

## **Subjetividade e Identidade dos Gerentes Frente aos Novos Papéis Exigidos no Atual Contexto Organizacional**

### **Subjectivity and Identity of Managers Toward the New Roles Demanded in the Current Organizational Context**

Cacilda Nacur Lorentz

Professora da universidade FUMEC, doutoranda em administração pelo Centro de Pós Graduação e Pesquisa CEPEAD da UFMG, mestre em administração, especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, psicóloga. Consultora organizacional e professora de cursos de graduação e pós-graduação, Minas Gerais, Brasil

cacilda.lorentz@gmail.com

Luiz Cláudio de Lima

Professor do IBMEC /Belo Horizonte, doutorando em Administração pela Universidade FUMEC, mestre em engenharia de produção pela UFSC, administrador de empresas. Atua com consultor organizacional e professor de cursos de graduação e pós-graduação, Minas Gerais, Brasil

lclima59@gmail.com

Bernadete Oliveira Sidney Viana Dias

Doutora em Administração pela UFMG, mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Professora do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis / Universidade Federal de São João Del-Rei, Minas Gerais, Brasil

bernadeteosdias@hotmail.com

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

Doutoranda em Administração pelo Centro de Pós Graduação e Pesquisa CEPEAD da UFMG. Professora do CEFET-MG e coordenadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Psicanálise, Minas Gerais, Brasil

vmguimaraes@hotmail.com

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 24.10.2012  
Aprovado em 19.11.2013



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Este trabalho parte de uma pesquisa bibliográfica para provocar uma reflexão sobre a questão do trabalho gerencial, numa abordagem que evidencia as dimensões subjetivas implícitas nas relações deste profissional, a construção da sua identidade e o exercício de suas funções diante dos desafios contemporâneos. Ao analisar as atividades gerenciais, podem-se destacar, entre as conclusões aferidas, as ambiguidades e contradições inerentes ao cargo, pois as constantes mudanças de vínculos com as organizações e a fragilidade em sua estabilidade, provocada pela crescente cobrança por resultados superiores, afeta o processo de construção da sua identidade e identificação com a organização. Espera-se que este estudo possa contribuir para uma melhor compreensão do processo de construção da identidade deste profissional e dos desafios por ele enfrentados no exercício de seu papel nas organizações modernas.

**Palavras-chave:** Identidade, Subjetividade, Papel Gerencial.

## ABSTRACT

This theoretical paper aims to provoke reflection on the issue of managerial work, an approach that reflects the subjective dimensions implicit in these relations professionals, the construction of identity and the performance of their duties before the contemporary challenges. By analyzing the activities and managerial desks, can be noted between the measured findings, ambiguities and contradictions inherent in their positions, because the constant changes in relations between managers and organizations and the fragile stability caused by the growing require for better results, affect the process of building identity and identification with the organization. It is hoped that this study will contribute to a better understanding of the process of identity construction of these professionals and the challenges they face in performing their roles in modern organizations.

**Keywords:** Identity, Subjectivity, Management role.

## 1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, no mundo corporativo os cargos gerenciais se destacam pelo poder, status e elevada remuneração; portanto, “ser um gestor” foi (e ainda é) desejo e expectativa de carreira de muitos profissionais. Mas será que no contexto atual “ser um gestor” representa a existência de uma identidade gerencial? Este ensaio teórico visa estimular uma reflexão sobre a atuação do gerente nas organizações, numa análise que ressalta as dificuldades e ambiguidades vivenciadas por estes profissionais na construção de sua identidade e os aspectos subjetivos implícitos nas relações dos gestores no exercício de suas funções frente aos desafios organizacionais contemporâneos. O que se pretende analisar de forma mais objetiva é a relação entre a ambiência interna e externa das organizações contemporâneas e o processo de construção da identidade dos gestores. A identidade se constrói a partir de um vínculo e uma maior constância nas suas interações sociais e se expressa no modo de ser, pensar, sentir, agir e interagir do gerente, permitindo-lhe e permitindo-nos dizer quem ele é. Entretanto, o atual contexto organizacional fragiliza os processos identificatórios, pois as novas formas de relações de trabalho e as pressões por resultados e cobranças constantes e multidirecionais fragmentam as relações sociais e acabam por criar laços tênues e frágeis entre os gestores e entre estes e a organização.

Além dessa introdução, esse artigo está estruturado em cinco partes: na primeira aborda a subjetividade, para, a seguir, na segunda parte, inserir o tema identidade. Na terceira parte discute o trabalho, seu significado e transformações, e na sequência as questões pertinentes ao trabalho gerencial e suas novas demandas e exigências. Por fim são apresentadas algumas considerações finais.

## 2 SUBJETIVIDADE

A busca pela compreensão do homem numa perspectiva subjetiva não é uma abordagem nova. Estudos filosóficos, desde a Grécia antiga, já evidenciam uma preocupação em refletir sobre o homem e as questões referentes à natureza

humana (Ferreira, 2000). Numa perspectiva histórica, Davel e Vergara (2001, p. 44) ressaltam a pioneirismo de Sócrates e sua conhecida frase “conheça-te a ti mesmo”, ressaltando-o como um filósofo que já se preocupava com as questões subjetivas do homem. “No pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente. Designa a interioridade da pessoa, a singularidade e a espontaneidade do eu” (Davel & Vergara, 2001, pp. 42-43). Estes autores ressaltam também a contribuição de Sêneca, elegendo-o como filósofo que melhor esclareceu a existência de espaços internos e externos ao homem, reconhecendo a distinção entre estas duas dimensões e a coexistência delas enquanto espaços que se interligam, portanto, necessários para compreensão humana.

Ferreira (2000) destaca que tanto os estudos filosóficos como os científicos sempre estiveram em busca de conhecimentos sobre a origem do mundo, da vida e dos seres humanos. Mas foi a filosofia que se preocupou em compreender a relação do homem consigo mesmo, seus pensamentos, emoções, ideias e reflexões sobre questões morais, éticas, e políticas, e também sobre a relação do homem com o mundo externo. Foi ainda na Grécia antiga, com o pensamento de Demócrito sobre a constituição do ser humano, que em sua concepção o homem era formado por átomos do corpo e átomos da alma, que se iniciou uma visão dividida do homem – corpo e alma. Assim, compreender o homem na sua totalidade mostra-se um exercício que demanda esforço de integração, pois como evidência Ferreira (2000, p. 26) “Instalou-se, a partir de então, o dualismo acerca da natureza humana que iria confundir o pensamento filosófico e científico na sua evolução histórica, representando as esferas subjetiva e objetiva do conhecimento de forma dicotômica.” Ao longo da evolução histórica deparamos com a produção de conhecimentos que direcionam olhar para compreensão humana, ora colocando como cerne das discussões as questões relativas aos aspectos internos do sujeito, e outras vezes focalizando as discussões em torno de aspectos externos a este, ou seja, aquelas de ordem objetiva.

