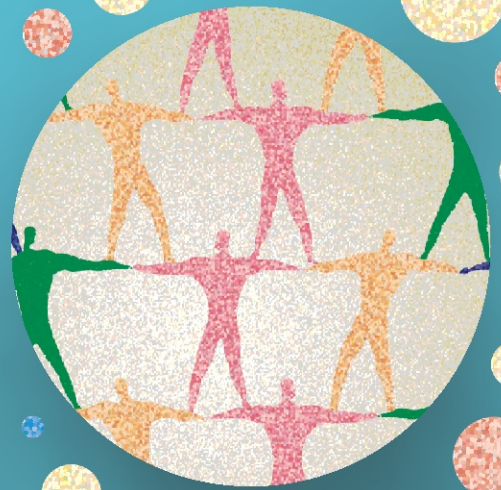


# Caderno de Idéias

CI0630

Ano 6 - nº 30 - dezembro de 2006

Anderson de Souza Sant'Anna  
Ricardo Augusto Alves de Carvalho  
Sônia Teresa Diegues Fonseca



Contemporaneidade e  
novas formas de relação  
sujeito-trabalho-organização:  
o que nos tem a dizer a psicanálise?

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

# Caderno de Idéias

CI0630 – dezembro, 2006

CONTEMPORANEIDADE E NOVAS FORMAS DE RELAÇÃO SUJEITO-TRABALHO-  
ORGANIZAÇÃO: O QUE NOS TEM A DIZER A PSICANÁLISE?

Anderson de Souza Sant'anna  
Professor da FDC

Ricardo Augusto Alves de Carvalho  
Professor da FDC

Sônia Teresa Diegues Fonseca  
Professora da FDC

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Centro Alfa – Campus Aloysio Faria  
Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses  
34000-000 – Nova Lima, MG – Brasil  
Tel.: 55 31 3589-7465 Fax: 55 31 3589-7402  
*e-mail:* [teresa@fdc.org.br](mailto:teresa@fdc.org.br) – [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)

**Caderno de Idéias**

CI0630 - Ano 6 - n°30 - dezembro 2006

**Assessora editorial**

Teresa Goulart - editora (MG 1716/JP)

**Supervisão editorial**

José Ricardo Ozólio

**Capa**

Ismael Dias Campos

**Projeto gráfico (edição final)**

Célula de Edição de Documentos

**Revisão**

Célula de Edição de Documentos

**Impressão**

Célula de Edição de Documentos

**Redação**

Célula de Editoração  
Fundação Dom Cabral  
Tel. (31) 3589-7465  
teresa@fdc.org.br

Este artigo foi elaborado pelo(s) autor(es). Seu conteúdo é de total responsabilidade do(s) autor(es), não tendo a Fundação Dom Cabral qualquer responsabilidade sobre opiniões nele expressas. A publicação deste artigo no Caderno de Idéias FDC foi realizada com autorização dos autores.

Para baixar a versão digital desta e de outras publicações de temas relacionados à gestão empresarial, acesse a **Sala do Conhecimento da Fundação Dom Cabral** através do *link* [http://www.fdc.org.br/pt/sala\\_conhecimento](http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento)



A reprodução deste e dos demais Cadernos de Idéias da Fundação Dom Cabral é livre, desde que devidamente citadas as fontes. Para mais informações, favor contatar Teresa Goulart, pelo *e-mail*: [teresa@fdc.org.br](mailto:teresa@fdc.org.br).

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	7
2. A contemporaneidade no contexto das organizações .....	8
3. Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização .....	9
4. Contemporaneidade e implicações sobre as vivências subjetivas dos trabalhadores .....	10
5. Considerações finais: contribuições da psicanálise aos estudos organizacionais .....	13
Referências .....	15



## RESUM O

Partindo da análise de narrativas que se direcionam a caracterizar o contemporâneo, este ensaio tem como propósito fomentar o debate em torno de suas manifestações no contexto organizacional. Quais as implicações dos novos modelos de gestão, típicos das organizações contemporâneas, sobre os **sujeitos** que vivem do trabalho? Que novos sintomas e doenças ocupacionais marcam o contemporâneo das organizações? Que novas **formas de subjetivação** (FOUCAULT, 1997) emergem como respostas dos trabalhadores às inovações organizacionais adotadas? Diante de tais problemáticas, o que nos teria a dizer a Psicanálise, em sua extensão? O que os estudos psicanalíticos têm a contribuir para uma maior compreensão das novas formas de relação sujeito-trabalho-organização? São algumas questões cuja reflexão visa-se suscitar. Como resultados, há de se salientar, entre outros aspectos, a necessidade de novas formas de apreensão das relações sujeito-trabalho-organização, na contemporaneidade, concedendo maior atenção às potencialidades do referencial psicanalítico em reflexões sobre aspectos, tais como as implicações das rupturas dos tradicionais contratos psicológicos entre empresa e trabalhadores (BAUMAN, 1998); as ambigüidades e contradições advindas da atual **sociedade do risco** (SENNETT, 2006; BECK, 1997) e a emergência de novos sintomas e doenças forjadas no atual contexto do trabalho (DEJOURS, 1998). Em suma, destaca-se a relevância de novas **conversações** (CLEGG e HARDY, 1999) entre a Administração e a Psicanálise, que em sua extensão apresenta potencial significativo a ser explorado quanto a **novos olhares** e abordagens teórico-metodológico-conceituais, capazes de visões mais abrangentes acerca das múltiplas facetas que caracterizam a complexidade das relações sujeito-trabalho-organização, na contemporaneidade.



## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo de suas elaborações sobre os fenômenos sociais, Freud continuamente destacou a importância do material cultural disponível e atuante na sociedade para o funcionamento psíquico das subjetividades. Acompanhando essa indicação, muito se tem discutido no meio psicanalítico sobre a dinâmica da sociedade contemporânea, visando explicitar em que medida o contexto cultural favorece a produção de modos de subjetivação distintos dos que tiveram lugar no início do século XX (HERZOG; SALZSTRAGER, 2003).

