso papel na sociedade brasileira. Como costumo dizer, a verdadeira história da empresa será a história de todos aqueles que trouxeram para a empresa a paixão, a determinação e a vontade de agregar e de torná-la perene.³⁶

Nessa fala vemos algumas palavras-chave evocadas no capitalismo deste início de século: *excelência, satisfação do cliente, profundas transformações na cultura empresarial, foco no papel das pessoas, processos amplos de comunicação, colaboradores, agregar*. Ecoam na fala de todos os que foram entrevistados: Débora menciona as transformações, Pedro cita a ampla comunicação institucional, Carina fala da necessidade de pessoas que agreguem e assim por diante. Não fosse pelos impasses desse discurso, pelas denegações ou contradições na fala dos sujeitos quanto a uma certa dimensão de sofrimento e de gozo envolvido, poderíamos pensar que estamos diante de um coro uníssono de vozes enunciando um laço social em perfeita harmonia. Mas não estamos.

---

³⁶ Publicado no site da empresa. Consultado em 31 de dezembro de 2008.

Seja como for, a necessidade de redução de custos e despesas tem gerado, de acordo com Pedro, uma mudança na estrutura organizacional dos hotéis, que passou a ser caracterizada por

1. uma profissionalização e um nivelamento das pessoas - contratação de pessoas graduadas ou com no mínimo ensino médio; criação de critérios de qualificação que as pessoas passam a absorver, segundo Carina; treinamentos para os já contratados; homogeneização das formas de trabalho nas diferentes unidades, tendo a gerência como maior veículo;
2. processos de gestão muito mais eficientes, nos quais a informática ajudou muito, de acordo com Carina;
3. corte de serviços oferecidos pelos hotéis, mas também corte de pessoas em termos relativos por apartamento de cada hotel³⁷.

A exigência de pelo menos ensino médio para qualquer função exercida nos hotéis dá-se pela mudança de perfil dos que trabalham na hotelaria, pela necessidade de profissionalização das equipes e dos serviços oferecidos, segundo Carina. Neste sentido, alguns dos itens que ela menciona incluem, por exemplo, a utilização da informática, a conduta adequada ao entrar num apartamento para arrumação; a forma correta de dobrar um lençol; o uso de produtos químicos de limpeza especiais; o trato

com o cliente, que pode ser estrangeiro e assim por diante. Arremata dizendo que conviver com pessoas com melhor qualificação é “*diferente*”, elas têm mais vontade de crescer, questionam mais, o resultado é “*diferente*”, subentende-se, melhor.

Mas na medida em que as pessoas são niveladas pelos mesmos critérios de qualificação e adequação ao discurso da empresa, o ser *diferente* em questão, no fundo, é ser o *mesmo*, é ser *igual*. Espera-se um resultado sempre bom, *igual*, diferentemente de possíveis oscilações quando não se adotavam tais critérios. Isto é, se alguém for, de fato, diferente nesses critérios, não serve, ou pelo menos precisa ser “*lapidado*”, “*formado*”, nas palavras de Carina.

O questionamento dos funcionários, a sua vontade de crescer é enaltecida. Wanda diz que gosta de trazer coisas novas para a sua equipe de arrumadeiras e faxineiras, para que trabalhem mais satisfeitos, tenham “*uma visão diferente da coisa, não só ficar parado aí, empurrando carrinho e arrumando quarto.*” A “*coisa*” parece ser o empurrar carrinho e arrumar quarto, ficar parado, sem ter perspectivas outras. Ter uma outra visão disso seria pensar em fazer alguma outra coisa ou fazer o mesmo, mas com outros olhos?

---

³⁷ Em termos absolutos, considerando o total de funcionários da empresa, é evidente que o número cresceu e muito, já que, segundo Carina, a empresa passou de algumas poucas unidades hoteleiras no país para mais de 100, em alguns anos.

Nesse sentido, quando Carina é perguntada sobre o que aconteceria se todas as faxineiras resolvessem crescer, já que afinal alguém vai ter de continuar fazendo a faxina, a resposta vem sem desfazer o nó do impasse que a questão levanta. Argumenta ela que é bom que uma faxineira queira crescer, mas também que se procura passar a mensagem a todas as pessoas de que, independentemente do tipo de trabalho que fazem, ele é importante. Ou seja, alguém tem de continuar querendo fazer faxina ("a coisa?") e, mais do que isso, é óbvio que não há espaço para crescimento hierárquico para todo mundo na empresa.

Com isso, a mensagem que parece ser institucional e paradoxalmente veiculada é a de que é desejável querer crescer, de que é preciso sair do "mundinho" próprio em que as pessoas vivem, nas palavras de Carina, mas também de que é preciso continuar fazendo o trabalho que se faz, pois ele é importante. É como se houvesse uma promessa da empresa dizendo "Nós queremos que você cresça. *Se você não for preguiçoso, entregar-se, produzir muito, arriscar-se, estiver comprometido e alinhado com o que esperamos de você, ou seja, se for colaborador (se colaborar) e se você desejar, vai crescer.*" O que fica elidido é o fato de que o que importa mais é que todos produzam muito, o mais possível. Também fica elidido que nem todo mundo pode querer crescer; primeiro porque muitos ainda vão ter de continuar fazendo a faxina, por exemplo; segundo porque não há vagas nos níveis superiores para todos. No fundo, há uma competição e uma seleção

envolvida, que não diz respeito só a cada sujeito ou só às suas aptidões, qualificações e comprometimento. Há questões outras, além dessa ligada ao número limitado de vagas de chefia ou de gerência, tais como as dos jogos políticos envolvidos, como cita Débora, as de como a gerência avalia uma equipe, como indiretamente menciona Marcela, e assim por diante. Além disso, ao promover tal corrida para o crescimento na carreira, a ser decidida pelas aptidões, pelo comprometimento, pelos resultados apresentados, mas também por questões do jogo de poder envolvido, a tendência é que a empresa se beneficie e apresente, de fato, maior produtividade, melhores números.