Por outro lado, Ferreira (2000, p. 62) afirma que “A concepção de subjetividade faz parte do processo de construção das ciências humanas e, mais especificamente, da ciência psicológica”. A autora faz uma análise da evolução da compreensão da visão de homem à luz do nascimento e da evolução das algumas

abordagens psicológicas, como a experimental, o behaviorismo e a psicanálise.

Tendo em vista a questão da subjetividade, Goulart (2007) aborda a construção deste conceito através dos estudos da psicologia, por meio da contribuição da psicanálise e da psicologia sócio histórica. A psicanálise, integrando os aspectos mentais e físicos do homem, buscou compreender a subjetividade, privilegiando o estudo da história pessoal dos indivíduos. Ressaltou a existência do aparelho psíquico e suas três diferentes instâncias, denominadas por Freud como o consciente, o pré-consciente e a mais profunda delas, o inconsciente, na qual permanece imersa a maior parte da subjetividade do indivíduo. Considerou ainda o dinamismo do aparelho psíquico ao evidenciar a consistência de três sistemas de funcionamento da mente humana: O id, o ego e o superego. O id, formado pelos impulsos e pulsões, é regido pelo do princípio do prazer. O ego, regido pelo princípio da realidade, faz a mediação e integração entre o mundo interno (regido pelas forças pulsionais) e o mundo externo. Já o superego é formado a partir do ego e da assimilação de valores morais e sociais introjetados pelo indivíduo. Assim, a psicanálise, a partir do seu fundador e da sua compreensão do psiquismo humano, corresponde a uma abordagem que integra os aspectos subjetivos e objetivos do homem.

Freud compreendeu de forma múltipla a complexidade do sujeito, distinguindo seus aspectos inconscientes, pré-conscientes e conscientes. Os aspectos subjetivos podem se manifestar a partir da multiplicidade, diversidade e unidade do psiquismo que se constrói em histórias individuais. Não se trata de buscar a essência ou existência, mas a maneira pessoal como são vividos os eventos que ocorrem ao longo da vida do sujeito. A história individual é sempre idiossincrática, apesar de estar inserida na cultura, pelo fato de que o sujeito é quem dá sentido a sua existência. (Ferreira, 2000, p. 104).

Todavia, há controvérsias quanto à contribuição de Freud para compreensão da subjetividade humana. Na visão de González Rey (2012, p.15), apesar da sua contribuição na apresentação dos processos e conflitos psíquicos, Freud não foi capaz de distinguir “a natureza dos processos subjetivos, sua flexibilidade e independência com relação a uma suposta natureza humana universal”. A principal crítica desse autor à abordagem freudiana refere-se à dicotomia entre o social e a

psique, além da tendência de psicologizar o social.

De toda forma, no início, a psicanálise representou uma abordagem ousada e inovadora, pois rompeu e criticou os valores e os padrões sociais adotados até aquele momento. Freud, no fim de sua obra, apresenta uma leitura mais ampla do social a partir dos textos: Totem e Tabu; Mal estar na Civilização; Moisés e o Monoteísmo; o Futuro de uma Ilusão; Psicologia das Massas e análise do Eu. A psicanálise freudiana, além de sua fundamental contribuição para a análise do sujeito, não se reduz ao plano do indivíduo e suas relações familiares e pessoais. Ela tem como um dos seus pilares que o sujeito se constitui a partir do outro, ou seja, a partir do laço social inserido em uma determinada história e contexto que irá influenciar essa constituição e formação deste sujeito. Assim como coloca Enriquez (2005), a psicanálise não é unicamente um procedimento terapêutico: ela é também uma ciência do psiquismo, dos processos inconscientes que se desenrolam a partir dos indivíduos, das relações nos grupos, nas instituições e nas produções do espírito.

A abordagem sócio histórica compreende o homem inserido na sociedade, ou seja, corresponde a uma abordagem que se preocupa em integrar o homem temporalmente e em suas relações sociais. Para Goulart (2007) o homem deve ser compreendido em todas suas expressões, entendidas como as visíveis, que se referem ao comportamento; as invisíveis, relativas aos sentimentos; as singulares; e as genéricas, que se referem à individualidade e aos aspectos comuns ao sujeito. A autora destaca ainda que, nesta perspectiva, o homem é constituído de corpo, pensamento, afeto e ação, o que leva à ideia de subjetividade. Para González Rey (2012), essa abordagem coloca o social em uma posição diferenciada com relação à formação e ao desenvolvimento dos processos psíquicos, rompendo com a dicotomia entre externo e interno “a psique está configurada socialmente e, ao mesmo tempo, é constituinte do social dentro do processo que se configura” (González Rey, 2012, p. 33).

No entanto, não é tarefa simples compreender a subjetividade, como pontua Lima (2007, p. 157), pois “é um conceito controverso, até porque envolve a interpretação da natureza humana pelo próprio homem segundo prismas pessoais, logo, subjetivos, como a própria denominação sugere”. Pode-se dizer, então, que no sentido mais abrangente a subjetividade “significa tudo aquilo que é relativo ao

sujeito” (Goulart, 2007, p. 15). Dessa forma, o subjetivo refere-se, portanto, aquilo que é próprio do indivíduo, seus sentimentos, suas emoções, sua vida interior, sua identidade. Mostra-se intangível, impalpável, todavia possível de ser aferido nas complexas relações estabelecidas com o outro.

Lane (2002) e González Rey (2012), em uma perspectiva dialética, rompem aspectos dicotômicos ao tratar a subjetividade. Os sentidos subjetivos envolvem tanto o social quanto o individual, sendo que cada um desses constituem sentido no outro.