Conforme destaca Pinheiro (2003), o arcabouço teórico da psicanálise teve como base a clínica de Freud, com as histéricas. Desde a *Interpretação dos Sonhos* (FREUD, 1976), contudo, o mundo sofreu mudanças significativas, e as atuais formas de sofrimento psíquico não são as mesmas que caracterizaram o final do século XIX e o início do século XX. Os avanços científicos e tecnológicos, a globalização da economia e dos mercados e os novos contornos do sistema de produção e consumo capitalista configuram questões e impasses diferentes daqueles que caracterizaram a época em que a psicanálise foi concebida.

Para Coelho dos Santos (2000), o conjunto de mudanças que marca o atual estágio do capitalismo resulta em uma inversão da relação entre oferta e procura, com o conseqüente deslocamento do sujeito em relação a seu objeto de desejo: enquanto assujeitado ao sistema, o homem transforma-se em produto do mercado, o qual lhe diz o que desejar, produzindo suas necessidades e levando-o a consumir até consumir-se a si mesmo (MÜLLER, 2000).

Centrada, como nunca, no consumo, a sociedade contemporânea revela-se, por conseguinte, com forte apelo imaginário: seus mestres, o mercado e a ciência não parecem interessados nas singularidades dos sujeitos, no que eles têm a dizer, mas no que podem ser como consumidores disciplinados, dóceis.

O apelo, em especial da mídia, dirige-se a um sujeito narcísico que se supõe algo que não é, ou não o é completamente, sendo justamente nesse não completamente que opera uma sociedade do consumo (BAUDRILLARD, 2003), a qual promete por meio do objeto a ser consumido a completude e realização desse ideal.

Nesse contexto, em que prevalecem o espetáculo (DEBORD, 1992) e a estetização do eu (LASCH, 1983), a imagem revela-se mais importante que o objeto, a cópia mais importante que o original, e o simulacro mais importante que o real. Trata-se, assim, de uma sociedade típica da nova era do capitalismo – era do consumo, da informação, do visual, do transitório – em que o que se disponibiliza são *flashes*, dados, diversões e serviços até o ponto da saturação. Uma sociedade que reflete o refinamento do capitalismo em sua busca de maximização do lucro.

Se a cultura moderna propunha o adiamento da realização do desejo em nome dos ideais, a contemporaneidade parece impor não o adiamento, mas o ideal do gozo total e imediato. Gozar de um objeto, ou dos objetos, é a voz de comando desse "supereu" aparentemente imbatível: o mercado.

É como se o pai mítico, ao morrer, levasse consigo a dimensão do gozo fálico total – que deveria permanecer como referência e interdição desse gozo para seus filhos –, e retornasse e animasse esses mesmos filhos, agora, no entanto, com a promessa de participação nesse gozo. Fraturado no exercício de sua função, o pai contemporâneo parece ter deixado de existir, como função de interdição (MÜLLER, 2000).

Conforme salienta Müller (2000), se a modernidade já havia decretado senão a morte, pelo menos o afastamento de Deus, com a secularização do mundo, a contemporaneidade acrescenta a isso a morte dos ideais e do futuro, realizando a desconstrução do projeto iluminista da modernidade. Instala-se, assim, a filosofia do niilismo, do nada, do vazio, da ausência de valores, de referências, de tradição



e de sentido para a vida. O que parece valer é o prazer hedonista e solitário do aqui-e-agora, diga-se de passagem, absolutamente fundamental para a manutenção e a implementação de uma lógica de mercado. O mundo é, portanto, um espaço super-recriado pelos signos, acarretando uma desreferencialização do real, degradado em fantasmagoria, e em dessubjetivação do sujeito, esvaziado de sua condição singular e reduzido à imagem que os espelhos da sociedade desenham de si.

A leitura de obras essenciais ao entendimento das transformações culturais da atualidade, tais como os trabalhos de Hardt e Negri (2001), Ehremberg (1998), Bauman (1998), Kristeva (1993), Deleuze (1990), reforçam esse ponto crucial: a falência da autoridade simbólica (HERZOG; SALZSTRAGER, 2003).

Ainda que possa haver controvérsias sobre como definir o contexto contemporâneo ou se a chamada **pós-modernidade** representa um avanço sobre a modernidade, cabe apontar que há um novo discurso, o qual aponta que algo mudou ou está mudando, com implicações sobre as relações sujeito-trabalho-organização que requerem uma maior compreensão.

## 2. A CONTEMPORANEIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Gonçalves (1997), para fazerem face às exigências da contemporaneidade, as organizações devem ser processualmente orientadas e focadas nos seus clientes, devem ser ágeis e enxutas e suas tarefas devem pressupor, por parte de quem as executa, amplo conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e habilidades para a tomada de decisões em ambientes cada vez mais complexos; o que requer, por conseguinte, uma revisão completa dos modelos tradicionais de empresa, tanto do ponto de vista estrutural, quanto da gestão do negócio e do trabalho.

“As organizações tradicionais foram projetadas com base em pressupostos antigos, como a constância e a regularidade do ambiente

externo – que lhe permitia isolar-se dentro de suas fronteiras – a versatilidade da empresa – que lhe possibilitava produzir tudo o que pudesse a custos inferiores aos de um fornecedor externo – a eficiência decorrente da especialização e a conseqüente estruturação em unidades especializadas estanques, além da prescrição detalhada dos procedimentos e metas pessoais, de modo a superar a limitação de conhecimentos e a competência dos empregados (GONÇALVES, 1997, p. 11).

Diante disso, um novo conjunto de princípios de organização, calcado na alocação dinâmica dos recursos, na comunicação ponta a ponta, na organização do trabalho em times, projetos, e redes, na avaliação de desempenho por resultados e na definição de fronteiras organizacionais orgânicas passa a ser indicado.

Observa-se, nessa direção, uma estrita relação entre esse novo conjunto de princípios, sugeridos por Gonçalves (1997), e o modelo orgânico ou organicista de gestão, proposto por Burns e Stalkers (1961), em contraposição ao chamado modelo tradicional ou mecanicista.

Para Burns e Stalkers (1961), o modelo mecanicista fundamenta-se em estruturas burocráticas, organizadas a partir de uma minuciosa divisão do trabalho; na ocupação de cargos por especialistas, com atribuições fixas e delimitadas; na centralização das decisões; em hierarquias rígidas de autoridade e controle; em sistemas de comunicação eminentemente verticais; na ênfase em regras e procedimentos formalizados por escrito e que se propõem a definir o comportamento das pessoas de maneira prévia, definitiva e estável.

