

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
Faculdade de Ciências Econômicas  
CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Rafael Coelho Kalil

**AS CONCEPÇÕES DE SUJEITO E A CONSTITUIÇÃO SUBJETIVA NA  
CONTEMPORANEIDADE: REFLEXÕES INTERDISCIPLINARES PARA OS  
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Belo Horizonte  
2024

Rafael Coelho Kalil

**AS CONCEPÇÕES DE SUJEITO E A CONSTITUIÇÃO SUBJETIVA NA  
CONTEMPORANEIDADE: REFLEXÕES INTERDISCIPLINARES PARA OS  
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Pós-Graduação em Gestão  
Estratégica da Universidade Federal de Minas  
Gerais como requisito parcial à obtenção do  
título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Alex Fernandes  
Magalhães

Belo Horizonte  
2024

Ficha catalográfica

K14c  
2023

Kalil, Rafael Coelho.

As concepções de sujeito e a constituição subjetiva na contemporaneidade [manuscrito]: reflexões interdisciplinares para os estudos organizacionais / Rafael Coelho Kalil. – 2023.

1 v.

Orientador: Alex Fernandes Magalhães.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Magalhães, Alex Fernandes. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530  
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/56/2024



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **RAFAEL COELHO KALIL**, matrícula nº **2022692920**. No dia 20/12/2023 às 10:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**AS CONCEPÇÕES DE SUJEITO E A CONSTITUIÇÃO SUBJETIVA NA CONTEMPORANEIDADE: REFLEXÕES INTERDISCIPLINARES PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

90 pontos (Noventa) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20/12/2023.

Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães  
(Orientador - CEPEAD/UFMG)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** VALDERI DE CASTRO ALCANTARA  
Data: 15/01/2024 16:46:04-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Valderi de Castro Alcântara  
(Membro avaliador da banca - CEPEAD/UFMG)



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

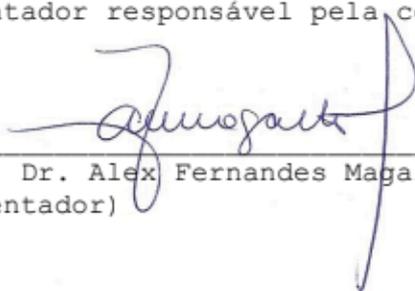
MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do aluno **RAFAEL COELHO KALIL**,  
matrícula nº **2022692920**.

Modificações solicitadas:

PEQUENAS ALTERAÇÕES DE NORMALIZAÇÃO ABNT; ALTERAÇÕES DE  
ESTRUTURA DO ARTIGO.           

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações  
determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o  
orientador responsável pela correção final.

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Alex Fernandes Magalhães  
(Orientador)

Documento assinado digitalmente



RAFAEL COELHO KALIL

Data: 16/01/2024 09:04:21-0300

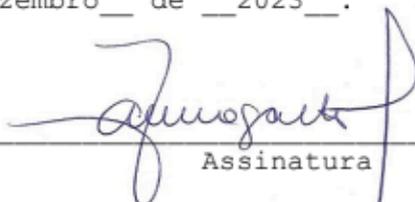
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura do aluno: **RAFAEL COELHO KALIL**

Atesto que as alterações exigidas (  ) Foram Cumpridas  
(  ) Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 20 de dezembro de 2023.

Professor Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Assinatura

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo apresentar um breve panorama histórico-conceitual das concepções de sujeito no campo filosófico e das ciências humanas e sociais, e em seguida, valendo-se de tal conceituação, apontar para a importância de uma abordagem da subjetividade nas estruturas organizacionais, articulando este corpo conceitual com os princípios da administração, para então, debater as implicações e impasses da construção dos vínculos sociais entre os sujeitos no interior das organizações contemporâneas. Aplicou-se, para tal, uma metodologia de pesquisa bibliográfica, cujos resultados evidenciaram a complexidade da temática ao lado da constatação de que interessar-se pelo sujeito e seus processos de subjetivação no trabalho, ocupou durante longo tempo um lugar de menor importância e de invisibilidade, em detrimento da objetividade exigida do indivíduo trabalhador, e de sua capacidade de corresponder aos ideais civilizatórios e corporativos, relegando a um segundo plano as dimensões de sua subjetividade, com consequências, não raro, deletérias para a vida pessoal, e por vezes, produtora da disfuncionalidade das organizações.

**Palavras-chave:** Sujeito, Subjetividade, Vínculo Social, Organizações.

**ABSTRACT**

The present article aims to present a brief historical-conceptual overview of the conceptions of the self in the philosophical field and the human and social sciences, and then, using this conceptualization, point to the importance of an approach to subjectivity in organizational structures, articulating this conceptual body with the principles of administration, to then debate the implications and impasses of the construction of social bonds between selves within contemporary organizations. For this purpose, a bibliographical research methodology was applied, the results of which highlighted the complexity of the theme alongside the observation that being interested in the self and his processes of subjectivation at work, occupied for a long time a place of lesser importance and of invisibility, to the detriment of the objectivity required of the working individual, and their ability to correspond to civilizing and corporate ideals, relegating the dimensions of their subjectivity to a secondary level, with consequences that are often deleterious for personal life, and sometimes, producer of the dysfunctionality of organizations.

Keywords: Self, Subjectivity, Social Bond, Organizations.

**SUMÁRIO**

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2 PANORAMA HISTÓRICO-CONCEITUAL SOBRE AS CONCEPÇÕES DE SUJEITO</b>	<b>10</b>
<b>3 ABORDAGENS TEÓRICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>
<b>4 AS ORGANIZAÇÕES NA ÓTICA PSICANALÍTICA</b>	<b>23</b>
<b>5 A QUESTÃO DA SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS</b>	<b>28</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho, inicialmente, consiste em discorrer acerca das concepções de *sujeito*, desde os primórdios do conceito na Filosofia Moderna. Tal marco temporal, justifica-se pelo fato de que é na modernidade que o debate sobre o *sujeito* surge, passando a ser tema de uma ampla discussão em diversos campos do conhecimento, sobretudo, na contemporaneidade, quando os elementos que constituem os processos de subjetivação, ou seja, do tornar-se sujeito a partir da experiência, despertam o interesse de investigação e da produção de saber.

Na esteira dessa proposição intencionamos ainda, com a produção deste artigo, contribuir com as organizações a partir de fundamentos dos conhecimentos construídos desde os aportes da filosofia, das ciências humanas e sociais, em especial, da psicanálise, no sentido de fazer avançar os estudos organizacionais, sobretudo, no que diz respeito às relações humanas e os processos de trabalho que, como se pode perceber pela experiência cotidiana do mundo corporativo, não estão imunes aos atravessamentos dos aspectos subjetivos.

Importante ressaltar que não se trata aqui de escrever uma história do *sujeito* em sua forma acabada. Primeiramente, pela natureza e complexidade própria da temática, e depois, porque não constitui o objetivo primordial deste estudo, cujo foco consiste, antes, demonstrar as implicações e impasses da construção dos vínculos sociais entre os sujeitos no interior das organizações contemporâneas, desde a perspectiva da subjetividade no trabalho.

Torna-se importante dizer que o interesse pelo *sujeito* e seus processos de subjetivação no trabalho, ocupou durante longo tempo um lugar de menor importância e de invisibilidade, em detrimento da objetividade exigida do indivíduo trabalhador, e de sua capacidade de corresponder aos ideais civilizatórios e corporativos, relegando a um segundo plano as dimensões de sua subjetividade, com consequências, não raro, deletérias para a vida pessoal e, por vezes, produtora da disfuncionalidade das organizações.

Decorre, então, que da experiência enquanto servidor público e a partir da observação sobre o modo como estão estruturadas as hierarquias e como as dinâmicas relacionais vêm impactando fortemente a maneira como os indivíduos lidam com o trabalho, executam suas tarefas e vivenciam seus processos de subjetivação, e ainda, a constatação da intensificação das situações de conflitos, efeitos das práticas de exclusão,

dos ruídos ou ausência de uma comunicação eficaz, desmantelamento de grupos, constante mudança das regras, culpabilização, excesso de pessoalidade nas relações, fragmentação e perda da continuidade dos processos de trabalho, com a conseqüente queda da qualidade dos serviços prestados e no tempo hábil exigido pelas demandas da instituição, considerando sua missão, visão e valores, adveio a escolha e a delimitação do tema investigado.

Observa-se ainda que, no cotidiano das organizações, o excesso de atividades burocráticas, sempre acrescidas de novas demandas e exigências acerca de um certo padrão para desenvolvê-las, acabam relegando a dimensão relacional a um plano banalizado e, às vezes, esquecido, o que torna necessário e justificado maior aprofundamento sobre a temática da subjetividade no trabalho, na atualidade.

Portanto, os desafios e limites para a realização de um estudo que busca abordar as concepções do sujeito atrelada às manifestações da subjetividade no âmbito organizacional se localizam a partir da visão historicamente constituída das variadas formas em que o significado de *trabalhar* foi concebido e controlado, pressupondo modos de dominação do trabalhador baseada nas premissas tayloristas-fordistas, assentadas sobre a lógica dos aspectos físicos e fisiológicos, em detrimento daqueles de natureza cognitiva e mental.

Sendo assim, temos como objetivo central deste estudo, apresentar um breve panorama histórico-conceitual das concepções de sujeito desde o campo teórico afeito ao tema, como já mencionado, e em seguida, valendo-se de tal teorização, apontar para a importância de uma abordagem da subjetividade nas estruturas organizacionais, articulando este corpo conceitual com os princípios da administração.

A intenção, a partir da articulação entre as diversas abordagens que circundam o tema, é a de cotejar e melhor compreender de que forma as configurações próprias das dinâmicas psicossociais dos indivíduos, se manifestam no modo como as relações humanas, são construídas no cotidiano do trabalho, no interior de estruturas hierárquicas previamente estabelecidas.

Este estudo, o qual envolve aspectos de natureza tanto subjetivas, quanto objetivas da realidade concreta, optamos por alinhar esta investigação ao paradigma da *pesquisa qualitativa*, cujo objetivo é ilustrar e interpretar fenômenos sociais através de uma análise sobre entendimentos particulares e coletivos (FLICK, 2009).