No que se refere à redução do número relativo de funcionários, Pedro menciona que, em 1996, 0,7 funcionários/ unidade era uma boa média e não se pensava em “espremer o negócio”:

Não ia passar pela cabeça espremer esse negócio pra ver o que acontece. Vamos botar esse cara pra trabalhar bem que ele vai valer por um e meio, então a gente pega dois e manda um embora.

Ou seja, hoje, está em vias um processo de transformação na empresa em que o discurso da melhor empresa para se trabalhar, dos inúmeros benefícios e oportunidades, das possibilidades de formação e treinamentos oferecidos, permanece e é fortemente instituído, mas que é preciso trabalhar bem, não ser preguiçoso, não se acomodar para poder dele usufruir. A proteção que parecia existir para os que tinham tempo de casa já

não existe mais ou tende a desaparecer, a entrar na estatística do um que é mandado embora, na lógica do “espremer o negócio”, a que Pedro faz alusão.

A organização, que ao que parece, até então tinha esse aspecto de supostamente preocupar-se com todas as pessoas, de manter mesmo as consideradas não aptas, agora surge como a do pai rígido, um pouco perverso, já que elide suas verdadeiras motivações e meios, que deve cobrar em nome do resultado, que tenta formar e profissionalizar aqueles que não estiverem aptos, mas que, no limite, pode demiti-los. O detalhe é que esse pai que “espreme” e manda embora, permanece vestindo a roupa da mãe protetora, dentro da saia de quem todos os funcionários devem estar, se assim o merecerem – o que reforça ainda mais sua faceta perversa.

Débora clama, pelo menos manifestamente, por menos proteção, cuidado, afeto, subjetividade, brasilidade e mais aptidão, resultados, números, objetividade:

...brasileiro tem isso, tudo é sofrido, eles não... nós não somos muito objetivos...

...eles [os que vêm da matriz no exterior] são muito mais profissionais, mais secos, né?

Segundo o que se delineia nessa lógica, com isso haverá menos protecionismo injusto, indevido do outro; mas será que haverá menos risco de “rasteira”, de “sensação muito ruim”?

Ou seja, na medida em que todos estarão inseridos nesse processo de crivo da aptidão e dos resultados, não só os outros, mas também o próprio sujeito poderá ser considerado não apto e ser demitido, sem segunda chance, como antes.

Estão, pois, os sujeitos numa ordem institucional de verificação das aptidões (“[...] *somos cobrados* [...]”) que parece quase inexorável? Seja como for, os sujeitos, com o seu discurso e atos, inserem-se nela e revalidam-na, repetem-na, reverberam-na.

A hesitação entre o “eles [brasileiros] *não...*” e o “nós [brasileiros] *não somos muito objetivos*” reflete bem as questões que devem estar em causa: será que eu, como sujeito brasileiro, estou fora desse jogo em que me insiro e ajudo a criar, a repetir? Será que é possível instaurar uma objetividade, um olhar meu de fora para o outro, do qual eu esteja excluído? Será que posso eliminar esse “sofrido” do ser [humano?], do ser brasileiro?

Numa outra passagem Débora diz:

...eu falo que eu vou morrer pela língua, né? [...] Se um dia me... Se eu sair da empresa vai ser porque eu acho que eu vou... [cortando] acho que eu falo demais, né? Quando, quando eu não tô satisfeita, quando.. que eu acho que a coisa tá errada... né...não consigo fingir que tá tudo bem.

Ainda que a questão da aptidão não apareça com todas as letras nesse trecho, o “se um dia me...”, que foi interrompido e seguido de “se eu sair da empresa vai ser porque [...] falo demais”, parece remeter a um “se um dia me demitirem” que não pôde ser dito. Supomos, pois, que falar o que

é adequado ou falar na medida certa deve se encaixar no esperado pela empresa, no quadro de aptidões a serem verificadas. Mas falar “*demais*” pode ser motivo para sair da empresa.

Deduzimos, então, que haverá os momentos em que “*quem se ferrou foi você, não fui eu!*”, mas também o oposto; haverá os momentos da “*visão do jardim lindo e maravilhoso*”, mas o “*buraco*” do desconhecido estará logo à frente. Em outras palavras, nessa configuração de empresa, a possibilidade de gozo, num certo sentido perverso, parece aumentar, mas com ela a de angústia (LACAN, 1962-63).

Em suma, uma certa modalidade da instituição empresa parece delinear-se como sendo constituída nesse jogo de poder, gozo e provavelmente, no limite, de angústia em torno da aptidão, da produtividade, do resultado, sendo a imagem da melhor empresa para se trabalhar, das inúmeras oportunidades de carreira, da preocupação com o funcionário a sua face aparente. Mesmo o paternalismo de outrora, a proteção em relação a uns e outros não aptos, que antes parecia ser a tônica da empresa, só representava a tensão presente nesse jogo e sendo dele constituinte, permanecendo, de qualquer forma, na supostamente nova configuração de empresa, com sua faceta perversa, vestida de mãe-protetora.

6 Conclusões

A análise das entrevistas realizadas e do material impresso e *on-line* da organização em questão, bem como a literatura sobre o capitalismo atual, as novas formas de carreira, o contexto de mudanças, de demanda por resultados nas empresas, neste início de século XXI, permitiu um certo delineamento do entrecruzamento, da inter-relação, provavelmente da inextricabilidade das configurações fantasmáticas (do sujeito "singular") e institucionais.