O modelo organicista, por outro lado, defende uma transformação organizacional na direção de estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis às mudanças e inovações; no estabelecimento de cargos continuamente modificáveis e (re-)definíveis pela interação de seus ocupantes com os outros indivíduos que participam do processo produtivo; na descentralização das decisões para os níveis organizacionais mais baixos; em hierarquias flexíveis e com significativa permeabilidade entre os diferentes níveis hierárquicos; em

maior amplitude do comando e maior confiabilidade nas comunicações informais; no predomínio das interações laterais e horizontais e na ênfase nos princípios do bom relacionamento humano (comunicação, espírito de equipe, integração).

De acordo com Fischer (2001), constitui unanimidade entre aqueles que participam ou se dedicam ao estudo das organizações, tanto no exterior, quanto no Brasil, o fato de a gestão organizacional ter sofrido, nos últimos vinte anos, alterações profundas.

Para o autor, no entanto, a emergência desses novos conceitos trazem à tona novas contradições que as organizações atuais precisam superar ao definir e colocar em prática seus novos modelos de gestão. Se, por um lado, as organizações nunca precisaram tanto daquilo que há de mais humano – criatividade, emoção, sensibilidade – por outro, continuam estimulando a criação de ambientes de trabalho em que esse caráter encontra pouco espaço para prosperar, na medida em que acirra a competição entre as pessoas; altera o contrato psicológico entre trabalhadores e organização, tradicionalmente, centrado no pacto lealdade-estabilidade; intensifica o ritmo de trabalho e estreita os vínculos entre desempenho e resultados.

Nessa direção, merecem destaque estudos destinados à análise das implicações sobre os trabalhadores dos processos de flexibilização das relações de trabalho, impulsionadas quer pela redução do número de empregos formais (DIEESE, 2001; MATTOSO, 1999; RIFKIN, 1995) e pela política de reversão do papel do Estado, como grande empregador nacional (BIONDI, 2000), quer pela flexibilização da legislação (SILVA e ANTUNES, 2002; MAZZILLI e AGRA, 1998; FORRESTER, 1997), quer, ainda, pela adoção de novos arranjos e modelos de gestão, centrados nas noções de virtualidade, redes e competências.

Como conseqüência, evidencia-se, como ponto comum, o estabelecimento de vínculos cada vez mais tênues entre empresas e trabalhadores (COSTA, 2005); o medo, por parte do trabalhador de não ser suficientemente competente para ser valorizado e manter chances de estabelecer

algum tipo de relacionamento com a organização (DEJOURS, 2003) e a ausência de perspectivas quanto à carreira, a longo prazo (SENNETT, 1999).

Conforme destaca Piccinini *et al.* (2005), até meados dos anos 70, grande parte das economias desenvolvidas apresentava um mercado de trabalho bem estruturado, razoável distribuição de renda e baixo nível de desemprego e de inflação. Com a crise do petróleo e a entrada da concorrência japonesa, em fins daquela década, essa estabilidade viu-se rompida e as organizações forçadas a se reestruturarem (BOYER, 1987).

Com os anos 90, essas transformações consolidaram-se e as conseqüências da reestruturação produtiva delinearão-se com mais clareza. As empresas, ameaçadas pelo acirramento da competição e globalização dos mercados e da economia, adotaram novas tecnologias e métodos organizacionais, com foco na redução de custos.

Para tal, foram delineadas novas estratégias de gestão, centradas na desverticalização das estruturas organizacionais e externalização do processo produtivo, por meio da terceirização, subcontratação e/ou contratação de mão-de-obra em tempo parcial, trabalho fora do sistema de seguridade social e flexibilização da jornada de trabalho, rompendo contratos formais de trabalho (CHESNAIS, 1999; CASTELLS, 1999).

### 3. CONTEMPORANEIDADE E NOVAS FORMAS DE RELAÇÃO SUJEITO-TRABALHO-ORGANIZAÇÃO

Como resultante do conjunto de transformações que marcam os sistemas de gestão contemporâneos sobre as relações sujeito-trabalho-organização, há de se salientar, entre outros aspectos, o fato de o trabalhador passar a viver a insegurança de obter trabalho e rendimento suficientes para sua manutenção, sendo levado a gerir-se como dono de sua própria carreira. Questões relacionadas com a fidelidade e a confiança são, assim, frontalmente afetadas, em especial em países como o Brasil, em que o relacionamento

emocional, a camaradagem, a informalidade estão fortemente associados ao protecionismo e ao vínculo empregatício e ao de autoridade (OLIVEIRA, 1994).

Além disso, conforme salienta Sennett (1999), a não-existência de longo prazo é uma questão que corrói a confiança, a lealdade e o compromisso mútuo. A confiança pode, é claro, ser uma questão puramente formal, quando os envolvidos concordam com uma transação comercial ou dependem de que as outras observem as regras de um jogo. Mas, em geral, as experiências mais profundas de confiança são informais e dependem da construção de laços sociais que levam tempo para se estabelecerem, enraizando-se devagar nas fendas e brechas das instituições. Para o autor, todavia, os novos modelos de gestão, ao terem como base a transitoriedade das equipes, desfavorecem a emergência de laços sociais fortes, afetando o comprometimento com a organização, com conseqüências na esfera pessoal e familiar.

Concomitantemente, Chanlat (1996) aponta o quanto a questão da ética do trabalho vem sendo desvalorizada na contemporaneidade. Afinal, "(...) como manter uma ética baseada no esforço, na disciplina, no trabalho bem-feito, na profissão e num longo aprendizado, quando, de um lado, toda a sociedade nos leva a consumir e a aproveitar imediatamente, no dia-a-dia, tudo o que se passa?"

Evans (1996) também assinala como tendência dominante a mudança de uma ética de trabalho baseada no dever para outra fundamentada no hedonismo. Nas palavras do autor, "(...) antes tínhamos o trabalho movido pelo dever de sustentar a família, pelo dever para com a empresa, pelo dever para com o empregador. Esse sentido de dever e de obrigação está acabando, incorporando-se hoje uma nova ética baseada no divertimento e na eficiência."