Para o alcance dos objetivos, esclarecemos que a pesquisa qualificada implica tomadas de decisão teórico-metodológica, em que foram enfatizados os autores considerados referência nos assuntos abordados. Destacamos, deste modo, que o estudo propõe uma perspectiva crítica de análise em torno da relevância do tema da subjetividade para a atualidade.

Desse modo, realizamos uma pesquisa bibliográfica, de natureza teórica, a partir de uma revisão sistemática da literatura disponível na área temática de interesse. O recorte recaiu sobre as concepções de sujeito na contemporaneidade, visando explicar de que modo sua expressão afeta a dinâmica dos vínculos sociais nas organizações. Faz-se ainda, inalienável aplicar tais conceitos nas práticas cotidianas organizacionais, mantendo a reflexividade e o espírito crítico. O campo dos estudos organizacionais, seguindo as contribuições de autores como Faria e Meneghetti (2007), tem buscado promover diálogos interdisciplinares e aderir ao pragmatismo na gestão, contribuindo para a compreensão da complexidade do componente humano nas práticas organizacionais e enriquecendo as abordagens administrativas com maior cientificidade.

Desta feita, o artigo organiza-se em quatro subseções, que procuram abarcar a problemática identificada, assim designadas: o primeiro tópico traz o panorama histórico-conceitual sobre as concepções do *sujeito*, circunscrito ao período que tem início na era moderna e estende-se à contemporaneidade, com relevo para alguns dos principais teóricos deste intervalo temporal. O segundo tópico versa sobre as abordagens teóricas da administração articuladas com as teorizações sobre o sujeito. O terceiro tópico aprofunda na abordagem psicanalítica das organizações. Já o quarto tópico retoma a questão do sujeito/subjetividade, procurando demonstrar suas relações com a dinâmica dos vínculos sociais nas organizações. Segue-se a essa organização textual, os aspectos metodológicos que orientaram o estudo, finalizando com os resultados, discussão, conclusão e as referências que subsidiaram e fundamentaram esta pesquisa.

## **2 PANORAMA HISTÓRICO-CONCEITUAL SOBRE AS CONCEPÇÕES DE SUJEITO**

As concepções de sujeito e seu correlato, a subjetividade, marcam a passagem da era medieval à era moderna. No campo da filosofia, Descartes propõe a dicotomia entre a dimensão do pensamento e a da materialidade. A máxima cartesiana, “penso, logo existo”,

inaugura a dimensão do *sujeito* que pensa, e que, portanto, instaura a certeza sobre aquilo que é a realidade, o fato mesmo da própria existência, atestada pela capacidade de pensar e de perceber-se no mundo (DESCARTES, 2001).

Tal raciocínio desencadeou várias correntes de pensamento filosófico como aquelas que privilegiam a experiência como fundamento para o conhecimento da realidade (empirista), ou as que elegeram a razão como fonte primeira que possibilita a apreensão do real (racionalista), e que viria iluminar o homem acerca de sua ignorância, libertando-o do jugo religioso em nome da ciência (iluminista).

Para cada uma dessas concepções tivemos uma variedade de filósofos que se apresentaram com suas proposições para dar conta da problemática concernente aos modos de existências e do conhecimento. Merece destaque o pensamento de Kant, que procura resolver esse impasse ao propor o uso da razão e da crítica como meios para se alcançar o *verdadeiro*, separando-o da mera especulação. A *razão pura* antecede a experiência, assegura o filósofo (KANT, 2007).

Essa ideia só viria a ser contestada mais tarde, no século XIX, por Sigmund Freud, que retira o sujeito de sob a égide racionalista para localizá-lo em sua dimensão inconsciente. A psicanálise, com suas formulações acerca do aparelho psíquico, esse configurado em sua primeira tópica como um sistema consciente, pré-consciente e inconsciente, possuiria como dinâmica de funcionamento as instâncias do ego, superego e id. O ego, responsável por estabelecer o contato com o mundo externo, realizaria a mediação entre o id e o superego, sede do eu, e governaria o comportamento do sujeito. Enquanto, o superego, se caracterizaria como instância moral, censora, reguladora das condutas. Por fim, o id, seria a fonte das pulsões e do desejo (FREUD, 1969).

A partir de tais descobertas, Freud (1915/1980b, p.336), teria afirmado posteriormente: “o *eu* não é mais senhor em sua própria casa”, querendo dizer com isso que as forças do inconsciente preponderam nas ações humanas. A partir dos anos 1950, Jacques Lacan retoma a trilha freudiana e retorna ao autor, para reafirmar que o sujeito em psicanálise é descentralizado, outro modo de dizer da primazia do inconsciente regendo as condutas do homem. Lacan (1998), inclusive irá subverter a lógica cartesiana do cogito “*penso, logo existo*”, por “*penso onde não existo*” ou ainda, “*sou, onde não penso*”.

Portanto, temos com a psicanálise, não a ideia de um *sujeito substância*, mas antes o que poderíamos nomear como *efeitos de sujeito*, manifestos pelas formações do

inconsciente (lapso de fala, atos falhos, sintomas, sonhos, chistes). Manifestações estas que em Freud (1974), surgem como representações da vida psíquica, enquanto para Lacan (2014), possuem estrutura de linguagem.

Assim, ao falar de psicanálise na vertente de Lacan, a noção de sujeito, sempre aparece atrelada a de significantes e envolve necessariamente o *Outro* para sua existência. Dirá, o psicanalista que o inconsciente é o discurso do outro (LACAN, 1998), configurando com tal assertiva a dimensão transindividual, política e social do inconsciente.

Contemporâneos de Lacan, outros autores, seguiram linhas de raciocínios distintos para conceber novas significações para o termo *sujeito*. Os mencionamos apenas a título de citação, pois não há interesse de aprofundamento nesses autores para o propósito deste artigo. Entretanto, não se pode ignorá-los, dada sua relevância para a história do pensamento contemporâneo. Referimo-nos a Michel Foucault (2006b), em sua obra clássica: “*A hermenêutica do sujeito*”; a Gilles Deleuze e Félix Guattari (2011), com a obra “*O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*”.

Em Foucault, o sujeito seria a resultante das práticas historicamente constituídas, portanto, um sujeito concreto, caracterizado em cada tempo histórico pelas práticas inerentes a um determinado período específico. Logo, um sujeito não interiorizado, abstrato ou essencializado, mas fixado em seu tempo presente, produtor das práticas que se modificam a todo momento sempre no bojo das *relações de saber-poder*.

Em Deleuze e Guattari (2011), a crítica ao inconsciente freudiano se localiza exatamente na retirada do inconsciente e do desejo do registro das representações e da negatividade, para situá-los como positividade, ou seja, em seu potencial criativo e inventivo, conferindo ao sujeito inúmeras possibilidades de *vir-a-ser*, num *devoir* infinito.

Passemos agora à questão do sujeito tal como é concebida pelas ciências sociais. Antes, porém, torna-se necessária uma breve digressão, para esclarecer uma expressão que ao lado do significado de sujeito/subjetividade, ganhou importância e força no discurso corrente contemporâneo e que nos vale aqui para compor o arcabouço teórico que vimos desenvolvendo. Trata-se da noção de “*Processos/Modos de Subjetivação*”.

No presente texto, já nos deparamos com os termos *sujeito*, *subjetividade* e *subjetivação*. Terminologias muito próximas, mas que possuem variações conceituais. Pelo já visto até aqui, na Psicanálise, por exemplo, sujeito e subjetividade, estão

intrinsecamente relacionados ao Inconsciente, noção que aponta para uma divisão subjetiva (psíquica), para uma clivagem, disposta nos sistemas (Inconsciente, Pré-consciente/Consciente).

Para os autores, também já mencionados, Foucault, Deleuze e Guattari, a subjetividade se expressa a partir do campo social, num contínuo fluxo de relações. Nesses autores, a denominação “*modos de subjetivação*”, aparece para dizer de certas variações e composições distintas nas formas de viver do indivíduo e na organização da sociedade, que por serem mutáveis, também apontam para a dimensão da particularidade dentro do universal. A subjetivação, portanto, implica em *jogos de verdade* concretos, no âmbito das experiências do “*si mesmo*”, forjados na relação com outro e com o mundo, que possuem a marca de uma singularidade do sujeito. É nessa perspectiva, que os modos de subjetivação adquirem um caráter histórico e processual (BRITO; CAVANÊZ, 2020).

Feito tais esclarecimentos, retomemos o conceito de sujeito, agora no campo das ciências sociais, que consiste num ramo das ciências em geral, que se distingue das humanidades, voltado para o estudo dos aspectos sociais do mundo humano, ou seja, a vida social de indivíduos e grupos humanos. No rol de suas disciplinas, incluímos a antropologia, sociologia, ciência política, administração, direito, psicologia social, filosofia social e serviço social, dentre outras.

No campo da sociologia que nos interessa mais de perto, há de primeiramente situá-la dentro do tempo histórico que impulsionou seu surgimento como disciplina e produção científica. Marcadamente os momentos históricos de maior relevância para a Sociologia são a Revolução Francesa e as Revoluções Industriais, acontecimentos que datam da primeira metade do século XIX.

O processo histórico conhecido como Revolução Industrial, passou por várias fases do seu desenvolvimento, porém, não resta dúvidas de que a 1ª fase, seja a mais importante quando se deseja compreender as transformações que provocaram no mundo do trabalho e nas relações sociais e políticas. As principais características dessa fase são reconhecidas pelo engendramento do capitalismo que claramente modificou as relações do indivíduo com o meio circunscrito em que viviam, as relações com o meio ambiente, as relações com o tempo, as relações entre si (HOBSBAWM, 1977).

São conhecidos os três nomes do surgimento da nova ciência, considerados os clássicos da sociologia: Max Weber, Karl Marx e Émile Durkheim. De modo panorâmico,

vejamos as principais contribuições para a área, pois nela já é possível perceber com que concepções de sujeito trabalham.