Nas palavras de Kaës (1991, p. 16):

...a ordem própria da realidade psíquica [é] mobilizada pelo fato institucional: mobilizada, trabalhada ou paralisada, e deve-se dizer também, apoiada na instituição. Com efeito, aquilo que em cada um de nós é instituição - a parte mais indiferenciada da nossa psique, bem como as estruturas da simbolização - está engajada na vida institucional para o duplo benefício dos sujeitos individuais e do conjunto concreto que formam e do qual são parte ativa, para seu benefício e para seu prejuízo, ou sua alienação.

Neste sentido, vislumbra-se um sujeito constituído no entrecruzamento das instituições casamento, família, empresa, trabalho, e assim por diante, mas também constituinte delas. Se a sua singularidade reside no particular das suas experiências ao longo da vida, na sua fantasia fundamental, no real de seu corpo, não deixa de ser atravessada, marcada e constituída pelas

instituições, pelo outro e isso no e pelo discurso. E as instituições, por sua vez, se transcendem qualquer sujeito “singular”, não deixam de ser constituídas daquilo que os sujeitos têm de indiferenciado, mas também do que lhes é particular, que é reverberado, repassado nos seus atos e na sua fala.

A instituição empresa comercial sempre teve por objetivo o lucro, advindo da diferença entre o valor cobrado pelos produtos ou serviços oferecidos e os custos e despesas para produzi-los ou fornecê-los. Nessa dinâmica, uma parcela significativa do lucro advém da apropriação de mais-valia (MARX, 1980). Tal objetivo permanece o mesmo, ainda que, ao longo do século passado, diferentes práticas para atingi-lo tenham sido empregadas e diferentes discursos tenham sido veiculados com esse intuito.

Vimos, pois, a passagem do taylorismo/fordismo, das políticas keynesianas e do Estado do bem-estar social, até chegarmos ao toyotismo, às práticas e aos discursos do capitalismo deste início de século XXI. Aí se incluem as reestruturações e as reengenharias nas empresas e nas políticas de gestão; a flexibilização nos modos de produção e nos vínculos trabalhistas; o imperativo à excelência e à produtividade; a dialética da competência e da prerrogativa do indivíduo no desenvolvimento de sua carreira; os discursos de valorização dos funcionários, considerados como o maior recurso das organizações e assim por diante.

Ou seja, desde os primórdios da Revolução Industrial o lucro dos donos do capital advém de uma certa apropriação de algo que originalmente era

do outro (o produto do seu trabalho, o seu tempo e assim por diante). No século XIX, isso era executado a olhos vistos e de forma absolutamente intensa – os operários das fábricas eram explorados fisicamente até o limite de sua sobrevivência e recebiam salários tão ínfimos quanto fosse suficiente para que não morressem.

Ao longo do século XX, de maneira geral, tal exploração foi reduzida, tanto do ponto de vista físico, quanto no que se refere a salários. Políticas estatais de proteção ao trabalhador foram instituídas e as próprias empresas começaram a se dar conta de que podiam ganhar mais se oferecessem melhores condições de trabalho, benefícios e tudo o mais aos trabalhadores.

Após a crise dos anos 1970, mas particularmente a partir da década de 1990, iniciou-se um processo de reintensificação da apropriação de mais-valia, marcado pelo toyotismo e por todas as práticas e discursos do capitalismo dito flexível.

É preciso dizer, contudo, que a base, os fundamentos do que é uma empresa comercial permanecem os mesmos e continuam a ter a mesma faceta perversa de sempre. Por outro lado, se a intensidade com que os seus meios são executados, via de regra, não tenha chegado aos extremos da era vitoriana, o que mudou hoje foram os mecanismos e os discursos adotados na sua execução. Agora, entidades abstratas externas – a globalização, a competitividade atroz, o mercado – justificam a intensificação da apropriação do que é produzido e de outros aspectos –

conhecimento, experiência, ideias, tempo dos funcionários; justificam a necessidade imperiosa de excelência, de produtividade máxima, de lucros sempre crescentes; justificam as reestruturações, as reengenharias, a adoção de políticas de gestão mais rígidas nos controles, políticas de verificação de competências e aptidões; demissões. Quer dizer, o que mudou foi, sobretudo, o discurso adotado para justificar um certo tipo de gozo perverso, fenomenicamente falando.

Na situação da organização analisada nesta pesquisa, a velha empresa-mãe protetora, que supostamente cuidava das pessoas, independentemente de serem ou não aptas, que demonstrava “afeto”, nem sempre legítimo, desinteressado, às vezes de forma indevida, injusta, decepcionando, frustrando, essa precisa ser eliminada – e está sendo, ao que parece. A velha empresa-mãe, bem brasileira, subjetiva nas escolhas, lenta nas decisões, está sendo substituída pela nova e jovem empresa do executivo do resultado, objetiva nas escolhas dos que estão aptos a realizarem as funções; com energia, profissional, rápida na implementação de mudanças e reestruturações que os números, os resultados exigem.

Mas isso tem sido feito mantendo-se a velha roupagem da mãe-protetora, da eleita 10 vezes como uma das 10 melhores empresas para se trabalhar no Brasil³⁸, da que se preocupa com os filhos-funcionários, que quer

---

³⁸ No site da empresa já consta a 11ª conquista da premiação, em 2008. Consultado em 31 de dezembro de 2008.

vê-los crescer; da que oferece a eles muitas oportunidades de carreira, que eles ganharão se fizerem por onde, se se esforçarem, se produzirem muito, se demonstrarem excelência nos serviços prestados, se se qualificarem, se forem colaboradores – colaborarem naquilo que é esperado deles. Assim, há, aparentemente, um discurso quase uníssono sobre um laço social em grande harmonia, tanto na documentação oficial da empresa (revistas de circulação interna, site), quanto na fala de seus funcionários.