A subjetividade é constituída na relação dialética entre o indivíduo e a sociedade e suas instituições; ambas utilizam mediações das emoções, da linguagem, dos grupos a fim de apresentar uma objetividade questionável, responsável por uma subjetividade na qual estes códigos substituem a realidade. (Lane, 2002, p. 17)

Nesta percepção amplia-se o conceito de subjetividade, compreendido como um sistema aberto e processual, que se expressa através da ação nos sujeitos individuais e também nas diversas instâncias e instituições sociais, como uma essência determinante do comportamento do sistema. A subjetividade se produz sobre emoções e sistemas simbólicos que se expressam de forma diferenciada na confluência de histórias singulares de indivíduos e grupos sociais, com contextos culturais e sociais específicos. Na produção de sentido não existe universalidade, pois todo sentido subjetivo instaura-se a partir da história do seu protagonista (González Rey, 2012).

Entendendo que o conceito de identidade está intimamente ligado ao de subjetividade, faz-se necessário delinear seus pontos de encontro assim como as divergências e complementaridades.

### **3 SUBJETIVIDADE E IDENTIDADE**

Subjetividade e identidade são conceitos distintos, porém íntimos e interligados. Identidade se refere aos aspectos pelos quais a pessoas se

reconhecem. É o “eu” sujeito da ação, se remete ao individual. Segundo Vieira (2004), as pessoas possuem um “eu” próprio que as diferencia, mas também este mesmo “eu” mostra-se capaz de aproximá-las das demais pessoas, constituindo assim uma dupla face da identidade, denominadas identidades diferenciadora e vinculante. A identidade diferenciadora é construída pelo indivíduo ao longo do tempo e de sua história de vida, tal qual seu nome *próprio*, que o distingue dos demais. Na mesma linha analógica, pode-se considerar seu *sobrenome*, ou o nome herdado de seus laços familiares, aquele denominado como a identidade vinculante, pois afirma seu vínculo ou pertencimento a um determinado grupo. Assim, pode-se afirmar que a identidade pessoal ou individual é aquela que diferencia uns dos outros, e a identidade social ou de pertencimento é denominada vinculante, que nos faz sentir parte de um grupo ou de uma sociedade. De acordo com Caldas e Wood (1997), identidade indica permanência, uniformidade, continuidade. Para esses autores, duas dimensões podem ser combinadas: a dimensão individual e a coletiva e a dimensão do interno para o externo, tentando integrar identidade e identificação. Em contraponto, Carrieri, Paula e Davel (2008) ressaltam o caráter complexo, multidimensional e pluridisciplinar que a conceituação da identidade envolve.

Do ponto de vista sociológico, a realidade é fruto de experiência subjetiva e intersubjetiva, construída socialmente, sendo percebida e construindo significados pelos indivíduos de acordo com os diferentes grupos sociais aos quais pertencem. Assim, o indivíduo constrói a realidade social e é ao mesmo tempo construído por ela (Berger & Luckmann, 2005). A identidade se expressa no modo de ser, pensar, sentir, agir e interagir do sujeito, permitindo-lhe e permitindo-nos dizer quem ele é. Coloca o homem em relação às suas dimensões sócio-histórico-culturais, constituindo-o como sujeito social. Dessa forma, pode-se considerar que toda e qualquer identidade é construída socialmente. A principal questão, na verdade, diz respeito a "como", "a partir de que", "por quem", e "para que" isso acontece. O conteúdo simbólico de uma identidade depende de quem a constrói e para que é construída. Indivíduos, grupos sociais e sociedades reorganizam seu significado em função de tendências sociais e processos culturais enraizados em determinada estrutura social, que define certa visão de tempo e espaço.

Em seus estudos, Hall (2003) desenvolve a noção da constituição da identidade a partir da interação do sujeito com o outro e com a coletividade, na qual

peças significativas para o indivíduo funcionavam como mediadoras de valores, sentidos, símbolos, cultura do mundo, sendo o sujeito constituído por suas relações sociais cotidianas. Neste sentido, a identidade interligaria o mundo pessoal e o público, o interior e o exterior, o sujeito e a estrutura. Mais pertinente à atualidade, a concepção pós-moderna de Hall (2003, 2012), compreende a identidade como algo constituído historicamente e transformada continuamente, caracterizada por uma visão fragmentada e pluralizada.

A identidade, conforme Freitas (2000) é um resultado que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, já que pode se referir a um indivíduo, grupo ou à sociedade em geral. Construir a identidade é buscar o equilíbrio entre aquilo que se é, e o que os outros esperam que sejamos. Quando acontece, uma dissonância resulta em uma fragilidade e até mesmo em ruptura da unidade subjetiva, fazendo emergir conflitos, crises e fragmentações. Há uma constante luta pela busca de equilíbrio. Uma identidade bem construída é aquela que delineou os limites entre a individualidade e os grupos aos quais aquela pessoa está vinculada. É importante não confundir identidade, ou o “eu” pessoal, com o conceito ou imagem que se tem de si mesmo. Assim, como conceitos interligados, subjetividade se refere a como as pessoas se percebem, refere-se aos sentimentos e pensamentos. Já quanto à imagem pessoal, pode-se dizer que é o lado subjetivo da identidade de cada indivíduo, enquanto o “eu” pessoal é uma identidade objetiva. Subjetividade, portanto, nos remete a aspectos interiorizados, construção da imagem que temos de nós mesmos, que acontece a partir das relações interpessoais, ou seja, no espelho das demais pessoas. Conforme ressalta Vieira (2004, p. 71)

A identidade de uma pessoa depende em muito do grupo a que pertence, pois ao fazer parte dele a pessoa adquire suas características, e é este grupo que confirma ou não sua auto-imagem. Contudo, como alerta Martin-Baro (1985), é importante não confundir o eu pessoal com o subjetivo da identidade de cada indivíduo, enquanto o eu pessoal é também, e antes de tudo, uma identidade objetiva, conservando características materiais e psicológicas específicas. Em síntese, a subjetividade é a compreensão que temos do nosso eu, que por sua vez envolve pensamentos e

emoções. Nós vivemos nossa subjetividade em um contexto social no qual adotamos identidades, ou seja, as posições que assumimos e com as quais identificamos é que constituem nossas identidades.