O primeiro expoente, Karl Marx (1818-1883), observou a efervescência do crescimento populacional das metrópoles industriais, ou seja, o desenvolvimento capitalista, ao mesmo tempo em que se percebia a pauperização urbana. Sobre esse aspecto, o do conflito de classes, que Marx dedica grande parte dos seus estudos. Suas teorias de análise social tornaram-se complexas, uma vez que propôs investigar desde a origem das sociedades humanas até as estruturas sociais, econômicas, políticas e ideológicas do seu tempo presente.

Marx também deu suas contribuições para o estabelecimento da noção de sujeito. Será na luta de classes, no embate entre os opostos, no cerne da produção coletiva, nas modificações das estruturas sociais, que possuem seu fundamento na atividade econômica, ou seja, no modo como se produz, que o sujeito é também produzido. Para o autor, um sujeito é determinado socialmente, a partir da função que executa seu trabalho na estrutura social (MARX, 2011). Existiria então uma relação direta entre o que um sujeito é ou poderia ser na esfera social com os meios e modos de produção dos quais dispõe.

O segundo expoente da sociologia, o francês Émile Durkheim (1858-1917), também inovou o pensamento com suas teorias sociais. Durkheim, concebia a sociologia como uma forma de esclarecer questões filosóficas de maneira empírica. A sociologia como ciência empírica, a ascensão do indivíduo e a formação de uma nova ordem social, constituem os temas principais de seu interesse. Entretanto, sua maior preocupação será com o estatuto do pensamento sociológico e o estado do *fato social*, entendido como “[...] aspectos da vida social que modelam nossas ações como indivíduos, tais como o estado da economia e a influência da religião” (QUINTANEIRO; BARBOSA; OLIVEIRA, 2002, p. 60).

Para Durkheim as sociedades possuem uma realidade própria, que não se limita a simples ações ou interesses de seus membros individualmente. Portanto, fato social é algo dotado de vida própria, externo aos membros da sociedade e que exerce sobre seus corações e mentes uma autoridade que os leva a agir, a pensar e a sentir de determinadas maneiras (opt.cit.). Um dos estudos mais importantes Durkheim teve como objeto a análise do suicídio como uma experiência coletiva.

Com relação à *construção do sujeito moderno* em Durkheim, o autor parte da noção da *divisão social do trabalho*, posto que as transformações produzidas por este fenômeno permitiram a *autonomia individual* e, ao mesmo tempo, a *interdependência dos indivíduos*. Sua percepção advém da análise do fenômeno moral, pois considera que a modernidade e as transformações por ela produzidas levou a um enfraquecimento da consciência coletiva, cuja consequência imediata teria sido a divisão social do trabalho, tendo como efeito a manutenção da coesão social. Tal acontecimento funciona como um regulador das ações dos indivíduos, produzindo uma *solidariedade orgânica* (capitalista, com funções especializadas e interdependência entre os diferentes sujeitos), diversa da *solidariedade mecânica* (pré-capitalista, funções rudimentares e repetitivas, com indivíduos independentes e semelhantes entre si, predominando a força da tradição, das crenças e dos hábitos comuns).

O terceiro expoente da sociologia clássica é Max Weber (1864- 1920) que interessou-se pelos campos da economia, do direito, da filosofia e história comparada. Preocupou-se em entender a natureza e as causas da *mudança social*. Dos conceitos que cunhou, o mais utilizado é o de *ação social*. A ação em Weber é definida como toda conduta humana (ato, omissão, permissão) com notável significado subjetivo dado por quem executa e que orienta essa ação (opt.cit.). Dito de outro modo, Weber busca compreender e interpretar o sentido da ação, o desenvolvimento e os efeitos da conduta de um ou mais indivíduos quando referidos a um outro ou vários outros, retirando o foco de compreender a pessoa, antes buscando captar e interpretar a conexão de sentido da sua ação. Em suma: ação compreensível é ação com sentido (opt.cit.).

Weber se concentra na ação social e não nas estruturas. Para o autor, por detrás das mudanças estão as motivações e ideias humanas. Os indivíduos são livres para agir e configurar o futuro, enquanto as estruturas sociais são o resultado dessa complexa rede de interação de ações. É dele os estudos sobre a burocracia, tomada depois como modelo de gestão organizacional, com forte ênfase na racionalidade (opt.cit.).

Para Weber, portanto, um *sujeito* é aquele que necessariamente outorga um sentido a dada realidade que se apresenta como um acontecimento inapreensível e, às vezes, irracional, sem qualquer finalidade organizada ou objetivo definido. Em síntese, para o autor, o sujeito é um fazedor de sentido no mundo (ALTOMARE, 2000).

Com o que dissemos até o momento é possível perceber a complexidade do desenvolvimento das concepções de sujeito ao longo da história. O conceito é multifacetado e envolve uma miríade de autores. Sendo assim, consideramos que o recorte conceitual apresentado neste tópico atende aos propósitos de articulação e análise dos temas a seguir.

### **3 ABORDAGENS TEÓRICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A princípio cabe ressaltar que o conceito de *Administração*, em linhas gerais, trata do processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos (CHIAVENATO, 2000). Deste modo, *Planejamento* é a definição de objetivos e recursos, *Organização* a disposição dos recursos em uma determinada estrutura, *Direção* a realização dos planos propostos, e *Controle* a verificação dos resultados. A finalidade da Administração é, portanto, garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (MAXIMIANO, 2002).

Mas o que entendemos por recursos?

Os recursos são os insumos, estruturas, espaços, tempo, dinheiro, conhecimento, informação e também, as pessoas. Neste panorama, o percurso pelas abordagens teóricas das estruturas organizacionais, deve levar em consideração uma reflexão direcionada sobre como se dava o delineamento das pessoas em cada época, no âmbito das organizações.

Segundo Chiavenato (2002), a história das organizações pode ser dividida em seis fases:

1. *Fase Artesanal*. Período até 1780. Modo de produção artesanal e rudimentar, com a utilização da mão-de-obra escrava. Caracterizada pela agricultura, pequenas oficinas, dentre outros;
2. *Fase de Transição*. Período de 1780 a 1860. Primeira Revolução Industrial. Surgimento das máquinas a vapor, modo de produção seriada, com utilização de mão-de-obra operária. Caracterizada pelas fábricas e usinas.
3. *Fase do Desenvolvimento Industrial*. Período de 1860 a 1914. Segunda Revolução Industrial. Surgimento de máquinas elétricas e movidas a combustível. Surgimento de instituições financeiras. Caracterizada pelos Bancos.
4. *Fase do Gigantismo Industrial*. Período de 1914 a 1945. Empresas de grandes proporções. Caracterizada por Multinacionais.

5. *Fase Moderna*. Período de 1945 a 1980. Surgimento dos computadores, investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Caracterizada por Empresas de Serviços.
6. *Fase da Globalização*. Período após 1980. Ambiente externo mutável e internet. Caracterizada por Empresas Virtuais.

O que se pode verificar, então, é que a maior parte do processo produtivo se realiza dentro das organizações, o que quer dizer que as pessoas passam a maior parte de suas vidas nos espaços laborais. Do lado das teorias da administração, que são frutos do contexto da Segunda Revolução Industrial, percebemos um crescimento exponencial de acordo com a grande diversificação fabril, na qual sabemos que predominava a exploração do trabalhador. Desse modo, a mecanização dos processos de trabalho, portanto, foi uma expressão característica do desenvolvimento industrial ocorrido na época. Desta forma, os valores agregados aos sistemas de produção eram principalmente a "padronização, regularidade, passividade e controle" (FERREIRA et al. 2009, p.34).

Neste contexto, a máquina visava substituir e superar a operação do mecanismo humano. Houve uma divisão minuciosa das tarefas. Os meios de produção passaram a pertencer aos capitalistas e a visão organizacional encontrava-se focada na eficiência, produtividade e menores custos operacionais.

Nesta esteira surgem os pioneiros da racionalização do trabalho, ocupantes do campo teórico denominado *Administração Científica*. A começar por Frederick W. Taylor (1856-1915), que abordou as técnicas de racionalização do trabalho através do estudo de tempos e movimentos, defendendo que para a racionalização do trabalho, uma empresa deve se reestruturar nestes moldes. Já Henry Ford (1863 a 1947), foi o responsável direto pela expansão da produção em massa e a conseqüente popularização do ramo automobilístico. Podemos citar diversos outros ocupantes deste espaço científico, quais sejam: Jules Henri Fayol (1841-1925); Frank Bunker Gilbreth (1868-1924); Lilian Gilbreth (1878-1930); e Henry Grantt (1861-1919).

Em suma, a partir desta época, foram cunhados os preceitos da *Administração Científica*, dentre os quais destacam-se:

1. Estudo sistemático e científico do tempo;
2. Padronização da produção;

3. Seleção do trabalhador por suas aptidões;
4. Ênfase nas condições de trabalho;
5. Conceito de Homo Economicus;
6. Divisão do trabalho;
7. Ênfase na eficiência;
8. Enfoque mecanicista;
9. Superespecialização do operário;
10. Limitação do campo de atuação;
11. Abordagens prescritivas e normativas;
12. Autoridade e responsabilidade;
13. Unidade de comando.

Torna-se importante ressaltar como são categorizadas algumas das abordagens que observamos ao longo dos estudos administrativos. A *Abordagem Estrutural*, gestada pelos pioneiros da *Administração Científica*, foi palco para o desenvolvimento do que chamamos de *Modelo Burocrático*, o qual visa proporcionar aos gestores instrumentos adequados de controle baseados na disciplina e na previsibilidade. Essa abordagem é a que melhor se enquadra efetivamente nos paradigmas elencados acima.

No referido modelo deve existir uma hierarquia fixa e rígida, um lugar para cada pessoa, cada pessoa para um lugar. O modelo em questão visa o aumento da produtividade, com sua execução voltada aos mecanismos de adequação e controle das pessoas e dos processos. A crítica deste tipo de abordagem concentra-se principalmente na forma como o trabalhador é concebido pelas organizações.

Os trabalhadores eram vistos como um dos diversos insumos produtivos, ao lado dos equipamentos, energia e matérias-primas. O termo mão de obra, ainda hoje empregado em diversas empresas, revela bem a visão limitada que essas teorias administrativas possuíam (FERREIRA et al. 2009, p.62).