Entretanto, no fundo, tanto a descrição dos valores da empresa, ou dos eixos do chamado Projeto de Empresa – Pessoas, Serviços e Lucro - quanto a fala dos seus funcionários entrevistados denunciam um certo impasse e contradições entre as práticas visando aumento de performance, de produtividade, de lucratividade, aquelas que estimulam o alinhamento das pessoas com o discurso da empresa, a competição, denegada, das pessoas pela promoção a cargos de gestão e aquelas de preocupação com as pessoas em geral, de valorização da diversidade, da dita responsabilidade social. Impasse e contradições que ficam, em geral, elididos.

Por exemplo, aparece, quase que unanimemente, como sendo um excelente lugar para se trabalhar, mas no fundo o sonho para alguns de seus funcionários é abrir um negócio próprio (Wanda e Marcela) ou não se está preso à empresa, caso ela não atenda a certos anseios (Pedro). O encanto que pessoas de fora veem “*não é nada disso*” na prática (Marcela). Existem

situações muito estressantes (Pedro e Débora). As oportunidades de crescimento existem para “*quem tem juízo, interesse*” (Waldemar) - vende-se a ideia de que tais oportunidades poderiam ser de todos, se quisessem - mas para consegui-las é preciso estar qualificado, ser competente, apresentar resultados, estar alinhado (ser colaborador) e ainda assim disputar com outros, dependendo da escolha de um outro (um gerente, por exemplo).

Além disso, se uns sobem na carreira, outros são demitidos, seja para aumentar a produtividade (Pedro), seja quando há troca de gerente (Marcela). Valoriza-se o questionamento dos funcionários, a sua vontade de crescer, mas também procura-se passar a mensagem a todas as pessoas de que, independentemente do tipo de trabalho que fazem, ele é importante (Carina). Claro, não há postos de chefia ou gerência para todos e é preciso que muitos continuem a querer fazer só faxina e arrumação de quartos – senão quem faria tais serviços? Mas se acreditam que podem subir na carreira, provavelmente vão produzir mais para serem merecedores.

Enaltece-se a diversidade (um dos valores da empresa), mas desde que essa diversidade seja pequenas nuances do “mesmo”, de gente que questione (Carina), mas não questione a necessidade de produzir mais com menos, ou de se ter ensino médio para fazer faxina, e assim por diante.

Talvez neste sentido pudéssemos pensar com Kaës (1991) que haja uma certa aliança inconsciente, um certo pacto denegativo das pessoas em relação a isso que fica elidido. Cala-se em nome de um prazer obtido,

de uma evitação de sofrimento (se pensarmos com Dejours (2006)), ou de uma promessa de gozo (perverso), que sustenta o vínculo, o laço social em questão, se pensarmos mais em termos lacanianos. Pacto, pois, que leva adiante, e de forma contundente, a imagem da empresa que é uma das 10 melhores para se trabalhar no Brasil, que se preocupa com todos os que forem merecedores, e que a eles dará as oportunidades de crescimento, mas que elide, vela a sua faceta perversa. Faceta perversa em termos de fantasia e vontade de gozo, na relação com o outro, no caso dos sujeitos, e dos objetivos de lucratividade acima de qualquer preocupação com funcionários, de qualquer responsabilidade social ou de diversidade supostamente valorizada, por exemplo, no caso da empresa.

Na mesma direção, é também possível pensar que haja um contrato narcísico que reconhece e investe o lugar daqueles que “*abraçam*” o discurso da empresa, que “*vestem a camisa*”, que “*se entregam*” com a promessa da proteção, da preocupação com todos, e também do crescimento na carreira, desde que sejam merecedores. E, no sentido oposto, um investimento dos funcionários na imagem da boa empresa para se trabalhar.

Ou bem estamos diante de uma configuração perversa de sujeitos perversos – o que nos parece improvável³⁹ - ou bem estamos diante de uma configuração um tanto quanto perversa, mas que hesita – ainda, pelo

menos – em sê-lo, mantendo características de um laço social neurótico, constituído e constituinte de sujeitos neuróticos, com fantasias perversas, o que nos parece mais plausível. Daí o impasse, a ambivalência e as contradições que surgem na descrição dos valores da empresa e na fala dos sujeitos.

Ou seja, se pudéssemos extrapolar e pensar a empresa como se fosse um sujeito, seria aquele que quer ser reconhecido e amado pela preocupação que mostra ter pelo outro, pela responsabilidade social que apresenta, mas que esconde, no fundo, que o que está em jogo mesmo são seus próprios interesses, o lucro maior que quer colher e que, se precisar escolher entre o outro ou ele próprio, o outro já está fora, eliminado. Vontade de gozo, poderíamos dizer. E a razão alegada não é outra senão *“faz parte do jogo: é ele ou eu”* ou então *“ele não foi merecedor”*. Mas o fato é que o gozo advém justamente desse jogo com o outro, por isso é preciso mantê-lo presente, vivo, e, de preferência, motivado, satisfeito, já que assim produz mais.

No entanto, assim como no caso dos sujeitos de carne e osso, em que algo os transcende num nível institucional, há algo que transcende a empresa, que a aliena nesse processo todo, se assim podemos dizer em se tratando de uma entidade “abstrata”: a ordem capitalista. Quer dizer, há algo dela que é instituído para além de qualquer empresa individual ou de

---

³⁹ Ainda que, evidentemente, deva haver sujeitos perversos na organização.

seus funcionários, e do qual nenhuma empresa consegue escapar completamente. Não há como escapar totalmente à competição, ao jogo de lucratividade que está em andamento; não é possível que uma organização exista sem que esteja submetida, em alguma medida, às regras do mercado.

Quer dizer, a configuração de laço social que se vislumbra na situação analisada parece ser a de verso e reverso, ou mais precisamente dizendo, de uma malha inextricável de questões institucionais e fantasmáticas dos sujeitos nela implicados. O discurso que aí emerge revela uma instituição empresa com uma faceta perversa, ainda que tente ser “amada” e “reconhecida” pela preocupação que demonstra pelos seus membros colaboradores⁴⁰, porque os sujeitos que enunciam tal discurso também assim o são, pelo menos em sua fantasia. E vice-versa, de modo que estabelecer uma fronteira clara entre o que é propriamente singular e o que é institucional é uma questão assaz complexa, isso se for passível de alguma solução.