O autor aponta, ainda, a busca por autonomia, por controle sobre a própria vida, como outra tendência social marcante. Para ele, as organizações, além de buscarem um ajustamento entre o trabalho e as capacidades das pessoas, devem considerar o interesse de cada um pelo trabalho, o quão gostam do que

fazem, e oferecer um ambiente de trabalho baseado nos valores de autonomia, confiança e clareza de objetivos.

Diante desse quadro, Souza (2000) salienta que os trabalhadores, ao defrontarem-se com um mundo cada vez mais volátil, vêm-se, em essência, diante do desmoronamento de antigas verdades sobre motivação, lealdade, comprometimento e liderança. Valores como obediência e troca de sacrifícios, na vida pessoal, pela estabilidade no emprego cedem lugar à demanda por trabalhadores que pensam como profissionais independentes, que possuem empregabilidade e podem se mover em uma velocidade proporcional a seu talento. Os conceitos de lealdade, os vínculos de ligação afetiva com as organizações, portanto, alteram-se significativamente: a lealdade, agora, é a si próprio e à sua carreira, não mais às organizações.

No âmbito desse conjunto de mudanças que caracteriza a sociedade e, em particular, as organizações da contemporaneidade, cabe melhor investigar aspectos como suas implicações sobre as vivências subjetivas dos trabalhadores; as novas formas de subjetivação e modalidades de sofrimento psíquico emergentes no contexto do trabalho, assim como os mecanismos de defesa forjados pelos sujeitos do trabalho face aos novos arranjos organizacionais e modelos de gestão a que se encontram submetidos.

#### 4. CONTEMPORANEIDADE E IMPLICAÇÕES SOBRE AS VIVÊNCIAS SUBJETIVAS DOS TRABALHADORES

Para Paoli (2000), a época, o contexto cultural, social e político ao qual o homem pertence determinam grandemente sua subjetividade, expressando-se em sua produção, e, de forma mais ampla, em sua posição frente ao mundo.

Nessa direção, Carvalho (2005) destaca que "(...) para compreender a significação do que é a subjetividade, é preciso examinar o concreto da atividade; deve-se examinar a ação do homem no trabalho e no movimento que se traduz pelos gestos sobre os quais se orienta a atividade, que se revela, também, fonte de conhecimento para os sujeitos: eis aqui a questão da subjetividade, que deve ser

considerada como parte integrante das condições objetivas do trabalho destes sujeitos.”

E acrescenta: “(...) a subjetividade jamais poderia ser uma simples realidade interna (o que nunca foi) ao sujeito, como se ela se reduzisse somente a um instrumento de pilotagem para guiar estes sujeitos. A subjetividade seria, antes, a manifestação intercambiante e dinâmica entre o interno e o externo. É através do movimento de apropriação do externo (espaço de exterioridade objetiva – objeto de trabalho – e espaço também de exterioridade subjetiva – o si enquanto objeto) que os sujeitos fazem de sua atividade de trabalho, que o interno (espaço da interioridade) se forma e se constrói. A subjetividade seria pensar-se a si próprio como mecanismo capaz de operar um ato preciso em um processo em andamento: o ato de trabalho que é, assim, antecipado de uma exterioridade em direção a uma interioridade.” (CARVALHO, 2005).

Tal compreensão parece remeter à noção foucaultiana de subjetivação (FOUCAULT, 1990a; 1990b; 1999; DELEUZE, 1990), a qual vem sempre precedida pelos termos formas, modos, indicando que a subjetivação se constitui como um processo social de geração.

“Como se pode perceber, a subjetividade é entendida aqui como algo a ser produzido. Tratar a subjetividade como produção significa dizer que esta não está na origem, mas é criada. A produção de subjetividade vem esvaziar qualquer noção de subjetividade pré-social, posto que nos remete a um constante processo social de geração.” (PRATA, 2004:38).

Para Prata (2004), se há uma relação do sujeito com suas experiências subjetivas poder-se-ia dizer que há, igualmente, uma relação entre as formas de adoecimento e o surgimento de novas formas de subjetivação. Poder-se-ia, ainda, ampliar essas suposições propondo novas questões, tais como: Por que determinada forma de sofrimento se impõe em determinada época? Em que medida as formas de adoecimento são reveladoras das mutações da individualidade em um período específico?

Partindo desse quadro de referência, poder-se-ia considerar que a experiência contemporânea de subjetivação se articula com determinadas formas – específicas – de adoecimento, enquanto a experiência subjetiva da modernidade articulou ou fez prevalecer outras.

Corroborando tais suposições, cabe resgatar uma observação de Paoli (2000), segundo a qual, na atualidade, percebe-se não mais somente a presença dos sintomas mais reiteradamente descritos por Freud – histeria e neurose obsessiva – mas a produção de uma nova sintomatologia, de origem mais inespecífica, queixas e sentimentos mais vagos, comumente referindo-se a uma mistura entre tédio e desencanto.

Em *O sintoma como aparelho*, Miller (1998) propõe situar o sintoma como um aparato para intermediar o sujeito e o gozo, na medida em que ele é a produção singular daquele sujeito para responder ao enigma do desejo do Outro. Assim, está aí indicada a base da singularidade de cada sujeito: sua resposta mesma, própria, a esse enigma. O autor, no entanto, alerta para a proposta da sociedade contemporânea, a qual propõe aos sujeitos sintomas *ready-made*, como o consumo massificado de bens e serviços e a droga que, segundo ele, “é uma forma de gozar que corresponde a algo na cultura atual [que] responde ao autismo contemporâneo” (MILLER, 1998: 17), autismo este manifesto no paradoxo dos atuais meios de comunicação que, cada vez mais, apresentam-se como formas e/ou promessas de gozo que prescindem das significações do Outro, ou melhor, que dispensam os sujeitos do trabalho de elaborar uma resposta ao enigma do desejo do Outro, e que prometem um gozo sem passar pela palavra. Nada mais adequado a uma cultura que, além de visual, pretende-se panóptica (FOUCAULT, 1987). Trata-se, então, de tentar fazer valer um Outro inteiro, total, sem barra. Nesse cenário não há lugar para o sujeito, a não ser que ele se ponha, ele próprio, como objeto para o gozo desse Outro (MÜLLER, 2000). Igualmente, não há lugar para a poesia, romance ou amor: “os parceiros são descartados frente a qualquer desacordo, não há mais tolerância” (PAOLI, 2000: 121). Como consequência, prevê Müller (2000:

76), "lesado nessa promessa de gozo, frustrado em sua demanda, só resta ao sujeito sucumbir à depressão ou explodir em violência".