Para Weber (1974), autor que popularizou a burocracia como modelo de organização, o cumprimento dos objetivos de uma empresa efetiva-se por meio de tarefas definidas, calculadas e realizadas independentemente das características das pessoas, ou seja, o cumprimento das atribuições deve ser revestido de impessoalidade. Este modelo de

gestão privilegia a eficiência e a qualidade, a adoção de padrões universais, bem como, métodos racionais de avaliação, invariáveis de uma pessoa para a outra.

É importante mencionar que naquele momento histórico já se esboçava os primeiros pensamentos objetivos e reflexivos sobre a relação do *homem x trabalho*, a partir do entendimento de que deveria haver justiça no ambiente organizacional, estabilidade dos funcionários e espírito de equipe para que se possibilitasse o alcance dos resultados esperados. Entretanto, tais funções primavam tão somente pelos meios necessários para se alcançar a eficiência e o controle dos processos.

Atualmente, grande parte das empresas seguem o modelo burocrático como escolha de estrutura organizacional, que visa canalizar as possíveis manifestações humanas dentro de um ordenamento lógico e racional para execução dos processos de trabalho instituídos. A execução dos objetivos da corporação ficam atrelados à forma comportamental considerada adequada e às condições necessárias para que os comportamentos sejam facilitados. Este modelo de gestão está presente em todos os âmbitos sociais e não pode ser reduzido apenas às concepções exclusivamente empresariais, apontando para a responsabilidade de refinamento dos modelos existentes. Desta forma,

(...) há uma tendência em atribuir uma uniformidade em relação ao conceito de burocracia, o que resulta em equívocos sobre as formas que estas tomam nas diferentes relações sociais e de produção das condições materiais de existência. Essas dificuldades também aparecem no campo dos estudos organizacionais críticos. A tendência de atribuir significado único e de não levar em consideração como a burocracia se estrutura e se sedimenta na sociedade, cria dificuldades no entendimento desse fenômeno (FARIA et al., 2011, p.425).

Assim, torna-se possível apreender que dentro dos mecanismos burocráticos instituídos nas relações sociais existem seres humanos que se formatam e desformatam de modos extremamente pessoais e individualizados. Desse modo,

(...) partimos do pressuposto de que as organizações existem para que tarefas sejam distribuídas e executadas. As tarefas, em última análise, são distribuídas e executadas por pessoas. Essas pessoas levam consigo, para onde forem, sua escala social de ética de valores. Compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser a maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos (FERREIRA et al., 2009, p.29).

Prosseguindo com as fundamentações administrativas, por volta de 1930, podemos conceber a descoberta das influências dos fatores psicossociais sobre a produtividade, a qual denomina-se *Abordagem Humanística*. Nesta abordagem, a busca por maior eficiência levava em consideração a importância do fator humano. Na época surgem novas teorias sobre o comportamento humano no âmbito das organizações, especialmente com Kurt Lewin (1890-1947), criador da *Teoria de Campo* e conhecido pelas contribuições no campo das dinâmicas de grupo, que entendia as organizações sociais como um conjunto de realidades físicas e psicológicas, que se relacionam em mútua interdependência. Quer dizer, um espaço em que a coexistência com o ambiente tem significado e efeito sobre as pessoas. Conforme o autor,

Temos que conceber a vida do grupo como o resultado de constelações específicas de forças dentro da conjuntura (setting) mais ampla (...), o campo como um todo, incluindo seus componentes psicológicos e não psicológicos (LEWIN, 1952, p.174).

O principal exemplo que nos possibilita compreender como o fator humano é de fundamental importância em detrimento das condições físicas, foi a *Experiência de Hawthorne*, um trabalho realizado para a empresa Western Electric Company, que encontrava-se insatisfeita com a produtividade de seus trabalhadores apesar dos altos salários e boas condições de trabalho. A experiência durou mais de cinco anos e resultou no entendimento de que a produtividade não estava somente atrelada a fatores biológicos e físicos, mas antes, a fatores até então desconhecidos, os fatores psicológicos. A pesquisa foi coordenada por Elton Mayo (1880-1949), e possibilitou inúmeros *insights* no que diz respeito à importância preponderante do fator psicológico em relação ao fator fisiológico.

A partir desse tipo de abordagem foram renovados os preceitos da administração científica, e selecionados aqueles considerados mais relevantes para a ilustração e contribuição sobre o tema:

1. O fator psicológico é responsável por grande parte das resultantes de produtividade;
2. A eficiência do trabalhador é afetada por fatores psicológicos;
3. O nível de produção é resultante de fatores sociais de integração e trabalho conjunto;
4. Foca-se no comportamento social dos trabalhadores, inclusive utilizando-se de técnicas de punição social;

5. Motivação baseada em recompensas;
6. Organização de grupos informais;
7. Conceito de Homo Social.

A forma como o trabalhador é concebido, bem como, as formas de exercício do poder, influenciam grandemente na adesão destes aos objetivos da empresa. Evidencia-se a necessidade de se levar em consideração o trabalhador como indivíduo e coletividade. Fatores como melhoria do fluxo de comunicação, de escuta, decisões de forma participativa, liberdade de escolher as relações interpessoais, planejamento conjunto, menor influência coercitiva, possibilidade de exercer a criatividade, dentre inúmeros outros fatores, tornam-se foco de estudo e de aplicação nas relações de trabalho a partir de então.

Tendo em vista todos os avanços da *Abordagem Humanística*, cabe também apontar os pontos de crítica, os quais são imprescindíveis para o entendimento mais abrangente do tema. Naquele momento histórico existia uma negação a respeito da existência do conflito entre empresas e indivíduos. Pensava-se que invariavelmente um trabalhador feliz seria um trabalhador mais produtivo, entretanto, felicidade e produtividade nem sempre caminham juntas. Havia uma sensação de preocupação com o trabalhador, porém, a administração ainda exercia fortemente poderes coercitivos, embora de forma menos explícita. Por fim, foram criados muitos métodos de manipulação humana buscando sempre a maior produtividade do trabalhador e o menor índice de reclamações.

Como última categoria de análise neste tópico, podemos eleger a *Abordagem Integrativa* como elemento imprescindível para a compreensão dos fenômenos organizacionais hoje vigentes. Podemos conceber este momento do pensamento organizacional como advindo de um contexto pós segunda guerra mundial, quando as organizações sociais foram obrigadas a permear um mundo de mudanças e transformações severas.

O termo "Integrativa" destaca, também, o fato de que as teorias que constituem esta abordagem caracterizam-se por focar tanto os aspectos estruturais das organizações e seus processos de trabalho quanto a dimensão humana e social. Integram, portanto, contribuições encontradas nas duas perspectivas anteriormente destacadas: a estrutural e a humana (FERREIRA et al., 2009, p.104).

O modelo integrativo foi essencial para superar algumas características dos modelos anteriores, a saber, a concepção das organizações como máquinas, os limites de eficiência dos modelos burocráticos, os limites da autonomia organizacional e processos coercitivos de controle, bem como, os limites naturais, os quais ampliam a necessidade de protagonismo de instâncias subalternas capazes de contribuir no processo de tomada de decisões e adaptabilidade organizacional. Desta forma, os padrões organizacionais dependiam não somente da técnica e do racionalismo ou do indivíduo e do coletivo, mas do sistema social no qual estavam inseridos.

Esta abordagem buscava considerar os aspectos imprescindíveis da administração burocrática, da formalidade e da divisão do trabalho, e considerava também as contribuições deixadas pelos diversos campos do saber das outras inúmeras teorizações, como: a Teoria Comportamental, com seus diversos representantes principalmente no campo da Psicologia; Teoria Estruturalista, como o desdobramento da burocracia; Teoria Sistêmica, na idéia do todo organizado e complexo, com as características representadas, que fora construída, principalmente, pelo biólogo Ludwing von Bertalanffy (1901-1972), autor da famosa "Teoria Geral dos Sistemas", com os trabalhos realizados entre 1950 e 1968; e, por fim, a Teoria Psicanalítica, criada por Sigmund Freud (1856-1939), que tem na atualidade como seu maior representante, o sociólogo Eugène Enriquez, com diversos livros publicados sobre o tema, merecendo destaque, "*A Organização em Análise*" (1997).

Cabe destacar, entretanto, que as transformações sociais, técnicas, econômicas e culturais não cessaram após a década de 80, foram antes acentuadas, caracterizando a terceira revolução tecno-científica. Conforme a visão de DIEHL e VARGAS (1996), citado pelo trabalho de (JUNIOR, 2000), as principais mudanças podem ser categorizadas da seguinte forma:

1. Indústria microeletrônica, enquanto novo paradigma tecnológico (via liderança do Japão);
2. Verdadeira terceirização do processo produtivo (expulsão de custos de dentro das empresas);
3. Competição via qualidade e diferenciação de produtos;
4. Organização de sistemas flexíveis de organização produtiva e do trabalho, baseados numa maior integração e cooperação inter e intraempresarial;

5. Maior integração entre financiamento, fornecimento e produção (sob comando da grande empresa oligopolista);
6. Surgimento de um tipo de empresa concentrada, multiindustrial, com um importante braço financeiro, atuando em escala internacional.

Desta feita, constata-se que a reestruturação dos padrões organizacionais, frequentemente, tende a uma precarização das relações trabalhistas, o que demonstra a ampla gama de sentidos evolutivos expressos na vida organizacional. Não obstante, as discussões a respeito de tais direcionamentos e o destino das pessoas no mundo tecnológico, são inúmeras, porém, para abordá-las, exigiria acessar uma variedade de outras teorizações atuais sobre o tema, o que foge dos nossos propósitos do momento, embora não se possa descartar que as vias mecanicistas do pensamento organizacional hoje, vivem destes paradigmas tecnológicos.