Evidentemente que cada um dos sujeitos tem suas particularidades, que os distinguem da massa. Se pensarmos, por exemplo, em Carina - parece ter uma fantasia ligada a ocupar o lugar da que faz o bem ao outro,

---

⁴⁰ Quando falamos da empresa tentar ser “amada” e “reconhecida” evidentemente nos referimos ao que aparece no discurso dos sujeitos e no material documental da organização que apontam tal vontade - institucionalizada - de “amor”, “admiração”, “reconhecimento” por esse laço social que a empresa representa.

que se regozija de ver o outro crescer, tendo ela participado nesse crescimento; que tem prazer no vínculo mais próximo e mais profundo com as pessoas (desejo de ser amada?)⁴¹. Já Débora coloca-se como a que quer eliminar de vez o paternalismo e qualquer sinal de proteção ou cuidado pelo outro, mas também se satisfaz em transformar as pessoas em profissionais (gozo nesse suposto poder de transformação?). Mesmo em relação ao protecionismo, sente-se envaidecida (e um pouco inquieta, quiçá angustiada) quando ela mesma é a beneficiária. Ambas, por outro lado, mencionam a satisfação com o resultado final, com os números obtidos, com o sucesso de negociações. Possivelmente tais particularidades fazem com que as suas respectivas equipes tenham uma característica ou outra mais predominante.

O mesmo vale para os outros indivíduos ouvidos: Pedro fala da preocupação da gerência com as pessoas, da necessidade de redução de custos e despesas que justificou mudanças nos hotéis; do prazer e desprazer no contato com as pessoas. Waldemar cita sua vontade de crescer, enaltecendo a preocupação com as pessoas que a empresa tem e as inúmeras oportunidades que ela oferece, mas ressentindo-se por não ter sido

---

⁴¹ Tais configurações de fantasia, satisfação, prazer e assim por diante de Carina e dos outros indivíduos ouvidos baseiam-se, evidentemente, naquilo que enunciaram no âmbito das entrevistas. Reforçamos, pois, os limites das interpretações que aqui fazemos. Não seria possível um delineamento fantasmático para além disso, uma vez que não se trata de um *setting* psicanalítico. Por outro lado, mesmo que a fantasia fundamental desses indivíduos passe por outras esferas que não as enunciadas, isso não invalida as particularidades de cada um, que, em alguma medida, passam pelas questões institucionais em jogo.

o escolhido em oportunidades passadas; fala também do seu prazer com a autonomia dada pelo seu gerente (ou gozo no sentir-se detentor de um certo poder?).

Wanda cita que se sente amparada na empresa e se diz arrependida de não ter feito faculdade ou estudado línguas estrangeiras para estar qualificada e assim poder enfrentar os cargos de gerência (desejo de ser reconhecida como estando alinhada a um certo discurso institucional de competência?); cita também que gosta de trazer coisas novas para a sua equipe de arrumadeiras e faxineiras, para que não fiquem paradas, só empurrando carrinho e arrumando quarto. Satisfação de ver nelas o que não fez ou conseguiu para si? E finalmente Marcela, com o seu prazer de fazer a sua equipe trabalhar como formiguinhas, de ser a que tira dúvidas dos seus subordinados (gozo em ter o saber que falta ao outro?); da que também enaltece a empresa e as oportunidades que oferece, temendo o próprio emprego, pela falta de curso superior.

Em suma, as questões pessoais de todos, em maior ou menor escala, pela afirmação ou pela (de)negação, estão ligadas às questões centrais que permeiam a instituição – a preocupação com as pessoas, as oportunidades de carreira, a lapidação dos funcionários, sua profissionalização, a dialética da competência e da qualificação, a excelência dos serviços, os resultados, os números apresentados, as demissões, o porvir e assim por diante. Questões todas que basicamente se

referem a ser ou não ser escolhido, ou, mais precisamente, ao lugar que cada um ocupa para o outro. Isso implica, em termos práticos, ser ou não ser promovido, ser ou não ser demitido, ver ou não ver o outro ganhar uma oportunidade de carreira, ser ou não reconhecido como competente, como produtivo, como aquele que se preocupa com o outro, como o que tem responsabilidade social e por aí afora.

Exceto por Débora, todos os outros sujeitos ouvidos pareciam estar bastante satisfeitos com a empresa e, em termos gerais, estavam alinhados com o teor do chamado Projeto de Empresa – Pessoas, Serviços e Lucro - e com o discurso institucional documental (revistas de circulação interna, site na internet e fala do presidente da empresa no Brasil). Ou pelo menos quiseram passar que estavam alinhados, bem entendido, já que justamente nos pequenos deslizes ou contradições de suas falas pudemos perceber traços do que não se alinhava completamente ou dos impasses dessa configuração de laço social.

Pensamos que esse mostrar-se alinhado - que não necessariamente é consciente, ou pelo menos as suas razões - deve-se à promessa de um certo tipo de gozo, esse, de que temos tratado, de ser o escolhido, em alguma medida, inclusive na de permanecer na empresa e não ser demitido, por exemplo. Ou ainda promessa de ser reconhecido, como dissemos acima, como o competente, o produtivo, o que se preocupa com o outro e assim por diante. Enquanto tal promessa puder ser sustentada, a empresa continua

a ser uma das 10 melhores para se trabalhar e os seus funcionários continuam a ser *colaboradores*, supostamente sentindo-se amparados, numa família, pela empresa-mãe.