No lugar do pai como sintoma coletivo e das organizações que o tomam como modelo, proliferaram sintomas cada vez mais idiossincráticos, bizarros, singulares e difíceis de se classificar. A invenção dos novos sintomas exhibe ainda mais cruamente as limitações da fórmula edípica como lógica do inconsciente. O imperativo do gozo excede e desloca o imperativo de renúncia. Por isso, o que se chama de novos sintomas é sempre o índice de um excesso ou uma falta patológica de gozo do corpo. No lugar da sofisticação do simbólico dos sintomas-formações do inconsciente, que Freud desvendou, proliferam-se sintomas que se confundem com o caráter e com a maneira de viver e usufruir do próprio corpo.

Segundo Blanchet (1999), estabelece-se a ficção de que um sujeito será seu corpo, que o Outro é o corpo, não mais o significante. O corpo na contemporaneidade é, então, um corpo inventado pela nova subjetividade. Para Melman (1992), o aumento crescente do número de usuários de drogas reflete o discurso dominante na contemporaneidade, em que os ideais e os valores morais foram desalojados, não mais constituindo uma ética para a vida. Quando o vício se instala, a posição subjetiva do sujeito não se ancora em nada mais que o tóxico, podendo levá-lo à delinquência ou ao crime; marginalizado, transforma-se em dejetivo social (PAOLI, 2000).

Ainda de acordo com Paoli (2000), os novos sintomas parecem muitas vezes totalmente inacessíveis, por situarem-se fora do discurso. Constituem-se como algo da ordem do impasse para a Psicanálise, na medida em que são pessoas à deriva que buscam enlaçar esse excesso de gozo a qualquer custo. Transformar os sintomas da atualidade em queixa, para que se possa inseri-los no processo analítico é o grande desafio, pois o sujeito em questão não quer ser ouvido, nada quer saber do inconsciente, encontra-se atrelado à pulsão de morte, quer gozar cada vez mais, muitas vezes até a morte, em *overdose*.

Da angústia ao pânico, da hiperatividade à insônia, do hábito ao vício, quase tudo o que faz parte da existência normal, do modo mais contemporâneo de viver, pode dar lugar ao abuso, uma modalidade sintomática pelo exagero e pela flagrante separação do circuito das trocas simbólicas. Seu caráter de suplência da relação sexual, que não há, acompanha o declínio das instituições coletivas, o crescimento do individualismo e da fragmentação dos laços sociais. Esses novos sintomas são aquilo que, com o rigor e a precisão que não se pode dispensar, merece ser chamado de novas subjetividades (ANTUNES; COELHO DOS SANTOS, 2003). E quanto ao contexto organizacional? De que forma as transformações vivenciadas no ambiente de trabalho têm forjado a produção de novas subjetividades?

Em relação aos efeitos dos novos modelos de gestão sobre os trabalhadores, a bibliografia nacional no campo da administração tem sugerido uma ausência de consenso, podendo-se identificar desde críticos radicais a autores mais otimistas quanto às possibilidades dos novos modelos: "Sublinhando tendências que parecem estar se difundindo rapidamente entre as empresas mais inovadoras, entre as quais se destacam as políticas de treinamento e de estabilização da mão-de-obra, o enxugamento das estruturas de cargos e salários e a redução dos níveis hierárquicos das empresas, autores mais otimistas têm frisado que tais políticas vêm implicando melhorias significativas nos locais de trabalho, incluindo o abrandamento do caráter conflitivo que caracterizou, desde seus primórdios, as relações de trabalho no país." (LEITE E., 1993).

Nessa direção, Leite, E. (1993) chama a atenção para o novo perfil de trabalhador – participante, consciente e responsável – que estaria delineando-se no quadro das inovações. Embora considere que ainda resta muito a pesquisar para se saber ao certo se tudo isso vai resultar em um novo paradigma, a autora conclui que a exigência de um novo perfil de profissional implicará vários tipos de contrapartidas ou benefícios para os trabalhadores, em termos de melhorias concretas nas condições de trabalho.

Outros autores, como Weil (1991), chegam mesmo a salientar que as empresas estariam caminhando em direção à adoção de uma cultura organizacional holística, em que prevaleceriam princípios de cooperação, auto-realização, autonomia, avaliação constante e participação nos processos decisórios e nos lucros.

Embora menos otimista, Humphrey (1991) também tem sublinhado características menos autoritárias e repressivas das novas formas de gestão, quando comparadas com aquelas em vigor nos anos setenta.

A essas visões que enfatizam a tendência à integração dos trabalhos de concepção e execução, ao enriquecimento das tarefas e à valorização da mão-de-obra, que estaria sendo incorporada às empresas, notadamente por meio de sistemas participativos, contrapõem-se outras, que apontam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas relacionados, sobretudo, com o aumento dos ritmos de trabalho e do controle dos trabalhadores, o aprofundamento da divisão sexual do trabalho, o incremento do trabalho precário e a desestruturação dos organismos de representação dos trabalhadores (LEITE, M., 1993; WILKINSON, 1993; HIRATA, 1992; WOOD, 1991).

Observam-se, também, estudos que se direcionam à análise de implicações das novas configurações organizacionais sobre a

subjetividade e a saúde mental dos trabalhadores, indicando a emergência de novas formas de sofrimento e doenças ocupacionais, como os trabalhos desenvolvidos, no exterior, por autores como Sennett (1999), Dejours (1998), Chanlat (1996), Pagès *et al.* (1987), e, no Brasil, por Codo (2004), Davel e Vergara (2001), Antunes Lima (1995), entre outros.

Das doenças que tinham como foco o corpo, em sua dimensão física – fadiga muscular, lombalgias, ferimentos e doenças decorrentes das condições físicas de trabalho – típicas da era industrial, contrapõem-se novos sintomas e doenças, os quais têm, agora, a dimensão *psi* como alvo privilegiado: ansiedade, depressão, estresse, síndromes de Burnout, do pânico e uma ampla gama de novas afecções.