Pois bem, ao tratar das abordagens apresentadas até esse ponto, torna-se importante eleger uma das teorias para o detalhamento mais aprofundado sobre a temática, com o objetivo de fornecer subsídios suficientes para que ampliem a compreensão da complexa dimensão que envolve a análise das organizações. Optamos, portanto, pela abordagem psicanalítica das organizações, visto ser a que melhor permite estabelecer as articulações em torno do eixo central deste trabalho, no que tange às concepções de sujeito/subjetividade/subjetivação, para o entendimento das suas relações com a dinâmica dos vínculos sociais nas organizações.

#### **4 AS ORGANIZAÇÕES NA ÓTICA PSICANALÍTICA**

A abordagem psicanalítica das organizações remete a um sistema cultural que atribui postos, papéis sociais, condutas e hábitos, que facilitarão a construção de uma obra coletiva. Pensar o *sujeito*, para além do setting analítico da clínica tradicional, a exemplo do contexto organizacional, contribui efetivamente para a análise sobre como os indivíduos são afetados por esses espaços sociais. Pois,

se a psicanálise do sujeito depende do contexto no qual ele se encontra, é preciso admitir que outro ambiente, ou seja, outro tecido de relações sociais (e logo de posições identificatórias, bem como os conflitos que elas acarretam), pode permitir-lhe mudar de conduta (ENRIQUEZ, 1990, p. 48).

Será, portanto, no interior do campo da psicossociologia de grupos e da sociologia das organizações, que Enriquez insere os princípios psicanalíticos como caixa de ferramentas conceituais, que lhe permite ampliar a visão e a crítica sobre o modo como se estruturam as organizações desde a perspectiva dos sujeitos, ao propor uma organização como

um sistema ao mesmo tempo cultural, simbólico e imaginário: um lugar onde se entrecruzam fantasmas, desejos individuais e coletivos, os mais subterrâneos como os mais operantes, e projetos voluntaristas (ENRIQUEZ, 1997, p.9).

É assim que os indivíduos se desenvolvem com uma pluralidade de interações sociais regidas por diferentes entendimentos e compreensões a depender da cultura na qual estão inseridos e dos valores que circulam em sua forma de compreensão da realidade.

Tomar a organização como um sistema cultural, simbólico e imaginário, significa dizer que cada um desses sistemas tem valor próprio e possuem um funcionamento dinâmico particular. A organização enquanto expressão cultural no decorrer do tempo, assume diferentes interfaces. Apresenta-se como

uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orientam a conduta de seus diversos autores. Esse sistema pode ser representado de maneira articulada (...). A organização aperfeiçoa uma armadura estrutural que se cristaliza numa determinada cultura que se tem em mira (...). Ela desenvolve um processo de formação e de socialização dos diferentes atores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto. (ENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Em síntese trata-se do *Sistema Cultural*. Isso porque, todo modelo de socialização seleciona os tipos de comportamento que considera adequado ou inadequado. Desse modo, uma organização ao preconizar a harmonia e a ética de forma horizontalizada, não considera como assertivo aqueles comportamentos profissionais que se valem da coerção, do apego à hierarquia nos jogos de poder, como meios de socialização necessários para a execução das tarefas. Do mesmo modo, a empresa ao se definir como rígida e autoritária, silencia a voz daquele profissional que tenta se impor nos espaços coletivos.

Por *Sistema Simbólico*, o entendimento é o de que a organização se estrutura através dos ritos de passagem que criam narrativas e heróis, ponto este de articulação com o *Sistema Cultural*. O trabalho torna-se local de movimento dos trabalhadores

simbolicamente atrelados aos objetivos e valores empresariais, desenvolvendo o sentimento de pertença, de significação e participação efetiva.

O *Sistema Imaginário*, por sua vez, visa conduzir o indivíduo por duas vias possíveis: o *imaginário enganador* e o *imaginário motor*. O primeiro refere-se à forma como a instituição se apresenta, almejando garantir proteção e ajuda ao trabalhador para lidar com suas angústias e vitórias, transpassando a finalidade da organização em si, indo em direção à captura do trabalhador como indispensável ao trabalho. Já o segundo aspecto, considera a expressão da espontaneidade criativa, permitindo escapar à cotidianidade, autoriza a experiência com os outros, que continuamente é reavaliada e refletida, construída e reconstruída, preservando a possibilidade de mudança. Em resumo, trata-se da manifestação do universo de significações dos sistemas anteriores.

Cabe esclarecer que dificilmente uma empresa adotará o *imaginário motor*, justamente por constituir um verdadeiro desafio às regras de funcionamento que regem as organizações. Mesmo as mais flexíveis, no momento de dificuldade tendem a regressar aos tons de hierarquização mais rígidos, reduzindo a possibilidade da manifestação dos indivíduos podendo chegar a regredir aos sistemas mecanicistas, ainda que por tempo determinado.

Então,

se a organização consegue imprimir sua marca sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico, ela poderá gabar-se de ter chegado a integrar seus colaboradores na cultura que ela propõe e impõe e a desenvolver sua motivação para contribuir na realização dos objetivos. Graças a interiorização dos valores da organização, eles poderão viver dos sentimentos de pertença, experimentar a admiração (e às vezes temor) pelos seus chefes, deixando para esses últimos pagar-lhes em troca pelas vantagens ou as possibilidades de dominação com relação aos seus subordinados (ENRIQUEZ, 1997, p. 37).

Decorre disso, poder afirmar que a organização está diretamente relacionada ao trabalhador não somente no sentido de produtividade (o qual não deixará de existir), mas também no sentido de uma identificação, de vivências e possibilidades, enfim, dos modos de vinculação e subjetivação.

As empresas produzem impacto sobre o ambiente e são por este impactadas. O componente social tem em sua composição, como dito, aspectos da cultura e humanos, além das formas de relação interpessoal direcionadas para os papéis representados pelas diversas pessoas nas vertentes horizontal e vertical.

Ainda, de acordo com ENRIQUEZ (1997), as *instâncias organizacionais* podem ser entendidas por meio das seguintes categorias: a *instância mítica*, quando envolve o aspecto simbólico dos mitos e das narrativas que moldam a relação do indivíduo com o ambiente de trabalho. A *instância social-histórica*, ligada às influências culturais. A *instância institucional*, abrangendo as regras e as normas nas relações de trabalho. A *instância organizacional*, referindo-se à própria estrutura e operação da organização. Já as *instâncias grupal e individual*, quando examinam os efeitos do isolamento e da dinâmica de grupo sobre o sistema. Por fim, a *instância pulsional*, que atravessa todas as instâncias anteriores, de onde provém a energia que as movimenta. O somatório dessas instâncias revelam os aspectos menos explorados da vida organizacional, por levar em conta as influências do ambiente de trabalho refletido na vida psíquica dos indivíduos.

Ora, toda sociedade para se instaurar possui uma narrativa bastante repetitiva para calcular os efeitos que exercem sobre as pessoas. Se a narrativa não se encontra muito bem delimitada, o exercício do controle pelas organizações torna-se mais difícil. Assim, todos que fazem parte da organização estarão congregados em torno de certa narrativa discursiva, o que possibilita a identificação entre seus membros e contribui para a construção daquele espaço. Nesta ótica, a *instância mítica* é criadora de vínculo social.

Contudo, apenas o mito não é suficiente para a compreensão acerca da estrutura das organizações em termos relacionais. A *instância social-histórica*, ocupa lugar indispensável no modo como se alteram as significações e terminologias para a configuração do social em um determinado período de tempo. Considerando o contexto e cenário histórico nos quais uma organização se insere numa dada época, permite-nos acessar as ideologias típicas daquele momento e compreender os efeitos de alienação que recaem sobre as organizações, na expectativa de poder minimizá-los.

Uma organização não se funda de forma consistente fora de uma devida orientação e regulação social, intervenientes nos níveis sócio-histórico, mítico, político, ético e técnico. Os membros e trabalhadores da instituição são regidos por regras cujo maior objetivo é zelar pelos interesses da organização. A lei uma vez interiorizada nos comportamentos está intimamente relacionada às outras instâncias, principalmente, a cultural.

O nível da *instância organizacional*, merece uma avaliação mais cuidadosa, posto tratar-se daquela instância que visa otimizar os processos de trabalho como derivação da

lógica mecanicista. No plano ideal a proposição deste nível seria chegar a um ponto tecnológico que dispensaria a emissão de mais um tipo de informação, pois tudo estaria intrinsecamente relacionado e funcionando bem. Porém, como sabemos, esta otimização ainda não foi alcançada, cabendo refletir sobre o custo envolvido na efetivação desta instância levando em conta seus objetivos num cenário de despersonalização do trabalho.

Na *instância grupal*, o autor segue dizendo, que é onde se expressam os sentimentos de solidariedade e resistência formada por ligações mais horizontais, manifestas na forma da voz do trabalhador. A importância desta instância reside na canalização das insatisfações e agrupamento dos encaminhamentos que visam a consolidação de ações coletivas. Não mais se trata de um indivíduo isolado, mas de uma possibilidade de agrupamento para além dos valores e normas instituídos pela empresa. Cabe ressaltar ser esta a instância de elevada importância, quando pensamos na expressão da subjetividade no ambiente organizacional.

A *instância individual* encontra dificuldade para ser abordada dentro das linhas sociológicas, uma vez que privilegia o indivíduo de maneira isolada, a exemplo do que pretende as abordagens psicológicas em certa medida. Entretanto, não se pode ignorar a compreensão do humano em sua dimensão psíquica, sua dinâmica interna, em pleno funcionamento, para além dos determinismos sociais. Para Freud,

Não podemos conter a impressão de que as pessoas comumente usam falsos critérios, que anseiam para si e admiram nos outros o poder, o sucesso e a riqueza, mas que subestimam os verdadeiros valores da vida. E, no entanto, em cada julgamento genérico como esse corremos o risco de esquecer a diversidade do mundo humano e de sua vida anímica. Existem certos homens que não deixam de ser admirados por seus contemporâneos, embora a sua grandeza esteja em qualidades e realizações que são totalmente estranhas às metas e aos ideais da multidão. (...) Mas isso não poderia acontecer de maneira tão simples, graças às incongruências entre o pensamento e a ação dos seres humanos e à polifonia de suas moções de desejo (FREUD, 1930 [2020], p.305).