Motta (2003) evidencia a fragilidade do conceito de identidade, que deve ser compreendida como um conjunto de valores e características que o indivíduo reconhece como parte de si. O autor argumenta que a identidade deve ser compreendida nas dimensões de estabilidade e variabilidade. Ou seja, apresenta certa estabilidade que lhe possibilita reconhecer o indivíduo (suas semelhanças e diferenças frente aos demais) além de se tratar de um conceito dinâmico e de capacidade de evoluir no decorrer do tempo. Destaca ainda a importância dos grupos de trabalho, ao tratar das dimensões individuais e sociais do conceito,

Para a perspectiva social, o sentido de identidade não é uma pura produção individual; ela é moldada na relação da pessoa com as instituições sociais e com os outros, através das restrições, dos incentivos e das interações que se estabelecem (Deaux, 1996; Deaux & Perkins, 2001). As pessoas são socializadas e agem em uma multiplicidade de grupos, (Pratt & Foreman, 2000) nos quais desenvolvem ou não sentidos de pertencimento, reais e simbólicos. Alguns grupos mais próximos, como os de trabalho, podem representar um papel significativo. Mas a dimensão individual da identidade – o eu – faz o indivíduo se diferenciar dele. (Motta, 2003, p. 3).

Vieira (2004) também destaca a importância das organizações e suas divisões relativas ao trabalho como fonte secundária nos processos de socialização do trabalhador. Para a autora, as organizações têm um papel importante na regulação dos conflitos sociais e no estabelecimento de padrões comportamentais, já que exercem de forma sutil, mas legitimada, o poder simbólico. Considerando-se a importância do trabalho na sociedade capitalista, as organizações e instituições constituem-se como uma referência identificatória para seus membros, através do estímulo à internalização de suas normas e valores (Vieira, 2004).

Todavia, a busca de uma estabilidade na construção de sua história profissional tem sido complicada, pois em período de intensas e profundas mudanças os atributos simbólicos da organização tendem a ser alterados. Para Hall (2003), diante dos processos de instabilidade, de mudanças, de extinção de

instituições, o processo de formação da identidade defronta-se com o desengajamento social, produzindo crises identitárias e fragmentação nas autodefinições. No contexto de transitoriedade, é transferida exclusivamente para as pessoas a construção de sua trajetória profissional; elas passam a ter necessidade de buscar de novos valores que as levem a diferentes formas de legitimação (Dimaggio & Powel, 1983). Isso poderia provocar crises identitárias nas pessoas (Bauman, 2005), quebrando redes, conexões firmes e seguras e relacionamento maduros.

Assim, compreender o contexto atual do trabalho e as relações estabelecidas nas organizações torna-se crucial para a compreensão da construção da identidade dos gestores.

#### **4 O TRABALHO, SEU SIGNIFICADO E TRANSFORMAÇÕES**

Pode-se dizer que o trabalho possui um significado fundamental para as nossas vidas, já que parte do processo de socialização e inclusão é realizada por meio dele. Todavia, conceituar o trabalho é um desafio, pois depende da abordagem teórica que alicerça a posição adotada. Ao abordar a diversidade de conceitos relativos ao trabalho, inclusive as contradições existentes, Borges e Yamamoto (2004) ressaltam que o termo trabalho vem do latim *tripalium* significando tortura, sofrimento; mas também, para outros, pode estar associado ao sustento, à sobrevivência, além de ser fonte de realização e prazer: “é fácil entender que *trabalho* é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos” (Borges & Yamamoto, 2004, p. 24, grifos dos autores). Trata-se, portanto de um termo amplo e genérico, que segundo esses autores possuem várias dimensões (concreta, gerencial, socioeconômica, ideológica e simbólica) que se sobrepõem e possibilitam análises diversas. Morin (2001) também destaca a abrangência e os múltiplos significados do trabalho, ressaltando-o como um valor importante na nossa sociedade. O trabalho possui uma centralidade na vida do ser humano, sendo necessário compreender as alterações que vêm acontecendo neste contexto para, inclusive, analisar seu impacto na construção da identidade do indivíduo.

O mundo do trabalho está passando por profundas transformações (Antunes, 1997, 2000, 2006, 2013; Mattoso & Pochmann, 2000; Morin, 2001; Lafeté, 2001; Goulart & Guimarães, 2002; Garcia, 2004; Amorim, 2013; Pinto, 2013). Borges e Yamamoto (2004, p. 48) ressaltam que “tais transformações manifestam-se nas condições materiais e na estruturação social das organizações, como também em aspectos da conjuntura socioeconômica que se associam ao dinamismo do mercado de trabalho”. Para Antunes (2006, p. 15) as transformações no sistema capitalista iniciadas na década de 1990 e ainda em curso, desencadearam várias desregulações no mundo do trabalho e uma reestruturação do processo produtivo e redesenho da divisão internacional do trabalho e do capital, notando-se “um processo de reterritorialização e mesmo desterritorialização da produção”.

Entre essas mudanças pode-se destacar: a diminuição dos ciclos de produção; o avanço das telecomunicações, mudanças na divisão do trabalho dentro das empresas, a consolidação de novas tecnologias de produção, como a automação e a robotização; e as novas exigências relacionadas à capacitação dos trabalhadores, que precisam ser multifuncionais.

Entretanto, apesar da inovação de foco tecnológico, Goulart (2002), Goulart & Guimarães (2002) afirmam que esta não é a alteração que se mostra central neste processo. As autoras destacam a importância das novas formas e técnicas de gestão da produção no processo de trabalho, que incluem os programas de qualidade, as melhorias contínuas; as células de produção e os grupos semi-autônomos; o *Just In Time*; e a Tecnologia de Grupo. Corroborando este sentido, Borges e Yamamoto (2004) também ressaltam que as mudanças no estilo de gestão configuram-se entre aquelas de maior impacto. Neste cenário de exigência de máxima produtividade, busca por redução de custos, flexibilização de processos de trabalho e elevados padrões de excelência, torna-se necessário adotar processos e procedimentos que possibilitem maior participação e envolvimento do trabalhador, implicando desta forma na substituição dos sistemas tradicionais de gestão por estratégias mais efetivas de gestão e controle.

Neste mesmo sentido, Lima (1996) ressalta que as novas formas de gerenciamento, com foco no aumento da produtividade, ainda mantêm o controle como seu elemento central. Todavia, a diferenciação encontra-se principalmente na forma como o controle é exercido, pois a tendência de redução dos níveis

hierárquicos é uma aliada para os novos modelos de gestão, uma vez que lança sua ênfase na autodisciplina, autonomia outorgada e no controle pelos pares ou pelo grupo. Essa autora evidencia ainda o caráter mais sutil e eficiente destas formas de controle: “Com efeito, a organização do trabalho sofreu modificações importantes, os controles explícitos e autoritários do taylorismo cederam lugar ao controle exercido pelos pares e, sobretudo, ao mais eficaz dos controles, o autocontrole” (Lima, 1996, p. 41). Complementado, Andrade (2011) explicita o uso de um discurso empresarial e o aperfeiçoamento de técnicas disciplinares antigas, que imputa aos trabalhadores novos dispositivos de gestão e controle que, por meio da subjetividade, conseguem maior adesão e incorporação aos objetivos organizacionais.