Nas situações em que a tensão entre os sujeitos vem à tona, em que a competição pelas oportunidades de carreira, por exemplo, aparece, sobretudo quando é o outro o beneficiário, ou seja, quando a promessa parece que não se cumprirá, então o desalinhamento emerge⁴². Assim, a característica da empresa que antes servia para justificar o posto de estar entre as 10 melhores para se trabalhar, em particular a preocupação com as pessoas, vem como o que deve ser mudado. É bem o caso de Débora, que se ressentia de uma diretora do corporativo da empresa ter assumido a gerência geral de um dos hotéis, dificultando, supostamente, o acesso de Débora a um cargo semelhante no futuro. Ela, então, clama pela escolha baseada em critérios objetivos de aptidão e competência e pelo fim do que chamou de paternalismo.

Mas mesmo esse traço de aparente desalinhamento com o discurso institucional, se pudéssemos separá-lo do próprio discurso dos sujeitos⁴³, não deixa de manter-se alinhado, por um outro viés – o da necessidade de

---

⁴² Na verdade emerge justamente a tensão da disputa fálica e a fantasia perversa envolvida – a de ser o escolhido e não o outro.

⁴³ Como dissemos antes, o discurso institucional é o discurso dos sujeitos, inclusive com o que têm de particular, e vice-versa.

apresentar resultados, números, excelência, de ser produtivo, qualificado e competente.

O que parece estar em jogo, no final das contas, é a promessa capitalista de que a satisfação plena é possível e, supostamente, acessível a todos. Ou seja, nesse jogo de competição pelas oportunidades de carreira que a empresa oferece, nesse imperativo à excelência, à produtividade, à lucratividade, é óbvio que nem todos vão ter acesso à satisfação do ser o escolhido (podem ter outras satisfações sintomáticas). É óbvio também que tal configuração choca-se com a preocupação com as pessoas, com a valorização da diversidade e com a dita responsabilidade social.

Quer dizer, na empresa em questão, em vias de transformação rumo ao capitalismo flexível, ao que tudo indica, parece haver um certo vacilo para passar para uma configuração de laço social em que o que importa de fato é o lucro, que poucos terão acesso à ascensão hierárquica e que os que não estiverem alinhados, não forem competentes, não produzirem muito, serão descartados. É como se manter uma imagem da boa empresa e realizar o lucro aos moldes do capitalismo flexível fosse a realização da fantasia perversa, mantendo a ligação neurótica de ser amado, de ser reconhecido pelo outro.

A empresa encontra-se num momento de grande prosperidade, como apontam Carina, Pedro, mas também Lima (2003) e a própria documentação pesquisada da empresa (revistas de circulação interna),

mostrando um crescimento bem acentuado no número de hotéis e apartamentos (quartos) oferecidos nos últimos anos. Num momento assim, omitir o impasse da configuração do laço social é relativamente mais fácil. Pensando com Kaës (1991), a manutenção de um pacto denegativo e de um contrato narcísico elidindo a tensão presente no jogo em questão e a impossibilidade de cumprimento da promessa que os sujeitos tentam manter ativa, fica facilitada nessas condições.

A questão que se coloca é como ficaria isso numa crise ou num contexto onde a competitividade aumentasse ferozmente. Provavelmente o argumento a ser usado para justificar ações que seriam tomadas, por exemplo, demissões ou até fechamento de unidades, seria a crise e a competitividade, ou ainda a sobrevivência da empresa. Claro que a empresa não está fora de um contexto capitalista que a transcende, mas o que uma crise, por exemplo, revelaria seria a dimensão perversa do laço social dos sujeitos constituintes da empresa e nela constituídos.

Ou seja, mesmo quando a empresa não mais crescer ou passar por uma crise, possivelmente a promessa de gozo ainda será sustentada e os sujeitos farão o possível para denegar qualquer possibilidade de que não possa ser, exceto nos momentos em que algo do impasse emergir. Momentos em que, possivelmente, vivenciarão angústia.

Seja como for, dado o contexto capitalista eminentemente perverso, pode-se perguntar se uma configuração de laço social como a da empresa

em questão não seria preferível a outras, onde uma suposta preocupação com os funcionários sequer existisse, por exemplo. Quer dizer, se supusermos tal preocupação como “legitimamente” executada por muitos dos sujeitos que constituem a organização, não é essa configuração preferível, do ponto de vista da vida em sociedade? Claro, sabendo que qualquer ato dito altruísta invariavelmente remete ao próprio sujeito, sob a forma de demanda de amor ou de reconhecimento, por exemplo, mas que, de alguma forma, beneficia o outro também. Ou seja, será que tal discurso da preocupação com todos e da boa empresa, ainda que procure esconder uma certa dimensão não tão altruísta assim, não cria laços sociais menos perversos do que a tendência parece apontar no caso de outras empresas, onde as metas de produtividade, redução de custos e lucros sempre crescentes tornam-se, não raras vezes, a única finalidade dessas empresas?

Seja como for, a questão é saber se tal configuração de laço poderá ser sustentada, dados os seus impasses e as suas contradições intrínsecas.

Em suma, as conclusões que aqui trazemos não são a última palavra sobre o momento em que vivemos, sobre a configuração do laço social analisado. Tais conclusões refletem uma situação particular. Certamente não podem ser generalizadas matematica ou estatisticamente, mas representam possivelmente um caso exemplar da articulação fantasmática e institucional de sujeitos constituintes e constituídos de uma organização que passa a

implementar práticas e o discurso do capitalismo flexível. Além disso, a análise aqui descrita está longe de ser fechada. Pelo contrário, a ideia era justamente permitir pensar em outras possibilidades, em outros sentidos que subjazem ao que o senso comum ou a condição inexorável de uma certa alienação às instituições, presente em todos nós, acaba fixando e tomando como verdade (quase) absoluta.