A partir da análise desse conjunto de autores, constata-se que, ao mesmo tempo em que as inovações organizacionais podem estar significando a possibilidade de um trabalho mais enriquecido, autônomo e criativo para alguns, podem estar representando um trabalho mais pobre, destituído de conteúdo, sentido e mais precário para outros, quando não a sua simples exclusão do mercado formal de trabalho. Em suma, trazem consigo novos desafios, paradoxos e contradições cujos efeitos sobre os trabalhadores e, em especial sobre sua saúde mental e formas de subjetivação, merecem ser melhor compreendidos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONTRIBUIÇÕES DA PSICANÁLISE AOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Diante do panorama delineado, depreende-se a necessidade de novas formas de apreensão do fenômeno organizacional, merecendo maior atenção as potencialidades do referencial psicanalítico em reflexões sobre aspectos, tais como:

(1) os encaminhamentos do mal-estar, no contexto do trabalho e das organizações contemporâneas (BAUMAN, 1998);

(2) as novas formas de introjeção do controle, no contexto dessas organizações, e suas implicações sobre a dimensão psíquica dos trabalhadores (ANTUNES LIMA, 1995, TITTONI, 1994);

(3) os novos arranjos organizacionais vis-à-vis à polêmica, porém instigante, noção de declínio da função paterna (COELHO DOS SANTOS, 2001);

(4) as novas modalidades de laço social emergentes no âmbito das organizações atuais, pautadas pela virtualidade e pelas novas tecnologias, as quais alteram de forma significativa as noções de tempo, distância e espaço (PAOLI, 2000);

(5) as implicações subjetivas da ruptura do tradicional contrato psicológico entre empresa e empregado, calcado no binômio segurança-fidelidade, para a ênfase na díade liberdade-resultado (BAUMAN, 1998);

(6) as montagens perversas no atual ambiente organizacional (CALLIGARIS, 2000);

(7) as ambigüidades, contradições e diásporas típicas de uma sociedade do risco (SENNETT, 2006; BECK, 1997);

(8) a emergência de novos sintomas e patologias, derivadas do atual contexto do trabalho (DEJOURS, 1998).

Em suma, destaca-se a relevância de maiores conversações (CLEGG e HARDY, 1999) entre a administração e outros campos do saber, entre elas a psicanálise, que, em sua extensão, apresenta um potencial significativo a ser explorado, de forma mais profunda, quanto a novos olhares e abordagens teórico-metodológico-conceituais, capazes de propiciar visões mais abrangentes acerca das múltiplas facetas que caracterizam a complexidade das relações sujeito-trabalho-organização, na contemporaneidade (ÉNRIQUEZ, 1997; CHANLAT, 1996; AKTOUF, 1996; LAPIERRE, 1995; PAGÉS *et al.*; 1987).

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANTUNES, Maria Cristina; COELHO DOS SANTOS, Tania. Novas subjetividades ou novos sintomas? In: PINHEIRO, Teresa (Org.). *Psicanálise e formas de subjetivação contemporâneas*. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2003.
- ANTUNES LIMA, Maria Elizabeth. *Os equívocos da excelência*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BAUDRILLARD, J. A. *Sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2003.
- BAUMAN, Z. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.
- BIONDI, A. *O Brasil privatizado: um balanço do desmonte do estado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.
- BLANCHET, R. La fiction contemporaine du corps. *Revue de Psycanalyse La Cause Freudienne*: Le sacrifice de la castration. Paris, 1999.
- BOYER, R. Des flexibilités défensives... Ou offensives? In: BOYER, R. (Org.) *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: La Découverte, 1987.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Publ., 1961.
- CARVALHO, R. A. O mundo do trabalho, início de milênio e os novos sujeitos trabalhadores. In: CAVALCANTE, A. R.; ALBUQUERQUE, A. C.; JESUS, C. R. *Dilemas da sociedade do trabalho*. Belo Horizonte: Argumentum, 2005.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHESNAIS, F. Um programa de ruptura com o neoliberalismo. In: HELLER, Agnes et al. *A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Contraponto-Coven, 1999.
- CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v. III. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLEGG, S. R.; HARDY, Cynthia,; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CODO, W (Org.) *O trabalho enloquece? um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- COELHO DOS SANTOS, Tania. De que desejo do outro a angústia é sinal? *Latusa*, n.º. 4,/5. Rio de Janeiro, Escola Brasileira de Psicanálise, 2000.
- COSTA, Silvia G. O pai que não é patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. In: XXIX Encontro dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. *Anais...* 2005, Brasília.
- DAVEL, E.; VERGARA, Sylvia C. (Org.). *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.
- DEBORD, G. *La société du spectacle*. Paris: Galliamard, 1992.
- DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré, 1998.
- DELEUZE, G. *Conversações 1972-1990*. São Paulo: Editora 34, 1996.
- DIEESE. *A situação do trabalho no Brasil*. São Paulo: DIEESE, 2001.
- EHRENBERG, A. *La fatigue d'être soi*. Paris: Odile Jacob, 1998.
- ÉNRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 36, n. 3, jul/ago/set. 1996.
- FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.