Também Antunes (2000, 2006, 2013) aponta que as mudanças no contexto de trabalho geraram algumas repercussões no processo produtivo, tais como a flexibilização e a desregulamentação do trabalho e a redução dos direitos sociais para os empregados; o aumento da fragmentação da classe trabalhadora; fragilização sindical e a terceirização da mão de obra, que tem como consequência a precarização das relações de trabalho e o surgimento de um novo proletariado não industrial – o infoproletariado. No contexto de trabalho brasileiro nota-se o intenso enxugamento da força de trabalho associada a alterações sociotécnicas no processo produtivo e na organização do controle social do trabalho.

Autores com o Mattoso e Pochmann (2000), Singer (1999) e Pinto (2013) evidenciam que, impulsionados pelo fenômeno da globalização, encontram-se novas formas de contratos de trabalho aliadas à redução nas demandas de emprego, principalmente àqueles baseados nos modelos tradicionais de vínculo empregatício. Pode-se dizer que o emprego estável, com perspectiva de construção de uma carreira longa na mesma empresa, já não é mais possível na maioria dos países industrializados. Os vínculos da organização com os funcionários e vice-versa passam a ser estabelecidos em novas bases. Segundo Pinto (2013, p. 172) na gestão flexível, além de redução do efetivo das empresas, nota-se a fragmentação no grupo de trabalhadores, onde um percentual qualificado e polivalente (em geral com vínculo empregatício mais estável) coexiste com outros grupos lotados em funções rotinizadas, em geral constituída por empregados temporários e terceirizados. Ainda que submetidos a distintos métodos de trabalho, ambos devem

atender os padrões de produtividade exigidos. Trata-se de uma combinação de estratégias, que submete trabalhadores a um constante estado de tensão.

Analisando no Brasil a “evolução” da organização do trabalho na mudança do século XX para XXI, Amorim (2013) e Antunes (2013) consideram que houve uma intensificação da exploração e degradação das condições de trabalho. Para Antunes (2013) estamos vivenciando a era da precarização estrutural do trabalho:

A degradação típica do taylorista-fordista, que vigorou ao longo de quase todo o século XX, teve (e ainda tem) um desenho mais acentuadamente *despótico*, embora mais regulamentado e contratualista. O trabalho tinha uma conformação mais coisificada e reificada, mais maquinal; em contrapartida, era provido de direitos e regulamentações, ao menos para os polos mais qualificados. A segunda forma de degradação do trabalho típica da empresa da flexibilidade toyotizada é aparentemente mais “participativa”, mas os traços de reificação são ainda mais interiorizados (com seus mecanismos de “envolvimento”, “parceria”, “colaboração” e “individualização”, “metas” e “competências”). Ela é responsável pela desconstrução monumental dos direitos sociais do trabalho. (Antunes, 2013, p. 21)

## 5 NOVOS PAPÉIS DOS GERENTES: IDENTIDADE, DILEMAS E DESAFIOS

É evidente que este conjunto de mudanças desdobra-se em impactos na vida dos trabalhadores em geral. Davel e Melo (2005) ressaltam a importância do *homo administrativus*, ou seja, aquele denominado gerente, pois ele tem um papel de destaque na estrutura organizacional:

a atuação dos gerentes tem a virtude de alimentar a dinâmica organizacional e garantir o sucesso empresarial, pois esses agentes sociais se situam no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos que ligam estratégias e operações. (Davel & Melo, 2005, p. 29)

O trabalho gerencial é singular e caracteriza-se principalmente pela ambiguidade própria da posição ocupada, ampliada na atualidade pelos desafios impostos a estes profissionais. Cabe ressaltar que, quando se refere aos gerentes como categoria profissional, não se encontra um grupo homogêneo, ao contrário, percebe-se um grupo de subdivisões e variedade, tais como o gênero e faixa etária,

entre outros. Além destas, existem as distinções relativas aos níveis hierárquicos, como os gerentes alocados no alto escalão, os de nível médio ou intermediários e aqueles que ocupam chefias mais próximas das atividades operacionais. Destacam-se, aqui, os gerentes médios ou de nível intermediário como subgrupo desta categoria que mais sofreu desgastes.

*O homo administrativus* – esse personagem que aparece com a administração moderna – compõem-se de doses variadas de ambiguidade e constrói sua identidade social à medida que interioriza os valores, as práticas sociais e as representações de seu grupo social, mas também à medida que descobre estratégias para sobreviver e construir sua carreira no espaço cada vez mais instável de organizações reestruturadas (Davel & Melo, 2005, p. 30, grifos dos autores)

Estes autores refletem sobre as singularidades dos trabalhos gerenciais, a partir da análise do surgimento da atuação destes profissionais em nossa sociedade. Recorrem às explicações de origem técnica, de elite e política. A explicação técnica ressalta que, com o crescimento e complexidade das organizações na segunda metade do século XIX, tornou-se necessário o desenvolvimento de um grupo de especialistas para a coordenação administrativa. Já a explicação de elite refere-se aos variados mecanismos econômicos e sociais que este grupo pleiteava para si, como uma forma de buscar inclusão na estrutura tecnocrata social. Surge assim uma subelite representante dos interesses da elite administrativa para consolidar o crescimento da burocracia. A explicação política ressalta que este grupo de especialistas visava o propósito eminente de controlar o trabalho, através de supervisão e da disciplina.

Outra abordagem reflexiva sobre o surgimento das funções gerenciais nos remete a Braverman (1987), que atrela a origem da gerência ao início do capitalismo industrial, quando um único empregador (capitalista) passou a agregar e utilizar, em um mesmo espaço, um número significativo de trabalhadores. Neste momento, ainda que de forma rudimentar, os capatazes assumiam as suas funções a favor do capital, exercendo atividades conjuntas de cuidar de algumas máquinas, supervisionar o trabalho e efetuar o pagamento ao grupo de operários. Desde o início a atividade gerencial visava extrair dos trabalhadores o máximo de sua força

produtiva em benefício do capital. Ao longo dos anos, foram sendo aperfeiçoadas as técnicas e estratégias em prol de um melhor controle gerencial que resultassem em maior lucratividade. Todavia, desde sua origem, as atividades gerenciais se estabeleceram e consolidaram-se numa posição paradoxal e ambígua. Tal qual os demais trabalhadores, aquele que exerce a função gerencial vende sua força de trabalho para o capital, mas também o ajuda a explorar a força de trabalho dos demais trabalhadores, como se diferente destes fossem.