Para finalizar, reiterando o que já foi dito, nesse palco de instituições - família, casamento, empresa, trabalho, enfim - inserido nesse sistema totalizante capitalista, o sujeito, ator e marionete ao mesmo tempo, constitui-se e é constituído, constitui essas instituições e delas é constituinte. Sujeito que, nas palavras de Débora, *"quando quer chorar, [...] vai estar sorrindo."* Choro pelo sofrimento vivenciado e como preço pelo gozo desejado? Provavelmente.

Seja como for, esse é o palco da vida, da vida numa empresa capitalista neste momento...

7 Referências bibliográficas

ADDOR, Carlos Augusto. A greve de 1903: primórdios do movimento operário no Rio de Janeiro. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, vol.14, no.2, p.635-639, 2007.

ALVES, Giovanni. Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da "década neoliberal" (1990-2000). *Revista de Sociologia e Política*, no.19, Nov. 2002.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T. & LAWRENCE, Barbara S. *Handbook of career theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999.

BLANCH, J. M. (Org.). *Teoría de las relaciones laborales: desafíos*. Barcelona: UOC, 2003.

BRANT, Luiz Carlos & MINAYO-GOMEZ, Carlos. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência e Saúde Coletiva*; v.9, n.1, p. 213-223. 2004.

CALLIGARIS, Contardo. A sedução totalitária. In: ARAGÃO, Luiz Tarlei de (et al). *Clínica do social: ensaios*. São Paulo: Escuta, 1991.

CASTELHANO, Laura M. *A perda do emprego, suas implicações subjetivas e as consequências para o laço social: uma contribuição psicanalítica*. Mestrado em Psicologia Social. PUC-SP, 2006.

CHIA, Robert C. H. Exploring the expanded realm of technology, organization and modernity. In: CHIA, Robert C. H. (Org.). *Organized worlds: explorations in technology and organization with Robert Cooper*. Londres: Routledge, 1998, p. 1-19.

COLLIN, A. & YOUNG, R. A. *The future of career*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DIEESE. *Sistema Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) - Mercado de Trabalho Metropolitano*, Dezembro 2008.

<http://www.dieese.org.br/ped/metropolitana/ped_metropolitana1208.pdf>. Acesso em 19 de fevereiro de 2009.

DIEESE. *Sistema Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) - Mercado de Trabalho Metropolitano*, Dezembro 2007.

<http://www.dieese.org.br/ped/metropolitana/ped_metropolitana1207.pdf>. Acesso em 19 de fevereiro de 2009.

DOR, Joel. *Introdução à leitura de Lacan. O inconsciente estruturado como linguagem*. Porto Alegre: Artes Médicas. 1989.

DUBERLEY, Joanne, MALLON, Mary & COHEN, Laurie. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. *Personnel Review*, v.35, n.3, p. 281-296, 2006.

ENRIQUEZ, Eugène. O trabalho da morte nas instituições. In: KAËS, René (Org.). *A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. p.73-101.

FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*. São Paulo: Edições Loyola, 15ª edição, 2007.

_____. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, Hubert. *Michel Foucault: uma trajetória filosófica (para além do estruturalismo e da hermenêutica)*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

_____. *História da sexualidade I - A vontade de saber*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.

FREUD, Sigmund. Estudios sobre la histeria (1895). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981a.

_____. Proyecto de una psicología para neurólogos (1895). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981b.

_____. La interpretación de los sueños (1900). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981c.

_____. Psicopatología de la vida cotidiana (1901). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981d.

_____. Tres ensayos para una teoría sexual (1905). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981e.

_____. Los dos principios del funcionamiento mental (1911). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981f.

_____. Más allá del principio del placer (1920). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981g.

_____. Psicología de las masas y análisis del yo (1921). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981h.

_____. El "yo" y el "ello" (1923). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981i.

_____. El problema económico del masoquismo (1924). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981j.

_____. La negación (1925a). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981k.

_____. Inhibición, síntoma y angustia (1925b). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981l.

_____. El malestar en la cultura (1929). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981m.

_____. Escisión del "yo" en el proceso de defensa (1938). In: *Obras Completas*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, quarta edição, 1981n.

GASPARD, Jean-Luc. Aulas ministradas para a disciplina *Sintoma e laço social contemporâneo*. São Paulo: Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, 3 a 7 de março de 2008.

<<http://psicologia.incubadora.fapesp.br/portal/lugares/CAII/aulas-de-jean-luc-gaspard-1>> . Acesso em 14 de março de 2008.

GROS, Denise B. Institutos liberais, neoliberalismo e políticas públicas na Nova República. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol.19, no.54, Fev. 2004.

GUBA, Egon G. *The paradigm dialog*. California: Sage Publications, 1990.

GUILLAUMIN, Jean. *Entre blessure et cicatrice: le destin du négatif dans la psychanalyse*. L'Or D'Atalante: Ed. Champ Vallon, 1987.

GUIRADO, Marlene. A clínica psicanalítica como análise do discurso. In: GUIRADO, Marlene & LERNER, Rogério (orgs.). *Psicologia, pesquisa e clínica: por uma análise institucional do discurso*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2007.

_____. *Psicanálise e Análise do Discurso – Matrizes institucionais do sujeito psíquico*. São Paulo: E.P.U., 2006.

_____. *A clínica psicanalítica na sombra do discurso. Diálogos com aulas de Dominique Maingueneau*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

HALL, Douglas T. *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

HANNS, Luiz. *Dicionário comentado do Alemão de Freud*. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

HOUAISS, Antônio. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Versão on-line. Acessado em 31 de dezembro de 2008.

KAËS, René. Realidade psíquica e sofrimento nas instituições. In: KAËS, René (Org.). *A instituição e as instituições: estudos psicanalíticos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. p.19-58.

_____. *Le groupe et le sujet du groupe*. Paris: Dunod, 1993.

KAUFFMAN, Pierre. *Dicionário Enciclopédico de Psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

KOYRÉ, Alexandre. *Estudos de história do pensamento científico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária/ Editora Universidade de Brasília, 1982.