Conclui-se, então, que o indivíduo sempre possuirá uma parcela de originalidade e autonomia ainda que se defronte com algum elemento repressor da linguagem social. Logo, a referida instância poderá ser vista a partir de diferentes perspectivas, a depender das diversas categorias de personalidade que caracterizam os indivíduos.

A *instância pulsional* está presente nas demais já mencionadas. O termo *pulsão*, criado por Freud como um construto teórico que se situa entre o somático e o psíquico, denota o processo dinâmico motriz que leva o organismo a buscar um objetivo

impulsionado por energia tanto físicas/fisiológicas, quanto psíquicas. Assim, é fundamental para a compreensão do sujeito, considerá-lo como ser pulsional em consonância com as diversas manifestações na vida organizacional.

No âmbito das organizações, via de regra, quando uma energia é direcionada para a alteração no rumo do trabalho, geralmente manifestam-se mecanismos de defesa, seja por parte do poder instituído, seja dos próprios indivíduos, como por exemplo, a *negação* e a *exclusão*.

A recusa de reconhecer determinadas realidades pode estar ligada tanto à instituição, quanto às situações de insatisfação dos trabalhadores. As resistências para a mudança se manifestam, portanto, seja a partir da própria dinâmica do aparelho psíquico, como também da dinâmica das organizações.

A leitura de Enriquez (1997), reforça, portanto, a importância de compreender a organização como uma estrutura mecânica e administrativa, mas, além disso, como um espaço vivo, permeado por relações subjetivas e modos singulares de subjetivação. Em síntese, ao considerarmos a organização como um sistema cultural, enxergamos a maneira como molda valores, normas e padrões de comportamento e influencia a conduta dos indivíduos. A empresa se torna um espaço de interação onde os sistemas simbólico e imaginário desempenham papéis cruciais na construção de identidades, significados e pertencimento.

As organizações muitas vezes resistem à adoção de práticas mais flexíveis e imaginativas, optando por estruturas mais hierarquizadas e mecanicistas. O equilíbrio entre a busca por eficiência operacional e a promoção da expressão da subjetividade é uma constante tensão. Portanto, entender as instâncias organizacionais, desde a vertente mítica até a pulsional, revela a complexidade das dinâmicas organizacionais e permite reconhecer a interconexão que existe entre o *psíquico* e o *social*.

## **5 A QUESTÃO DA SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Até o momento traçamos as coordenadas históricas e conceituais das concepções de sujeito em estrita relação com as noções de subjetividade e modos de subjetivação, bem como, antecipamos algo dessas manifestações no interior das organizações.

Percorremos o caminho que parte da concepção do sujeito religioso com forte ênfase nas atribuições morais diretamente influenciado pelas determinações divinas, passando ao sujeito político, submetido à domínio da razão, com desdobramentos no campo do conhecimento científico, econômico e ético. Chegamos, enfim, às concepções que encerram o sujeito como efeito de linguagem para além dos limites da consciência, com seus ditos e não ditos que atestam a existência das formações inconscientes vistas em condutas, atitudes e comportamentos.

A subjetividade pode ser concebida, portanto, dentro do processo de linguagem como:

- a. Sujeito da enunciação como agente que interioriza uma diversidade de regras linguísticas convencionais, podendo assim atribuir e interpretar diferentes significados em diferentes contextos;
- b. Sujeito como representação ideológica mínima significativa da vida social, isto é, o indivíduo;
- c. Sujeito privatizado que, a partir da idade moderna, passa a ter uma esfera privada de existência - lugar da intimidade e da emoção - situada nas relações amorosas, familiares e de amizade, esfera esta que se contrapõe a uma esfera pública de desempenho de papéis sociais e profissionais; e
- d. Sujeito psicológico em que a referência privilegiada tornou-se, na sociedade contemporânea, a sexualidade como meio de tomar consciência de si próprio, onde a 'verdade' do indivíduo torna-se, então, o seu 'desejo' (COUTINHO, 1985, p.65).

A subjetividade que se expressa de forma multifacetada envolve tanto elementos oriundos do meio social como da esfera individual. Sua formatação torna-se conhecida na forma dos pensamentos, emoções, sentimentos, ações e não ações. Portanto, abarcar sua pluralidade implica constantemente reconhecer sua heterogeneidade e amplitude na linguagem, admitindo-se a todo momento as possibilidades de frequentes interpretações e reinterpretações.

A experiência da subjetividade produz-se no decorrer das relações imediatas que as pessoas estabelecem entre si. No caso das organizações, os motivos, os processos decisórios, os valores e objetivos de cada pessoa devem ser observados como um conjunto de ideias posicionais, relacionais, subjetivas e temporárias (BAACK; PRASCH, 1997, citado por DAVEL, 2001, p.44).

Vale lembrar que, as *Abordagens Estruturais*, sobretudo, negligenciam as questões subjetivas em prol da produtividade e da submissão. Nesta perspectiva, não levam em consideração a dimensão individual e particular. Filósofos como Sócrates, ou como os das escolas Estóicas e Epicuristas, dentre outros, ocuparam-se de trazer ao palco as reflexões acerca das noções de interioridade e exterioridade, pois acreditavam existir um

conhecimento coexistente verdadeiro entre essas duas dimensões. Portanto, pensar no sistema organizacional não significa abrir mão da herança filosófica, mas refletir como estas visões sobre o humano contribuem para o entendimento acerca das individualidades e suas relações dentro das organizações.

A racionalidade proposta pela estrutura burocrática na dinâmica social advoga que a ação societária de ordenamento, quase exclusivamente lógica, coloca as pessoas em posição de “igualdade”, onde a subjetivação dos sujeitos se inscreve pela regulação e contenção dos impulsos criativos e singulares. Neste caráter racional, as regras e os meios para se atingir os objetivos da organização configuram-se como mecanismo eficiente de dominação e instrumento de poder.

Conforme afirmam Dejours e Abdoucheli (1994), numa organização hierarquizada do tipo piramidal, quanto mais se sobe na estrutura da empresa, mais se abrem as possibilidades para a expressão dos desejos daqueles que ocupam os postos de chefia. Neste sentido, subentende-se, pela via contrária, que descer no status da hierarquia social significa menor liberdade, baixa potência da voz e maior amordaçamento da subjetividade.

Na direção do modelo humanístico e/ou integrativo, a influência da organização na vida do sujeito apresenta-se com tons de flexibilidade, podendo significar menor exercício de controle quando comparados com os modelos da *Abordagem Estrutural*. Os efeitos que o exercício do poder nas organizações têm na subjetividade propiciam maior ou menor possibilidade para a manifestação de comportamentos criativos, para a iniciativa própria, autonomia, maturidade e singularidade de cada pessoa, com reflexos diretos sobre a qualidade da interação interpessoal. Portanto, considerar apenas os estudos que privilegiam a abordagem dos modelos de gestão e desconsiderar o sujeito singular, implica tocar a problemática das organizações de modo parcial.

Se anteriormente, o modelo tradicional era efetivo para o aumento da produtividade dos trabalhadores, assegurando sua permanência no quadro dos recursos humanos, diminuindo os índices de rotatividade, na atualidade, a não adequação ao modelo tradicional e a baixa preocupação com a dimensão de subjetividade dos trabalhadores, pode propiciar o aumento do *turnover* e a desqualificação técnica, com significativa carga de insatisfações e queda na produtividade.

Em Bock (1999), encontramos muitas definições para o fenômeno psicológico da subjetividade:

acontecimentos organísmicos, manifestações do aparelho psíquico, individualidade, algo que ocorre na relação e **é o que somos**, conflitos pulsionais, confusão mental, manifestação do homem, pensar e sentir o mundo, o homem e relação com o meio, consciência, saber-se indivíduo, o que se mostra, subjetividade, funções egóicas, existência intersubjetiva, experiências, vivências, loucura, distúrbio, o próprio homem, evento estruturantes do homem, comportamento, engrenagem de emoção, motivação, habilidades e potencialidades, experiências emocionais, psique, pensamento, sensação, emoção e expressão, entendimento de si e do mundo, manifestação da vida mental, tudo que é percebido pelos sentidos, é consciente e é inconsciente (BOCK, 1999, p. 173, grifo nosso).

A dimensão da subjetividade, portanto, como fenômeno humano, manifesta-se com uma pluralidade de expressões, seja nas relações interpessoais, no desequilíbrio emocional eliciado por certas experiências vividas, no sintoma corporal, no tom de voz, no psiquismo, nas emoções, etc. Dizer de subjetividade é admitir algo ao mesmo tempo familiar e estranho a nós, sobre nós, ou seja, algo do qual não temos controle, que intermedia nossa relação com o mundo. Expressar a subjetividade, portanto, é poder expressar o que somos.

Paradoxalmente, falar de subjetividade inclui a objetividade, pois, os processos de constituição psíquica não são isentos da materialidade da linguagem, nem dos fatores externos circundantes. A construção da subjetividade acontece a partir da conjunção das representações mentais advindas do mundo material e social. Os processos subjetivos evocam a necessidade de compreender a sociedade como processo sócio-histórico. Quer dizer, consideram elementos concretos da realidade e seus modos de apropriação.

Na interação, cada indivíduo introduz seus conteúdos particulares e singulares no universal das sociedades, num processo contínuo de construção coletiva concreta. Conclui-se desse modo, que os processos subjetivos não são inatos, predefinidos, mas forjados por uma relação dialética entre mundo interno e externo.

Noutras palavras, abordar a subjetividade implica romper com a dicotomia cartesiana. Significa considerar o sujeito em sua dimensão processual, superando a concepção de natureza humana inerente, organicamente determinada, para dar lugar a uma dimensão afetiva, modular, de trocas e interações, com relevância abstrata e simbólica, atrelada inevitavelmente ao contexto histórico, cultural e social. Cabe destacar

a necessária indissociabilidade entre sujeito e objeto enquanto orientação fundamental para manter o rigor teórico-metodológico nas análises alicerçadas

no materialismo histórico, compreendendo a relação dialética que imbrica subjetividade e objetividade; particularidade e totalidade; singularidade e universalidade; individualidade e coletividade (SOUZA, 2019, p.325).