Não se pode negar a atração que a função gerencial exerce sobre grande parte dos trabalhadores, que almejam a função em virtude do status e poder, além das recompensas salariais diretas e indiretas que costumam ser diferenciadas para estas atividades. Vale ressaltar que quanto mais altas são as posições em que são alocados na estrutura da organização (alto escalão) mais investidos de poder e autonomia os gerentes se encontram.

Todavia, Davel e Melo (2005, p. 41) afirmam que “se os gerentes tornaram-se, por muitas décadas, um grupo social imponente [...] nos últimos anos os limites entre ser e não ser gerente estão mais fluidos e talvez até supérfluos.” Isto se deu devido aos processos de reestruturações vivenciados pelas organizações e as novas exigências do sistema capitalista.

Além das particularidades da função e do comportamento dos gerentes enquanto grupo social constata-se que as novas formas de administração – baseadas na qualidade total, no enxugamento dos níveis hierárquicos, na terceirização de serviços, na informatização, na automação da produção, entre outros – impõem transformações radicais na função gerencial. (Davel & Melo, 2005, p. 42)

Rouleau (2005) aponta as dificuldades e o *mal-estar* sentidos principalmente pelos gerentes intermediários como resultado das reestruturações nas empresas, que impôs novos estilos de gestão e organização do trabalho. Se antes predominavam estruturas organizacionais verticais com vários níveis hierárquicos, após os anos 1980 passaram a prevalecer estruturas mais horizontais, com menos níveis hierárquicos. Neste contexto o gerente passou a vivenciar o receio de perder o próprio posto de trabalho, além da obrigatoriedade constante de ter que demonstrar um elevado desempenho.

Esta autora ressalta que as mudanças nas práticas dos gestores intermediários são decorrentes da aceleração das mudanças externas e das constantes reestruturações. Tais alterações também impuseram aos gerentes necessidade de demonstrar capacidade de adaptação, habilidade para mediação de conflitos, adoção de estilo mais flexível e participativo (devido à valorização de trabalhos de equipe), além de ter que ajudar a organização a encontrar soluções para seu crescimento e sobrevivência, a despeito da incerteza quanto ao próprio futuro, já que os laços que os ligam as organizações afrouxaram-se.

Desta forma, esta categoria de trabalhadores traz consigo vários incômodos, desafios e desgastes resultantes de sua atuação profissional. Alguns aspectos referentes à identidade dos gerentes merecem destaque. Percebe-se a fragilidade destes processos identificatórios, pois se antes o tempo de permanência em uma mesma organização era longo, possibilitando absorção de valores e crenças organizacionais, hoje, prevalecem os curtos períodos de permanência. No passado era frequente o gerente de carreira, ou seja, aquele que percorreu uma trajetória profissional crescente em uma organização, reconhecendo-se e sendo reconhecido pelas outras pessoas como *fulano da empresa tal*, ressaltando aqui o seu vínculo de pertencimento àquela organização e o cargo gerencial como uma conquista pessoal – tornar-se gerente. Em contrapartida, nos dias atuais, o fato de ser gerente já implica em uma posição instável – estar em função gerencial; além disto, a própria permanência e vinculação com a empresa são frágeis e de futuro incerto.

Rouleau (2005, p. 163) ressalta a questão da identidade como um ponto central dos processos de modernização das empresas, sendo construída a partir dos vínculos estabelecidos com a empresa.

No cotidiano, a identidade dos gerentes intermediários que vivenciam uma reestruturação encontra-se em constante tensão entre o papel tradicional de execução, de transmissão das decisões e o da criação e transmissão de sentido para as pessoas com quem estão em contato. É pelo viés de múltiplas microdinâmicas que, no contexto da racionalização e de flexibilização das empresas, os gerentes participam da transformação dos modos de controle, ao mesmo tempo em que renovam os fundamentos subjetivos de sua identidade no trabalho.

No estudo comparativo realizado em duas organizações, Lima (1996) apresenta outra perspectiva para compreender a posição gerencial. Analisando comparativamente os gerentes e os demais grupos de trabalhadores, afirma que os gerentes configuram-se como a categoria profissional mais exposta aos discursos ideológicos da empresa, devido à carência ou limitação de outros pontos de referência. Percebeu que a carreira gerencial era muitas vezes consequência da adequação aos valores, normas e crenças disseminados pela organização; dedicação, esforço deste grupo em corresponder às expectativas do seu cargo; preocupação com a eficiência administrativa e também em ser modelo para suas respectivas equipes. Além disto, os gerentes tomavam para si o discurso proferido pela organização reproduzindo-o “completamente impregnado pela ideologia da empresa” (Lima, 1996, p. 101). Ao comparar a função gerencial com os demais operários da empresa, a autora concluiu que estes se encontram em uma posição mais vulnerável em relação aos demais pois, a despeito da desigualdade de poder entre a organização e os trabalhadores, estes recorrem a estratégias de defesas e resistências, sejam individuais e coletivas, não encontradas nos níveis gerenciais. Os gerentes estabelecem maior identificação com a empresa, introjetando seus valores e negando suas diferenças.

Diante das reestruturações no contexto empresarial, emerge uma “nova” organização. Hassard, Tonelli, e Alcadipani (2005) ressaltam a necessidade também de mudanças na imagem e no comportamento do “novo” gestor. As constantes transformações do ambiente organizacional implicam em construções efêmeras, superficiais e frágeis das identidades dos gerentes, obrigando-os a aparentar adaptabilidade. Todavia, para estes autores, as mudanças proferidas pelos indivíduos são de fato estratégias defensivas de sobrevivência neste ambiente. Tal quais as organizações, os trabalhadores são forçados a aparentar modernidade. Apesar das oscilações e flutuações relativas ao emprego, o discurso do sucesso prevalece, desconsiderando o ambiente e recaindo a responsabilidade apenas sobre mérito e competência individual.

O gerente, neste contexto, desponta como o grande saco de pancadas, como aquele que faz a intermediação entre os ditames da organização, que busca resultados cada vez melhores, e as pessoas, que um dia esperam ter sucesso, sucesso este que só pode acontecer se estiver em consonância

com os objetivos das organizações (Hassard *et al.*, 2005, p. 212).