LACAN, Jacques. (1953-54) *O Seminário livro 1 – Os escritos técnicos de Freud*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1986.

_____. (1954-55) *O Seminário livro 2 – O eu na teoria de Freud e na técnica da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

_____. (1957-58) *O Seminário livro 5. As formações do inconsciente*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

_____. (1962-63) *Le Séminaire livre X. L'angoisse*. Paris: Editions du Seuil, 2004.

_____. (1969-70) *O Seminário livro 17 – O avesso da psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1992.

_____. (1974-75) *Le Séminaire livre XXII – R.S.I. (inédito)*.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J.-B. *Vocabulário da Psicanálise*. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Ltda, 1983.

LEVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1970.

LIMA, Renata Adriana Proserpio Fontes. *O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicação e Artes (ECA), USP, 2003.

MAINGUENEAU, Dominique. Aula - Sobre o Discurso e a Análise do Discurso. In: GUIRADO, Marlene. *A clínica psicanalítica na sombra do discurso. Diálogos com aulas de Dominique Maingueneau*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MALVEZZI, Sigmar. Psicologia Organizacional - da Administração Científica à globalização: uma história de desafios. In: MACHADO, Constança Gomes (org.) *Interfaces da Psicologia. Actas do Congresso Internacional "Interfaces da Psicologia"*. Évora, vol. II, 1999, p. 313-326.

MARX, Karl. (1867). *O capital: crítica da economia política I - Livro I*. 6. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

MELLO, Alex Fiúza. Crise mundial e reestruturação produtiva: algumas questões de ordem teórica. *Novos Cadernos NAEA*, v. 7, n. 1, p. 5-30, jun 2004.

MEZAN, Renato. *Interfaces da psicanálise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

POMMIER, Gerard. *Qu'est-ce que le "Réel"? - essai psychanalytique*. Ramonville Saint-Agne: Editions érès, 2004.

_____. *Le dénouement d'une analyse*. Paris: Champs/Flammarion, 1996.

PRESIDÊNCIA DO BRASIL. Lei nº 6.515, de 26 de dezembro de 1977. <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L6515.htm>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2008.

PROJETO JUVENTUDE. *Perfil da Juventude Brasileira*. 2003. <http://www.projetojuventude.org.br/novo/assets/perfil_juventude_brasileira.ppt>. Acesso em 12 de Fevereiro de 2008.

RIBEIRO, Cintya Regina. Sujeito-dobradiça: metáfora de subjetividade, metonímia institucional. In: GUIRADO, Marlene & LERNER, Rogério (orgs.). *Psicologia, pesquisa e clínica: por uma análise institucional do discurso*. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2007.

ROCHE, Janine. A dialética qualificação-competência: estado da questão. In: TOMASI, A. *Da qualificação à competência: pensando o século XXI*. Campinas: Papirus, 2004, p. 33-50.

ROUDINESCO, Elisabeth & PLON, Michel. *Dicionário de Psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

SELIGMANN-SILVA, Edith. Desemprego: a dimensão psicossocial. In: SOCIEDAD INTERAMERICANA DE PSICOLOGIA. *La Psicología al fin del siglo: conferencias magistrales del XVII Congreso Interamericano de Psicología*. Caracas: Sociedad Interamericana de Psicología, 1999. p.339-359.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

TASSARA, Eda Terezinha de Oliveira. *A Psicologia Social e o enfrentamento da crise ambiental. Reflexões sobre crítica e método*. Texto apresentado em Prova de Erudição para a obtenção de título de Professora Titular junto ao Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, 2006.

TEMPLER, A. J. & CAWSEY, T. F. Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, v. 4, n. 2, 70-76, 1999.

TOLFO, Suzana da Rosa. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Universidade Federal de Santa Catarina, v.2, no. 2, jul/dez 2002. Florianópolis: UFSC, 2002.

TOURAINE, Alain. *Poderemos viver juntos? Iguais e diferentes*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TURATO, Egberto R. *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa*. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 2003.

Apêndice I - Modelo de Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

Telefone para contato: xxxx

Pesquisador: Antônio Carlos de Barros Júnior   Tels: xxxxxxxx

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da USP

A presente entrevista faz parte de um projeto de Mestrado e tem como objetivo fornecer elementos para discussão acerca da relação que funcionários de uma empresa privada de grande porte estabelecem com a empresa nos dias de hoje.

Vale salientar que a participação é voluntária e a entrevista pode ser interrompida a qualquer momento, se você o desejar. Além disso, o sigilo está garantido e a sua identidade não será revelada sob nenhuma hipótese.

A entrevista será gravada e um técnico poderá fazer a transcrição da fala gravada para um texto em computador. Ele estará, contudo, submetido às normas de sigilo profissional.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em encontros científicos e em futuras publicações sob forma de livro e/ou periódicos

científicos, mas, novamente, o sigilo será mantido e em nenhum momento sua identidade será revelada.

Como benefício você poderá refletir sobre a relação que tem estabelecido com a sua empresa e, além disso, estará contribuindo para o avanço do conhecimento científico acerca do mundo empresarial atual e das relações que as pessoas estabelecem com ele.

Orientador

Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro

PST - Departamento de Psicologia

Social e do Trabalho

Instituto de Psicologia da USP

Pesquisador

Antônio Carlos de Barros Júnior

Aluno da Pós- Graduação

(regular)

Instituto de Psicologia da USP

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO NA PESQUISA

Eu, _____,

abaixo assinado, concordo em participar do estudo a que se refere este termo, nas condições descritas acima. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador Antônio Carlos de Barros Júnior sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Declaro que estou ciente dos termos e das condições aqui colocadas, que os entendi e que concordo com eles.

Local e data: _____

Assinatura: _____