

---

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.)

*Gestão com Pessoas e Subjetividade*

São Paulo: Atlas, 2001. 313 p.

---

Leila B. do Nascimento Chiodi\*

Jozé Carlos Zanelli\*\*

Há resistência por parte dos administradores e gestores de pessoas em relação às contribuições que o estudo da subjetividade vem trazer ao desempenho organizacional? Olhar os trabalhadores para além do contexto objetivo de produtores de bens e serviços permite alinhar pessoas que podem e desejam participar e contribuir para o alcance dos objetivos das organizações? É possível construir um contexto organizacional em que o ser humano possa vir a ser pleno e capaz de perceber sua complexidade e diferença?

No mundo atual, vemos convergir vários processos econômicos, sociais, políticos e culturais que afetam as relações humanas. A economia globalizada mistura-se ao contexto e ideologias que se destacaram em momentos socioeconômicos específicos. A organização taylorista do trabalho que sustenta o controle/prescrição não dá conta da necessidade de inovação para manter a competitividade. A globalização da economia vem exigindo o desenvolvimento de potencialidades no trabalhador que são inerentes à sua subjetividade, porém é possível sentir os reflexos da negação da subjetividade, na tentativa de suprimir a interioridade do homem, por intermédio da exigência de frieza e racionalidade na resolução dos problemas nas organizações contemporâneas.

O que é necessário para produzir as mudanças que permitem ao trabalhador integrar a objetividade da tarefa a fazer com sua subjetividade? A coletânea de artigos organizada por Eduardo Davel e Silvia Constant Vergara, com o título

---

\* Mestre em Psicologia; psicóloga; professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc); leila.chiodi@unoesc.edu.br

\*\* Doutor em Psicologia; professor do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina; jczanelli@terra.com.br

“Gestão com pessoas e subjetividade”, oferece aos psicólogos, administradores e gestores novas possibilidades de como abordar aspectos da realidade organizacional que fogem ao padrão convencional pautado na objetividade proveniente da razão. Apresentam sob diferentes enfoques a subjetividade presente na vida organizacional, de forma a contribuir para uma intervenção adequada às necessidades atuais do mercado. Possibilita compreender melhor as ações e reações do empregado, baseando-se na premissa de que estas provêm dos pensamentos, sentimentos, motivos e desejos. Convidam à reformulação de conceitos e paradigmas, abrindo espaço para o crescimento do trabalhador como pessoa. Colocam a subjetividade como expressão da liberdade, como parte da condição humana que está presente em todas as decisões e práticas funcionais, no pensamento e fala, nos serviços prestados e bens produzidos.

Os autores apresentam as diversas formas em que a subjetividade interfere nas organizações contemporâneas, em especial, no que se refere à gestão de pessoas. Eduardo Davel e Sylvia Constant Vergara apresentam aspectos relacionados à “gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações e subjetividade, sensibilidade e estratégias de ação.” Eduardo Davel é doutorando em Administração na HEC de Montreal (Canadá), pesquisador no Centro de Estudos sobre Trabalho, Economia e Gestão da Télé-Université (Québec) e bolsista no CNPq. Seus interesses de pesquisa estão direcionados para aspectos subjetivos, culturais e simbólicos das organizações. Sylvia Constant Vergara é Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas, Doutora em Educação pela UFRJ, professora e coordenadora de cursos de educação continuada da FGV Management; seu interesse de pesquisa engloba desenvolvimento organizacional e gerencial, epistemologia e metodologia científica.

Norbert Alter apresenta o artigo que aborda o tema “inovação, risco e transgressão nas organizações.” É especialista em Sociologia Organizacional e da Inovação e professor de sociologia na Université de Paris IX Dauphine ( França). Autor de livros de sociologia, suas pesquisas envolvem empresas públicas e privadas.

Antônio Virgílio Bittencourt Bastos é Doutor em Psicologia pela UNB. Dedicar-se à pesquisa sobre comprometimento no trabalho. É autor da obra “Cognição e ação nas organizações.”

Bárbara Townley é Doutora pela London School of Economics and Political Science. Atua como professora, é autora de livros, e sua linha de pesquisa inclui a

análise folcautiana das práticas de pessoal, relação entre pessoal e contabilidade; abordou em seu artigo o tema “conhecimento e poder nas organizações.”

Philippe Zarifian é professor de sociologia (França), diretor de pesquisas no Lits, autor de livros e, com Eugéne Enriquez, escreveu sobre “comunicação e subjetividade nas organizações; interioridade e organizações.” Eugéne Enriquez é professor emérito na Universidade de Paris VIII-Denis Diderot, autor de vários livros.

Gibson Burrell é professor de comportamento organizacional, diretor da University of Warwick (Inglaterra) e editor da revista *Organization*, apresentou o artigo “Prazer, sensualidade e diversões nas organizações.”