No contexto global da gestão flexível, onde imperam a desverticalização administrativa e a descentralização geográfica das plantas empresariais, Pinto (2013, p. 179) destaca a paradoxal “aproximação conflitiva” entre os níveis gerenciais e o operariado, devido à necessidade constante de superação das metas já alcançadas. Impõem-se, especialmente para os gerentes, uma “comunhão de interesses com os da acumulação do capital”, que se estende da esfera de trabalho à vida pessoal e aos relacionamentos pessoais e com o mercado de trabalho. Em um mundo que penaliza aqueles que fracassam, é preciso se sobressair à concorrência. Muitos se encontram escravos do trabalho e em busca do sucesso, apresentam sentimentos de ansiedade e chegam a criar falsas imagens pessoais. Essa lógica paradoxal e contraditória da acumulação do capital transpõe o plano do contexto de trabalho e atinge o plano social e subjetivo, que fragiliza o indivíduo que por vezes chega a patamares de adoecimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a subjetividade é uma tarefa árdua e complexa, só acessível por meio do sujeito em seus diversos espaços de relação social, todavia é necessária para entender os processos identificatórios e os dilemas enfrentados pelos gestores frente aos desafios que resultam das diversas modificações que vêm ocorrendo no contexto de trabalho.

A construção da identidade se faz pelo desempenho dos diversos papéis representados pelos indivíduos nos diversos grupos sociais dos quais participa ao longo de sua vida, como na família, na escola e no trabalho. A identidade consolida-se na construção reflexiva do sujeito nos espaços que fazem sentido para ele (González Rey, 2012). Expressa-se no modo de ser, pensar, sentir, agir e interagir do sujeito ou das organizações, permitindo-nos dizer quem o indivíduo ou a organização é, como também constitui um processo de autoanálise, entendendo a

sua constituição e possibilitando sua gestão.

Devido a centralidade na vida do homem moderno, o trabalho configura-se bastante representativo como fonte de identificação para o ser humano. Através dele são construídos vínculos de pertencimentos e inserção na sociedade. Nas sociedades industrializadas modernas o trabalho ocupa uma parte importante do tempo e representa um espaço social cada vez mais significativo no processo da construção da identidade e da identificação dos indivíduos.

A centralidade do trabalho na vida e nos processos identificatórios dos gerentes se torna cada vez mais relevante, principalmente devido ao nível de comprometimento e dedicação que deles é esperado e a eles até imposto. Segundo Lima (1996) e Pinto (2013) pode-se dizer que os gestores constituem um grupo mais susceptível à identificação organizacional. Aliás, sua permanência e crescimento profissional dependem muito da sua identificação com o cargo, com o trabalho que realiza, e principalmente com os valores e políticas organizacionais. De acordo com Berger e Luckman (2005), indivíduos que ocupam altos cargos hierárquicos nas empresas estão sujeitos a uma significativa carga emocional e constante exposição aos valores institucionais, pois, ao serem envolvidos, dedicam-se mais aos projetos, o que favorece sua identificação com a organização.

Todavia, ao analisar questões referentes à atividade gerencial, percebe-se que atualmente os gestores encontram-se fragilizados em seus processos identificatórios, fruto dos laços tênues e fragmentados que são características de sua função e também das novas formas de relações de trabalho adotadas pelas organizações.

Ao analisar as atividades gerencias, destacam-se ambiguidades e contradições inerentes a este cargo. Apesar de algumas vantagens relativas a esta função, novas exigências são impostas a estes trabalhadores: maior qualificação, capacidade de adaptação, mediação de situações de conflito, adoção de estilos mais participativos como forma de envolver o grupo, mas também manter sobre eles um controle mais eficiente. Além disso, é frequente a exigência de elevado desempenho – e cabe ressaltar que o desempenho do gerente é mensurado principalmente pelo desempenho de seu grupo de trabalho. Assim, o seu desempenho não é controlado por ele mesmo, mas espera-se que ele consiga controlar, estimular e envolver o grupo de forma a alcançar o máximo desempenho,

perpetuando a paradoxal “aproximação conflitiva” (Pinto, 2013) com sua equipe.

No passado, as atividades gerenciais eram mais delimitadas e claras, todavia, a diversidade de vínculos entre trabalhadores e organizações transformou os grupos de trabalho em um emaranhado de contratados, parceiros, terceiros, temporários e outros. Esse cenário dificulta os processos de coordenação e controle, atividades próprias dos gerentes, bem como seus relacionamentos, que hoje não se restringem apenas aos subordinados diretos, com quem estabeleciam uma relação de prazo mais longo, e com quem tinham mais oportunidades de criar vínculos mais sólidos.

Outra mudança significativa é em sua carreira, que hoje é cada vez mais limitada e incerta, uma das consequências da redução dos níveis hierárquicos nas organizações, pois existe um número cada vez mais limitado de níveis, ou cargos de gestão, fruto do achatamento das estruturas organizacionais. Há também um crescente nível de cobrança por resultados, o que gera o receio constante de perder seu vínculo com a organização. Por sua natureza, a atividade gerencial impõe a defesa do capital – vale dizer da empresa -, mas muitas vezes esse profissional se vê em conflito de interesses com a organização, pois precisa preservar o espaço conquistado e ao mesmo tempo participar de processos de reestruturação, que corta cargos e reduz espaços na organização. É importante ressaltar que os gerentes de nível intermediários são os que mais sofrem desgastes neste processo, pois seus cargos são gradativamente eliminados das organizações, principalmente pelas necessidades de cortar custos e encurtar a distância entre a direção e a operação da organização.

A construção da identidade se dá também pela identificação e, no caso dos gerentes, esta identificação com os valores, políticas e objetivos organizacionais é um fator decisivo para sua permanência na organização e para a criação de um sentimento de pertencimento, de segurança e de proteção. Na medida em que há a constante troca de organização, muda-se a identificação e, conseqüentemente, sua identidade é afetada.

Anteriormente a troca de empresa se caracterizava como evento raro na trajetória profissional dos gerentes, mas a intensificação da competitividade e das mudanças provocadas pelo processo de globalização das economias a partir da década de 1990 gerou uma onda de reestruturação nas organizações, provocando

uma mudança constante nos cargos de gestão. Esta redução gradativa no tempo de permanência dos gerentes nas organizações e a pressão constante por resultados superiores, que coloca em risco a sua estabilidade no cargo, criam uma dificuldade ainda maior ao processo de construção de sua identidade e identificação, pois conforme Melo (2005, p. 327)

Na construção da identidade de gerente, encontra-se a luta contra a ansiedade por um bom desempenho e contra a perplexidade da mudança de identidade profissional. Aprender a enfrentar tensões gerenciais está no âmago da transformação de uma pessoa em gerente.