Tais considerações teóricas, permitem-nos afirmar que os indivíduos não poderiam ser vistos apenas como elementos da produtividade nas organizações, mas constituindo-se como o principal fator que permite a vivência de sua dinâmica, conferem energia às atividades e processos e, além disso, invocam, criam e recriam contextos e situações insubstituíveis, a despeito dos padrões mecânicos de comportamento. Reduzir o sujeito a uma função significa impedir que a expressão da subjetividade viva, justamente no espaço onde despende a maior parte do tempo de sua existência. Em suma,

Ao se considerar o sujeito como processo, entende-se o ser humano além de si mesmo, de sua delimitação corpórea, uma vez que se constitui à medida que absorve e apreende o mundo que se lhe antecede historicamente e, concomitantemente, o processa, o decodifica segundo suas potencialidades e conforme os recursos de que dispõe no espaço social. Esse sujeito emerge de modo manifesto a partir de suas ações e comportamentos, atuando e transformando o meio do qual retira os elementos referenciais constitutivos, num processo dialético que caracteriza seu ser em um tempo e espaço enquanto unicidade e singularidade (por conta de cada processo ser único e inequívoco) e também enquanto coletividade e gênero humano (pelo fato de se constituir com, por meio de e para o Outro, o social). (MAGALHÃES, 2022, p. 31).

Enfatiza-se a ideia, nessa conceituação, que o sujeito não se limita uma função cognitiva, mas constitui-se de processos de sentido, conteúdos emocionais, identificações, conflitos, manifestações conscientes e inconscientes, atribuído em sua dimensão subjetiva, corpórea e historicamente inscrita.

Desta forma, parece oportuno e coerente, apresentar a terminologia "*sujeito processual concreto*", cunhada por Magalhães (2022), com objetivo de elucidar estas três dimensões inevitavelmente atreladas e indispensáveis para o entendimento do sujeito nas organizações.

Deve-se assim, voltar a atenção para o lugar que a subjetividade ocupa no trabalho, e de que forma pode-se extrair conhecimentos advindos do sujeito constituído de afetos, de história e da concretude de seu corpo. Modo de privilegiar não somente sua capacidade produtiva, tampouco valorizar apenas sua simples adequação às normas empresariais.

Trata-se de um convite ao leitor para pensar uma realidade organizacional, tal qual a vida apresenta, sem compartimentações reducionistas, dentro de uma lógica

transdisciplinar, atribuindo a devida importância em tempo e modo às questões que favorecem uma subjetividade madura, que possibilita o indivíduo cartesiano transmutar-se, transformar-se em *sujeito processual concreto*.

Os modelos previamente abordados neste estudo emanam energias de trabalho e formas de abordagem dos profissionais, levando em conta cargas psíquicas dificilmente quantificáveis, porém, visivelmente manifestas em questões de saúde física e psíquica.

Metrificar a adequação de um sujeito ao seu trabalho é quantificar a menor parte daquilo que o compõe. A valoração da adaptação não deve sobrepor a da expressão subjetiva. A era do controle e da mecanização do trabalho não mais acompanham as mudanças culturais presentes na sociedade atual. Ainda hoje, inúmeras são as manifestações de stress no trabalho, agressividade explícita e implícita, vivências de tensão e desequilíbrio, culminados muitas vezes pelo desordenamento somático, resultantes das relações interpessoais negligenciadas, bem como, a uma importância excessiva dada aos processos de trabalho em detrimento das pessoas.

São inegáveis as contribuições de todos os modelos administrativos apresentados para melhorar a funcionalidade da organização, majorando a capacidade de entrega e produção, entretanto, isso não pode vir acompanhado de um alto custo para a vida psíquica dos profissionais e da própria sociedade. Se o trabalho permite a diminuição da carga psíquica, pode também tornar-se num fator que favorece o equilíbrio do trabalhador. Porém, no caso do trabalho se opor a essas formas equilibradas para sua execução, torna-se extenuante. Um trabalho que permite ao sujeito se expressar, participar ativamente dos processos e canalizar seus conteúdos intrapsíquicos em atividades que fazem sentido, com um quantum de prazer, seria um modo de criar as condições necessárias para que processos de subjetivação mais saudáveis possam acontecer. Desta forma,

(...) um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades: o trabalho torna-se então um meio de relaxamento, às vezes a um tal ponto que uma vez a tarefa terminada, o trabalhador se sente melhor que antes de tê-la começado: é o caso do artista, do pesquisador, do cirurgião, quando estão satisfeitos com seu trabalho (DEJOURS, 2012, p.25).

Compreender cada sujeito em sua especificidade, permite escutar quando um trabalhador vai bem, ou não, quando exerce apenas o papel de peça de um quebra-cabeças organizacional ou a de um sujeito. Dejours (2012), com sua obra *"Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e*

*Trabalho*", nos fornece um exemplo valioso de um Chefe de Almoxarifado, que diante de diversas questões pessoais, trabalhava com satisfação no cargo. O trabalhador exercia sua função, tendo liberdade de propor e deliberar sobre situações que acreditava serem as mais adequadas no ambiente de trabalho. Além disso, era um trabalhador que tinha o reconhecimento de sua equipe. Quando foi convidado a assumir um posto de melhor remuneração, maior status e de maior exigência técnico-intelectual, mas acompanhado de relações interpessoais conflituosas, o trabalhador entrou em um processo de trabalho mecanizado, com menor possibilidade de liberdade na execução das atividades e com menor satisfação diante das entregas e dos vínculos sociais estabelecidos.

Procurou direcionar a carga de energia recebida pelas novas responsabilidades para atividades fora do trabalho, já que não fora possível sua canalização adequada no novo setor. Por fim, o trabalho se tornou fonte de sofrimento, afetando suas condições de saúde, reduzindo o sentimento de pertencimento. Felizmente, foi possível retorná-lo ao posto anterior, quando recobrou seu estado de equilíbrio e satisfação.

O exemplo torna clara a importância de se compreender o sujeito em suas relações de trabalho, considerando a sua história de vida perante modos de trabalho distintos. Avaliar a funcionalidade de um setor, implica levar em consideração os indivíduos que ali exercem suas funções, e a singularidade do caso a caso. Às vezes, esse processo vai requerer reajustes estruturais, bem como, envolver os trabalhadores num processo reflexivo. Outras vezes, haverá a necessidade de se avaliar o perfil profissional, visando uma colocação mais assertiva.

De todo modo, diante de inúmeros casos de pessoas não identificadas com o próprio trabalho, que não se sentem pertencentes ao ambiente onde exercem suas funções, trabalhando de maneira mecanizada, sem o devido reconhecimento, só reforça a importância de introduzir na reflexão sobre o trabalho na contemporaneidade as concepções de sujeito no amplo sentido do termo, como estudadas aqui.

São inúmeros os exemplos de repressão que podemos localizar no ambiente organizacional, o que aponta novamente para a importância de se considerar a expressão da subjetividade dos indivíduos. Desta forma

A organização é ao mesmo tempo constituinte da alienação e desalienação, lugar onde, através da palavra, o sujeito é capaz de reconhecer o seu desejo, o imaginário criador pode encontrar campo de aplicação e a palavra inventiva desdobrar-se (GODOI, 2005, p. 86).

Nesse sentido, acredita-se que um melhor direcionamento entre as “*cargas psíquicas*” e as “*cargas de trabalho*” no ambiente corporativo, pode resultar na construção de *vínculos sociais* mais sólidos e conseqüentemente maior sentimento de pertencimento. Assim, destacamos o importante papel da liderança para a promoção dessa “*equilíbrio*”. A liderança que desconhece ou ignora tais dimensões, corre sério risco de ver esfacelar o *vínculo* entre os indivíduos que, como sabemos, se dá por meio de processos identificatórios, na forma horizontal, alinhados com a figura encarnada do líder ou minimamente com suas idealizações.

Desse modo, a cultura de uma organização necessita conjugar os processos de trabalho com o desenvolvimento humano e pessoal dos seus profissionais. Do contrário, seus valores e normas desalinhados dessa perspectiva farão surgir uma dimensão de mal-estar no trabalho, na forma de *gaps* de competências, habilidades e atitudes que, em certa medida, também estarão em desacordo com os propósitos organizacionais.

No ambiente de trabalho, a constante pressão para o atingimento de metas, o cumprimento de prazos e a acirrada competição entre as pessoas, dentre outros fatores, podem elevar os níveis de estresse e ansiedade. Ainda neste sentido, esse “desequilíbrio” de fatores psíquicos, também pode proporcionar vivências adoecedoras, fragilizando ainda mais os *vínculos*, incapacitando os indivíduos para lidar assertivamente com os problemas e desafios próprios do mundo externo, seja na vida pessoal e ou corporativa.

A cena corporativa frequentemente torna-se uma arena para os embates onde os personagens competem entre si, mais por aspectos de cunho pessoal e individual que por questões relacionadas efetivamente às entregas a serem realizadas. Disputas por hierarquias e reconhecimento quando mal gerenciadas têm por conseqüências, como já sabemos, *vínculos* corrompidos e o nascimento de motivações impróprias para a saúde organizacional.

Desta feita, reafirmamos a importância de se considerar as dimensões do sujeito na esfera dos estudos organizacionais, para o entendimento de que a via da subjetividade e dos modos de subjetivação, podem resultar no resgate do espaço corporativo como meio salutar para a experiência humana com o trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou explorar as dimensões do sujeito e da subjetividade atreladas às dinâmicas do vínculo social nas organizações, sublinhando a necessidade de cada vez mais inserir tal temática nos estudos e nos processos de gestão organizacional e de pessoas. A proposta de uma investigação dessa natureza, tocando suas raízes filosóficas desde a era moderna até os dias atuais, passando pelas ciências humanas e sociais, e ainda pelas teorias da administração, colocam uma lupa sobre o tema e possibilita que as organizações confirmem maior centralidade à subjetividade, a despeito dos olhares estruturalistas. Assim, ao longo do estudo, acreditamos ter feito emergir reflexões cruciais sobre os desafios e impasses inerentes à construção dos vínculos sociais entre os sujeitos, sobretudo, no interior das organizações contemporâneas.