- FORRESTER, Viviane. *O horror econômico*. São Paulo: Editora UNESP, 1997.
- FOUCAULT, M. *Em defesa da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 1990a.
- FOUCAULT, M. *História da sexualidade II: o uso dos saberes*. Rio de Janeiro: Graal, 1990b.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FREUD, S. A interpretação dos sonhos (1900). In: *Obras completas*, v. IV. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas*, v. 37, n. 3, São Paulo, 1997.
- HARDT, M.; NEGRI, A. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- HERZOG, Regina; SALZTRAGER, R. A formação de identidade na sociedade contemporânea. In: PINHEIRO, Teresa (Org.). *Psicanálise e formas de subjetivação contemporâneas*. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2003.
- HIRATA, Helena. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: SOARES, R. (Org.). *Gestão da qualidade: tecnologia e participação*. Cadernos Codeplan, n. 1, Brasília, 1992.
- HUMPHREY, J. *Japanese methods and the changing position of direct production workers: evidence from Latin America*. Brighton: University of Sussex, 1991.
- KRISTEVA, Julia. *As novas doenças da alma*. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.
- LASCH, C. *A cultura do narcisismo*. Rio de Janeiro: Imago, 1983.
- LAPIERRE, L. A abordagem clínica, a ficção e a pesquisa sobre liderança. In: LAPIERRE, L. (Org.). *Imaginário e liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LEITE, Eunice. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. I Reunião do GT Cambio tecnológico, calificación y capacitación da Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. *Anais...* São Paulo: UNICAMP, 1993.
- LEITE, Márcia P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. *Novos Estudos*. São Paulo, n. 45, p. 79-96, jul., 1996.
- MATTOSO, J. *O Brasil desempregado: como foram destruídos mais de três milhões de empregos nos anos 90*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1999.
- MAZZILLI, C. P.; AGRA, C. O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva na Petrobras. In: XXII Encontro dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD. *Anais...* 1998, Angra dos Reis.
- MELMAN, C. *Alcoolismo, delinquência, toxicomanias*. São Paulo: Editora Escuta, 1992.
- MILLER, J. A. *Sintoma como aparelho*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.
- MÜLLER, Beth. O sujeito contemporâneo e a psicanálise. *Tempo Psicanalítico: Revista da Sociedade de Psicanálise Iracy Doyle*, v. 32, Rio de Janeiro, 2000.
- OLIVEIRA, M. A. *Terceirização: estruturas e processos em cheque*. São Paulo: Nobel, 1994.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAOLI, Cynthia. Psicanálise e contemporaneidade: a clínica e os novos sintomas. *Tempo Psicanalítico: Revista da Sociedade de Psicanálise Iracy Doyle*, v. 32, Rio de Janeiro, 2000.
- PICCININI, Valmiria C.; OLIVEIRA, S. R.; RIBENICH, N. V. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: XXIX Encontro dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. *Anais...* 2005, Brasília.

- PINHEIRO, Teresa (Org.). *Psicanálise e formas de subjetivação contemporâneas*. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2003.
- PRATA, Maria Regina. Da norma disciplinar à iniciativa: os processos subjetivos e os parâmetros normativos contemporâneos. In: PEIXOTO JUNIOR, C. A. *Formas de subjetivação*. Rio de Janeiro: Contra Capa Livraria, 2004.
- RIFKIN, J. *O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis de emprego e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SENNETT, R. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SILVA, Lisiane V.; ANTUNES, Elaine D. Influência das relações flexíveis de trabalho na qualidade de vida do trabalhador: a visão de seus atores sociais. In: XXVI Encontro dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD. Anais... 2002, Atibaia.
- SOUZA, C. *Talentos e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- TITTONI, J. *Subjetividade e trabalho: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica*. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- WEIL, P. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991.
- WILKINSON, B. Regimenes "justo a tiempo", "control de calidad" e relaciones industriales en Gran Bretana. In: DOMBOIS, P. (Org.). *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, 1993.
- WOOD, S. O modelo japonês em debate: pós-fordismo ou japonização do fordismo? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, 1991.



# TÍTULOS PUBLICADOS

Para acesso à lista completa, favor contatar:  
Tel.: (31) 3589-7465; fax: (31) 3589-7402; e-mail: teresa@fdc.org.br

2006

- CI0630 Contemporaneidade e novas formas de relação sujeito-trabalho-organização: o que nos tem a dizer a Psicanálise? Anderson de Souza Sant'anna, Ricardo Augusto Alves de Carvalho, Sônia Teresa Diegues Fonseca. Dezembro, 2006.
- CI0629 O conhecimento e o desejo humano de saber sobre o conhecimento – Notas para um debate. Maria Lucia Goulart Dourado, Ricardo Augusto Alves de Carvalho. Dezembro, 2006.
- CI0628 Entrega de valor como elemento estratégico para obter um melhor posicionamento de negócio. Luis Augusto Lobão Mendes. Dezembro, 2006.
- CI0627 Confiança como ativo intangível. Marco Tulio F. Zanini. Dezembro, 2006.
- CI0626 CPFR – uma técnica colaborativa aplicada ao contexto corporativo brasileiro. Paulo Tarso Vilela de Resende, Guilherme Dayrell Mendonça. Dezembro, 2006.
- CI0625 Avaliação dos resultados da Lei de Informática no Pólo industrial de Manaus. Léo F. C. Bruno, Júlio C. de Souza. Dezembro, 2006.
- CI0624 Ampliando os benefícios da RSE: uma proposta para aumentar a competitividade brasileira através de práticas responsáveis. Cláudio Bruzzi Boechat, Rafael Augusto Tello Oliveira, Luana Dapieve, Luisa Valentim. Dezembro, 2006.
- CI0623 FDC e Jardim Canadá – Uma experiência comunitária inovadora. Afonso Otávio Cozzi, João Carlos Firpe Penna. Dezembro, 2006.
- CI0622 A criação de um processo interno de gestão de crises e contingências. Paulo César Coelho Ferreira. Dezembro, 2006.
- CI0621 Is the financial area following the strategies of corporations? José Antônio de Sousa Neto, Virgínia Izabel de Oliveira. December, 2006.
- CI0620 Preparing responsible entrepreneurs for today and tomorrow – EFMD. Carlos Arruda, Afonso Otávio Cozzi. December, 2006.
- CI0619 EVA e o Modelo Fleuriet: O uso de instrumentos de otimização em árvores de criação de valor. Ronaldo Dilácio, José Antônio de Sousa Neto, Virgínia Izabel de Oliveira. Dezembro, 2006.
- CI0618 “The price of stock of companies active in Bovespa – Foodstuff”. José Antônio de Sousa Neto, Pedro Bernardes de Melo. Dezembro, 2006.
- CI0617 Trabalhos enriquecidos, trabalhadores empobrecidos? Marco Antônio de Paula Faria, Anderson de Souza Sant'Anna. Novembro, 2006.
- CI0616 O Conselho de Administração em empresas familiares: avaliação da adesão ao Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. José Antônio de Sousa Neto, Juliana Araújo Gomes, Henrique Cordeiro Martins. Novembro, 2006.
- CI0615 O Brasil na competitividade mundial: análise do WEF Global Competitiveness Report 2006-2007. Carlos Arruda, Rafael Tello, Marina Araújo. Novembro, 2006.
- CI0614 Representações sobre carreira, atividade docente e competências: um estudo com mestrandos em administração. Anderson de Souza Sant'Anna, Christiane de Miranda e Silva Correia, Marcia Crespo Ferreira, Maria Regina de Carvalho Teixeira Oliveira, Zélia Miranda Kilimnik. Outubro, 2006.
- CI0613 Analysis of outsourcing processes in large brazilian supply chains. Paulo Tarso Vilela Resende, Guilherme Dayrell Mendonça. Outubro, 2006.
- CI0612 Gestão financeira de valor em empresas brasileiras e em suas cadeias produtivas. José Antonio de Sousa Neto, Virgínia Izabel de Oliveira. Outubro, 2006.