Mesmo compreendendo identidade na perspectiva dinâmica, fluida e múltipla (Hall, 2003, 2012) no contexto da globalização, onde nota-se a exacerbação da acumulação do capital e das novas formas de exploração do trabalhador (Antunes, 2006, 2013), é preciso refletir sobre as condições de trabalho dos gestores como uma categoria de trabalhadores fragilizados e também explorados, submetidos a discursos, práticas e posições antagônicas. As identidades são construídas dentro do discurso vigente, e produzidas em locais históricos e institucionais específicos, como parte dos jogos de poder (Hall, 2012).

Não se pode falar em uma “identidade gerencial” única, mas é possível afirmar que os processos de identificação dos gestores com as organizações ficam cada vez mais frágeis; percebe-se também que o interesse e a busca pelos profissionais para ocupar os cargos gerenciais continuam acentuados. Assim, configura-se nesta situação um paradoxo: para alcançar os cargos gerenciais os profissionais devem demonstrar para a organização um elevado grau de identificação com seus valores e propósitos, mas percebem também que os vínculos entre eles e a organização mostram-se mais instáveis e transitórios, o que estimula a busca por novas oportunidades no mercado de trabalho. As constantes mudanças, sejam nas políticas e estruturas corporativas ou nas organizações, além de receios de perda do emprego, exacerbam as crises identificatórias dos gerentes. Forma-se assim um círculo vicioso entre a busca por identificação e a necessidade ou a ocorrência de mudanças constantes que precisa ser rompido.

## REFERÊNCIAS

- Amorim, H. (2013). O trabalho Imaterial no debate contemporâneo. In R. Antunes, (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo.
- Andrade, D. P. (2011). Empresa humana ou humano empresa? *Revista Administração Empresarial*, 10(1) – GV – Executive.
- Antunes, R. (1997). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho* (4a ed.). São Paulo: Cortez.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação de trabalho* (2a ed.). São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2006). A era da Informatização e a época da informalização. In R. Antunes (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2013). A nova morfologia do trabalho e suas principais tendências: informalidade, infoproletariado, (i)materialidade e valor. In R. Antunes (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo.
- Bauman, Z. (2005). *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Rio de Janeiro: Jorge Zaar.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2005). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (25a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. In J. C. Zanelli, J. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Braverman, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Caldas, M. P. & Wood, T. Jr. (1997). Identidade organizacional. *RAE Revista de Administração Contemporânea*, 37(1), 6-17.
- Carrieri, A. P, Paula, A. P. P., & Davel, E. (2008, abril/junho). Identidade nas Organizações? Múltiplas? Fluídas? Autônomas? *Revista O&S*. 15(45).
- Davel, E., & Vergara, S. C. (Orgs.). (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Davel, E., & Melo, M. C. O. L. (2005). Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In E. Davel, & M. C. O. L. Melo (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 pp.147-160.
- Enriquez, E. (2005, julho/dezembro). Psicanálise e ciências sociais. *Ágora 2*. (Vol. III, pp. 153-174). Rio de Janeiro.
- Ferreira, M. G. (2000). *Concepções de subjetividade em psicologia*. Campinas: Pontes.
- Freitas, M. E. (2000). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? (2a ed.)*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Garcia, F. C. (2004, julho/dezembro). Globalização, emprego e empregabilidade. *Revista Gestão e Planejamento*, (Ano 5, n. 10, p. 91-95).
- González Rey, F. L. (2012). *O social na psicologia e a psicologia social: a emergência do sujeito (3a ed., V.L. Melo, Trad.)*. Petropolis, RJ: Vozes.
- Goulart, I. B. (2002). Gerenciamento de Pessoas: Conceito, Evolução e Perspectivas Atuais. In I. B. Goulart (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Goulart, I. B. & Guimarães, R. F. (2002). Cenários contemporâneos do mundo do trabalho. In Goulart, I. B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Goulart, I. B. (2007). Subjetividade nas organizações. In A. Vieira, & I. B. Goulart (Coord.). *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá.
- Hall, S. (2003). *A identidade cultural na pós-modernidade (8a ed., T. T. Silva, & G. L. Louro, Trad.)*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Hall, S. (2012). Quem precisa de identidade? In T. T. Silva, (Org.). *Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais (11a ed.)*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Hassard, J., Tonelli, M. J., & Alcadipani, R. (2005). Gerentes e organizações na pós-modernidade. In E. Davel, & M. C. O. L. Melo (Orgs.) *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Lafetá, D. C. (2001). Uma análise do poder organizacional sob o prisma da globalização. In Pimenta, S. M., & Correa, M. L. (Orgs.) *Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações*. Belo Horizonte: Autêntica/ CEPEAD/FACE/UFMG.
- Lane, S. T. M. (2002). A Dialética da subjetividade *vesus* objetividade. In O. Furtado, & L. F. Gonzáles Rey (Orgs.). *Por uma epistemologia da subjetividade: um debate entre as teorias sócio histórica e a teoria das representações sociais*. São Paulo: Casa do psicólogo.
- Lima, C. H. P. (2007). Trabalho e Subjetividade: prazer e sofrimento no trabalho. In A. Vieira, & I. B. Goulart (Coord.). *Identidade e subjetividade na gestão de pessoas*. Curitiba: Juruá.

Lima, M. E. A. (1996). *Os equívocos da excelência*. Rio de Janeiro, Petrópolis: Vozes.

Mattoso, J., & Pochmann, M. (2000). *Capitalismo e inserção da força de trabalho*. São Paulo: UNICAMP.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *RAE – Revista de Administração Contemporânea*. 41(3), 8-19.

Motta, P. R. (2003, setembro). Reconstruindo a identidade individual: o papel da organização do trabalho. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Atibaia, SP. Brasil, 27.

Pinto, G. A. (2013). Gestão Global e Flexível trabalho local e adoecido. In R. Antunes (Org.) *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo.

Rouleau, L. (2005). Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In E. Davel, & M. C. O. L. MELO (Orgs.). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Singer, P. (1999). A crise das relações de trabalho. In M. R. Nabuco, & A. N. Carvalho (Orgs.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT da PUC/Minas Gerais.

Vieira, A. (2004). Cultura, poder e identidade nas organizações. *Revista da FEAD-Minas*. 1(1), 61-75.