O artigo de Linda Rouleau abordou o tema “emoção e repertório de gênero nas organizações; é Doutora em Administração pela École des Hautes Études Commerciales de Montreal (Canadá), socióloga e professora. Desenvolveu pesquisas sobre a transformação do controle e da identidade dos gerentes nos processos de reestruturação organizacional.

Maria José Tonelli é Mestre em Psicologia Social pela PUC de São Paulo, é Doutora e professora de Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Psicodinâmicas do trabalho. Interessa-se pelos impactos das novas tecnologias sobre o comportamento das pessoas e desenvolveu o tema “organizações, relações familiares e amorosas.”

Fernando C. Prestes Motta é Mestre e Doutor em Administração pela FGV, professor de Administração de Recursos Humanos, autor de inúmeros livros. Seu interesse de pesquisa está relacionado à teoria organizacional, poder, cultura brasileira e leituras psicanalíticas da organização. Rafael Alcadipani é mestrando em Organizações e Recursos Humanos pela FGV, seus interesses de pesquisa são cultura e poder nas organizações, pós-modernidade, teoria organizacional crítica e organização e sexualidade. Ricardo Bresler é Mestre e Doutor em Administração pela FGV. Seu interesse de pesquisa engloba a teoria organizacional, poder e cultura brasileira nas organizações. Esses autores escreveram o artigo denominado “Cultura brasileira, estrangeirismo e segredos nas organizações.”

Maria Ester de Freitas é Mestre e Doutora em Sociologia das Organizações pela Universidade de Paris VII. Pesquisa gestão da cultura, das artes e do entreterimento; identidade, etnicidade e organizações. A autora abordou o tema “multiculturalismo e expatriação nas organizações.”

Em todos os temas, a subjetividade que povoa a vida organizacional foi abordada oferecendo contribuições no modo de orientar a intervenção organizacional de forma mais coerente às necessidades do nosso tempo. Isso porque possibilita ao gestor compreender melhor as ações e reações de seu subordinado, baseando-se na premissa de que estas provêm do seu pensamento, sentimentos, motivos, desejos.

Esse livro de leitura agradável convida à reformulação de conceitos e paradigmas, abrindo espaço para o crescimento do trabalhador como pessoa. Traz-nos a subjetividade como expressão da liberdade, como parte da condição humana que está presente em todas as decisões e práticas funcionais, em nosso pensamento e fala, nos serviços que prestamos e bens que produzimos.

Davel e Vergara afirmam que a subjetividade em nossas reflexões e aprendizados oferece possibilidades de tornar inteligível a experiência humana e atender às sutilezas e riquezas das ações, reações, interações e relações das pessoas e aperfeiçoa a participação profissional nas organizações. Apontam que ainda são muitos os gestores de pessoas que negligenciam as questões subjetivas, argumentando ser impossível o necessário consenso entre as idéias e posições dos trabalhadores, já que a subjetividade representa traços individuais e particulares que não permitem a obtenção de resultados sobre projetos ou sobre o trabalho em si. Contrariando essa posição, os estudiosos da subjetividade mostram que ela (subjetividade) é a condição de possibilidade da objetividade porque corresponde à essência subjacente à experiência humana. A subjetividade presente nos pensamentos, sentimentos e experiências determinam as atitudes e comportamentos do sujeito diante das situações do dia-a-dia.

Para Alter, a sensibilidade com as transgressões como fonte de inovação é uma exigência constante para a manutenção da competitividade, embora traga em si o risco. Inovar consiste em elaborar novas combinações entre os diferentes recursos da empresa e suas relações com o mercado e com a sociedade. As ações criativas só ocorrem pela transgressão ao conhecido e ao previsível, tornando-se um fator de risco diante das alterações que produzem. As reflexões do autor levam-nos a repensar sobre as dificuldades enfrentadas pelo trabalhador para adaptar-se à reestruturação produtiva e pela organização para atender à competitividade conseqüente da globalização, no momento em que as interpretações familiares (baseadas nas teorias taylorista e fordista) não conseguem resolver a

ambigüidade da situação presente, uma vez que a maioria das empresas tem um pé na modernidade e outro no passado, em função da cultura que gerou a organização. Isso nos leva ao questionamento sobre o que sabemos e pensamos, de modo a estarmos abertos para identificar dificuldades e assumir riscos, transformando em novas oportunidades.

A sensibilidade com os processos de conhecimento, comunicação e poder nos permitem ver as organizações como conseqüência de como as pessoas pensam sobre suas experiências e como agem em relação aos seus pensamentos. Alter vê as organizações como o pensamento e a ação de seus membros. As ações originam-se nas atividades cognitivas. A cognição envolve pensamentos, processos, estilos, estruturas mentais individuais e grupais. Também inclui aspectos emocionais, corporais, culturais e sociais que agem no conhecimento tácito (adquirido pela prática, formas pessoais de fazer, pela experiência), presentes na vida cotidiana. Tais processos, estruturas e estilos são entrelaçados por relações de poder que constituem as identidades pessoais e coletivas.