O desmembramento das terminologias *sujeito*, *subjetividade* e *subjetivação*, possibilitou constatar que os estudos organizacionais não se limitam ao fator humano como um recurso disponível exclusivamente para atender às necessidades empresariais. Tampouco, trata-se apenas de alcançar resultados, metas e lucro.

Diante dos modelos utilizados pelas organizações contemporâneas arriscamos dizer que ainda persiste certa defasagem das teorias administrativas para dar conta das demandas do nosso tempo no que tange a uma abordagem do sujeito no mundo corporativo. Certa resistência, diria, para concretizar uma mudança de paradigma nesse âmbito.

Cabe destacar que as organizações não operam aleatoriamente, mas a partir de estruturas muito bem definidas. Sendo assim, as organizações são inerentemente conservadoras, opondo-se a alterações e adoção de novos padrões, por temerem, às vezes, os riscos que envolvem aportar esforços em modelos não tradicionais. Ao mesmo tempo, revelam uma dualidade em relação à transformação social, seja em manter uma postura conservadora, seja em desempenhar um papel na promoção da mudança social. A visão tradicional, não raro, negligencia as dimensões humanas, gerando uma tensão persistente entre eficiência e expressão da subjetividade, sem possibilidade de que a última seja completamente anulada. A construção de possibilidades vinculares mais salutares representa um desafio, e inclui necessariamente a dimensão da subjetividade.

Temos elementos suficientes para afirmar que no decorrer do tempo, as organizações deverão cada vez mais se adaptar às exigências das diversidades culturais em um processo de ajustamento contínuo. É sabido que atualmente a tecnologia tem

impactado os modos de funcionamento das empresas de maneira expressiva ao modo da inclusão das máquinas nos processos produtivos. Entretanto, cabe salientar que seja qual for o processo organizativo impresso na estrutura social, o elemento subjetividade jamais será elidido.

A gestão que busca abrir espaço para a subjetividade enfrenta desafios, especialmente diante de estruturas racionais e hierárquicas. A necessidade de escuta, diálogo e participação ativa dos sujeitos nas decisões organizacionais torna-se vital, entretanto. Conduzir organizações para adotarem práticas mais flexíveis implica lidar com conflitos, mas também significa oferecer a possibilidade de reinvenção e manifestação autêntica dos indivíduos na vida do trabalho.

O presente artigo foi estruturado de tal modo que tornasse possível perceber algumas relações estabelecidas entre os autores estudados em torno da temática do sujeito, da subjetividade e do vínculo social nas organizações. O desejo que norteou a pesquisa foi o de construir uma espécie de grade de inteligibilidade interdisciplinar que pudesse enriquecer as discussões a respeito das organizações de trabalho no mundo contemporâneo. Trata-se de uma reflexão que pretende jogar luz sobre tema tão relevante e talvez construir uma possível história do sujeito nas organizações.

Este trabalho, portanto, é um convite ao leitor para refletir sobre os processos de subjetivação contemporâneos no âmbito das organizações que coloca em primeiro plano a emergência dos sujeitos. Neste sentido, ao concluir este ensaio, levando em consideração as dimensões filosófica, histórica e cultural, torna-se indispensável clarificar o lugar que esta temática ocupa na prática organizacional.

Sendo a gestão de pessoas uma construção social baseada na vivência entre os sujeitos e que desempenha papel crucial no desenvolvimento profissional e na saúde do trabalhador, chamamos atenção para a necessidade de construção de um ambiente organizacional mais humanizado. A construção desta obra coletiva deve considerar como estratégia organizacional a implementação de modelos de gestão participativa, o estabelecimento de práticas inovadoras com relações mais horizontalizadas, criação de espaços que permitam os sujeitos se expressarem de forma criativa e particular, bem como formar vínculos sociais que favoreçam processos identificatórios e sentimento de pertencimento dentro das organizações. Cabe ressaltar, que espaços de construção e diálogo podem funcionar como sistemas organizados, nos quais os indivíduos se apropriam

das temáticas que consideram importantes, constroem em conjunto sua forma particular de participação nos processos, podendo se tornar sujeitos de proposição, com seu lugar bem delimitado no conjunto organizacional.

Reiteramos, assim, que não se trata de encerrar a discussão, mas fomentá-la em torno das concepções de sujeito, considerando as relações de forças estabelecidas no interior de uma multiplicidade discursiva ético-política em questão na atualidade. Novos estudos serão ainda necessários, a fim de promover o aprofundamento do tema, de modo a tornar aplicáveis os saberes sobre o sujeito em diferentes espaços e tempos da vida organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ALTOMARE, Marcelo Carlos. O sujeito no pensamento de Max Weber. Tese de Doutorado - Universidade Estadual de Campinas. **Instituto de Filosofia e Ciências Humanas**. Campinas: São Paulo, 2000.
- BAACK, Donald.; PRASCH, Thomas. The Death of subject and the life of the organization: implications of new approaches to subjectivity for organizational analysis. **Journal of Management Inquiry**, v. 6, n. 2, p. 131-141, 1997. In: DAVEL, E. VERGARA, S. C. Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOCK, Ana Mercês Bahia. Aventuras do Barão de Munchhausen na Psicologia. São Paulo: **Editora Cortez/Educ**, 1999.
- BRITO, Wallace da Costa e CANAVEZ, Fernanda. Modos de Subjetivação e Contemporaneidade: uma Reflexão sobre a Memória. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol. [online]**. 2020, vol. 13, n. 3, pp. 1-24. ISSN 1983-8220. <http://dx.doi.org/10.36298/gerais202013e15382>.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração - Teoria, processo e prática. São Paulo: Editora **Makron Books**, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: **Atlas**, 2002
- COUTINHO, A. R. Pressupostos da noção de subjetividade. In: FIGUEIRA, S. A. **Cultura da psicanálise**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- DEJOURS, Christophe. ABDOUCHELI, Elisabeth. JAYET, Christian. Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1 ed. - 13. reimpr. São Paulo: **Atlas**, 2012.
- DEJOURS, Christophe. & ABDOUCHELI, Elisabeth. Desejo ou Motivação? A Interrogação Psicanalítica sobre o Trabalho. In M. I. S. Betiol (Org.) Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo: **Atlas**, 1994.
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia. São Paulo: **Editora 34**, 2011.
- DESCARTES, René. O discurso do método. São Paulo: **Martins Fontes**, 2001.
- DIEHL, Isani; VARGAS, Paulo Roberto. Paradoxos da globalização: da pressuposição do fim do estado-nação à realidade do retorno do estado. Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n. 3/4, p. 91-124, jan./dez. 1996. In: JUNIOR, M. F. F. A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: Algumas Considerações sobre o Desenvolvimento Industrial Brasileiro nos Anos 90. v.3. n.2. **Rev. FAE**, Curitiba, 2000.
- ENRIQUEZ, Eugène. A Organização em Análise. Rio de Janeiro: **Vozes**, 1997.
- ENRIQUEZ, Eugène. Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: **Jorge Zahar Editor**, 1990.
- FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como Organização, Poder e Controle. In: **RAE**. v. 51. n.5. São Paulo: Editor Científico Alexandre de Pádua Carrieri, 2011.
- FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In J. H. Faria (Org.) Análise crítica das teorias e práticas organizacionais (pp. 45-67). São Paulo, SP: **Atlas**, 2007.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. 4. ed. São Paulo: **Pioneira**, 2009.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: **Artmed**, 2009.

FOUCAULT, Michel. A hermenêutica do sujeito. 2. ed. São Paulo: **Martins Fontes**, 2006b.

FREUD, Sigmund. (1980b). Artigos sobre metapsicologia: o inconsciente. In: **Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud (Vol.14)**. Rio de Janeiro: Imago. (Trabalho original publicado em 1915).

FREUD, Sigmund. O mal-estar na cultura. In: **Obras Incompletas de Sigmund Freud**. 1ª ed. Belo Horizonte: Autêntica, 1930 [2020].

FREUD, Sigmund. (1969). Além do princípio do prazer. In **J. Strachey, Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud (Vol. 18)**. Rio de Janeiro: Imago. (Originalmente publicado em 1920)

FREUD, Sigmund. Extratos dos documentos dirigidos a Fliess. Rio de Janeiro: **Imago**, 1974.

GODOI, Christiane Kleinubing. O olhar superficial dos estudos organizacionais. In: **Psicanálise das Organizações: contribuições da teoria psicanalítica aos estudos organizacionais**. Itajaí. Santa Catarina: Univale, 2005.

HOBBSAWM, Eric. The Age of Capital. **Victorian Studies**, vol. 20, n. 4, Summer, 1977.

KANT, Immanuel. Crítica da razão pura. São Paulo: **Ícone**, 2007.

LACAN, Jacques. A instância da letra no inconsciente ou a razão desde Freud. In: **Escritos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

LACAN, Jacques. Função e campo da fala e da linguagem em psicanálise. In: **Escritos**. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

LACAN, Jacques. **Escritos**. São Paulo: Perspectiva, 2014.

LEWIN, Kurtin. Field Theory in Social Science. London: **Tavistock Publications**, 1952

MAGALHÃES, Alex Fernandes. Em defesa de uma concepção complexa de sujeito nas organizações. In: **Revista Organizações & Sociedade**. Bahia, 2022. Editora Associada: Josiane Oliveira.

MARX, Karl. Contribuição à crítica da economia política. 4. ed. São Paulo: **WMF Martins Fontes**, 2011.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: Da revolução humana à revolução digital. São Paulo: **Editora Atlas**, 2002.

QUINTANEIRO, Tânia; BARBOSA, Maria Lígia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia Um toque de clássicos: Marx, Durkheim, Weber. 2ª ed. **Rev. ampl.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.

SOUZA, Camila Azevedo. A relação dialética entre subjetividade e objetividade: Materialismo Histórico e Psicologia Histórico-Cultural. In: **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**. V.11. n.1. Salvador, 2019.

WEBER, Max. Ensaios de sociologia. 3a ed. Rio de Janeiro (RJ): **Zahar Editores**, 1974.