Bastos percebe que os agentes dos discursos gerenciais e das políticas de pessoal, embora reconheçam a diversidade das pessoas como um fator real, não sabem como lidar com ela e geralmente desenvolvem mecanismos poderosos de controle visando à uniformidade apregoada pelo modelo burocrático, impróprio para um contexto que demanda criatividade, inovação, capacidade de aprendizagem. A apropriação dos conhecimentos gerados pela interface entre estudos cognitivos e organizacionais para se compreender as situações locais e específicas torna-se uma competência indispensável para gestores organizacionais, a fim de planejar e executar as mudanças e aprendizagens necessárias impostas pela alta competitividade da aldeia global.

Para melhor compreender a forma como os mecanismos de poder afetam a vida diária, Townley busca identificar quais as práticas, técnicas e procedimentos lhe conferem efeito. Por intermédio de suas reflexões, podemos dizer que o poder organiza e disciplina os sujeitos propiciando-lhes a criação do conhecimento, que em última instância é o resultado do poder. Nesse sentido, Townley propõe o abandono da noção de práticas de administração de recursos humanos como um construto tecnicista e incentiva a busca do conhecimento, porque somente ele legitima o poder que é exercido em virtude de as coisas serem conhecidas e das pessoas serem vistas como seres pensantes, passíveis de

emoções e sentimentos que orientam suas ações. Poder e conhecimento efetivam-se mediante da comunicação que socializa o aprendido. Daí a importância da comunicação proposta pela administração moderna que privilegia a participação e a criatividade e reconhece que uma comunicação é autêntica quando estabelece a compreensão recíproca, adquirindo um “sentido” compartilhado, tendo como resultado o entendimento sobre as ações que os sujeitos vão assumir e que se torna coletiva através da comunicação. A apropriação subjetiva que cada um faz de suas orientações, de pensamentos e ações, marcam a liberdade do sujeito na sociedade moderna.

Zarifian relaciona a postura dos gerentes em relação à comunicação com a satisfação e produtividade nas organizações. Afirma que os gestores que não primam por uma comunicação autêntica não compreendem ou não reconhecem as motivações dos empregados, deixam fugir-lhes os fenômenos essenciais para a eficiência.

Para Enriquez, ainda é possível sentir os reflexos da negação à subjetividade por intermédio da exigência de frieza e racionalidade na resolução dos problemas pelas organizações contemporâneas, na tentativa de suprimir a interioridade do homem. Percebemos, nesse momento em que o mundo preconiza a eficiência, a eficácia, a qualidade total, signos de um domínio e onipotência total, em que a organização precisa de novas técnicas para atingir os seus objetivos. Reconhecemos que o indivíduo, outrora sem vida interior, é um ator preso em uma história coletiva na qual tem um papel social a assumir, num conjunto de restrições, regras, espaços de liberdade em que está em constante transformação, porém, ao evoluir, o trabalhador interroga-se sobre si e sobre as estruturas do seu trabalho. Esse questionamento leva-o a buscar sua identidade e a satisfação pelo que faz; assim, apropria-se de sua subjetividade e inscreve-se como parte integrante de uma sociedade com a qual contribui, por meio de seu trabalho.

Burrell, Rouleau e Tonelli procuram resgatar na administração baseada nas pessoas e em suas relações as emoções humanas. Reforçam que os indivíduos trazem seu “eu integral” para o trabalho, não sendo possível “ser” somente profissional. Suas emoções, sua sexualidade, desejos, medos, vínculos familiares, amorosos e amigais seguem com ele diariamente onde quer que esteja. Cabe ao mundo organizacional abrir espaço e balancear esses elementos de forma que eles venham acrescentar na criatividade e produtividade de seus trabalhadores.

Motta, Alcadipani e Bresler destacam a necessidade de que todas essas inovações sejam condizentes com a realidade e com a cultura da organização brasileira. Geralmente, seguimos modismos estrangeiros que são absorvidos sem nenhum senso crítico favorecendo a segregação.

Concluindo, os gestores de pessoas podem esboçar certa resistência em relação às contribuições que a subjetividade vem trazer ao desempenho organizacional, porém, no momento em que forem sensíveis para olhar seus trabalhadores além do contexto objetivo de produtores de bens e serviços, (engrenagens da máquina produtiva) verão pessoas que podem e desejam participar, contribuir no alcance dos objetivos das organizações. Para isso, basta que lhe permitam se construir como um ser total, pleno, capaz de apropriar-se de sua complexidade e diferença, visto que são justamente estas que poderão servir-lhes de diferencial.

As contribuições que os autores trazem, bem como as provocações em busca da mudança de paradigmas, certamente auxiliam os administradores, gestores e psicólogos a abrirem espaços para que o trabalhador seja inserido em um novo contexto organizacional, sem a dicotomia entre objetividade e subjetividade, corpo e mente, e possibilita o desenvolvimento da criatividade, de competências, da participação e do comprometimento no processo produtivo que, em última análise, é o objetivo do seu trabalho.