- CI0611 Múltiplos vínculos, múltiplas identidades? Um estudo de caso. Afonso Otávio Cozzi, Alceu Morais de Queiroz, Maria Elizabeth Rezende Fernandes. Outubro, 2006.
- CI0610 How transnational companies are going collaborative in Brazil: a study about the development of local suppliers. Paulo Tarso Vilela Resende, Guilherme Dayrell Mendonça. Setembro, 2006.
- CI0609 O modelo da consistência da atitude. Paulo César Coelho Ferreira, Enitz Monteiro de Castro. Setembro, 2006.
- CI0608 O Brasil na competitividade mundial: análise do World Competitiveness Yearbook 2006. Carlos Arruda, Rafael Tello, Marina Araújo. Setembro, 2006.
- CI0607 Option of switching an investment project into an agribusiness project. Danilo Sampaio Gonçalves, Haroldo Guimarães Brasil, José Antônio de Sousa Neto. Agosto, 2006.
- CI0606 Ritual de passagem – a educação de lideranças para a sustentabilidade. Raimundo Soares Filho. Julho, 2006.
- CI0605 Collaborative practices in major brazilian supply chains. Guilherme Dayrell Mendonça, Luna Flores Viana, Paulo Tarso Vilela Resende. Junho, 2006.
- CI0604 Liderança inovadora: integrando marketing, manufatura e pesquisa e desenvolvimento. Léo F. C. Bruno. Maio, 2006.
- CI0524 Bases da educação em sustentabilidade em uma escola de negócios. Cláudio Bruzzi Boechat, Maria Raquel Grassi. Dezembro, 2005.
- CI0523 Perfil empreendedor dos gestores de empresas incubadas: um estudo de caso. Léo F. C. Bruno, Luciana Oliveira do Valle. Dezembro, 2005.
- CI0522 Os Benefícios provenientes de uma aliança em rede no modelo de co-opetição podem ser mensurados? O caso Star Alliance. Giuseppe Maria Russo, Paulo César Motta. Dezembro, 2005.
- CI0521 Alavancagem de valor em eficiência energética: a experiência do canal de relacionamentos da Cemig. Paulo Tarso Vilela de Resende, Lilian Maria Campolina Moraes. Novembro, 2005.
- CI0520
- CI0519 Knowledge creation through inter-organisational collaboration: the role of shared practice, interdependence and power balance. Anna Goussevskaia. Outubro, 2005.
- CI0518 Inovação interativa: capital social, knowledge sharing, routines e formação de redes interorganizacionais. Anna Goussevskaia, Rosiléia Milagres, Ana Luiza Lara de Araújo, Rafael Tello. Outubro, 2005.
- CI0517 Retorno financeiro dos investimentos em marketing: uma aplicação do modelo ROQ. Áurea Helena Puga Ribeiro, Ricardo Teixeira da Veiga, Daniela Vilaça Souza, Aline Favaro Reis, Marcelo Nacif Rocha. Outubro, 2005.
- CI0516 Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. José Henrique Motta de Castro, Zélia Miranda Kilimnik, Anderson de Souza Sant'anna. Outubro, 2005.
- CI0515
- CI0514 The Global Competitiveness Report 2005-2006. World Economic Forum (WEF). Carlos Arruda, Rafael Tello, Diogo Lara. Outubro, 2005.
- CI0513 Estratégias de formação de ambientes colaborativos com fornecedores no gerenciamento das cadeias de suprimento no Brasil. Paulo Tarso Vilela de Resende, Guilherme Dayrell Mendonça, Bernardo Bellavinha Araújo. Outubro, 2005.
- CI0512 Aplicação de ferramenta de medição de capital intelectual em uma empresa industrial. Smone Maria Libânio Rocha e Silva, Carlos Arruda. Outubro, 2005.
- CI0511 Fórum de Aprendizagem: capturando o conhecimento tácito. Maria Lúcia Goulart Dourado, Maria das Graças Pinho Tavares. Setembro, 2005.

- CI0510 As medidas de rentabilidade dos modelos de gestão de valor e a taxa interna de retorno da empresa: uma análise comparativa. Haroldo Moura Vale Mota. Setembro, 2005.
- CI0509 Backward linkages in the Brazilian automotive industry: the interaction between government policies and multinational strategies and organizations – working paper. Roberto Gonzalez Duarte, Aldemir Drummond. Setembro, 2005.
- CI0508 Competitividade na cadeia produtiva. Guilherme Dornas. Agosto, 2005.
- CI0507 Personal values and leadership effectiveness. Léo F. C. Bruno, Eduardo G. E. Lay. Agosto, 2005.
- CI0506 World competitiveness yearbook 2005: análise dos indicadores de competitividade produzidos pelo IMD. Carlos Arruda, Rafael Tello, Diogo Lara, Ana Luiza Lara. Equipe do Núcleo de Competitividade. Agosto, 2005.
- CI0505 The development of technological capabilities in immature countries through collaborative innovation networks – the Brazilian Genolyptus case. Rafael Tello, Ana Luiza Lara de Araújo, Rosiléia Milagres, Anna Goussevskaia. Equipe de Inovação. Julho, 2005.
- CI0504 Inversion in the volume of aggregate value (VAV) within intermodal transportation systems. Paulo Resende. Célula de Logística. Abril, 2005.
- CI0503 Innovation at international companies in Brazil – a study of the foundry industry. Virgínia Izabel de Oliveira, José Antônio Sousa Neto. Célula de Finanças. Abril, 2005.
- CI0502 Gestão financeira e gestão de valor em grandes empresas brasileiras – uma investigação empírica. Virgínia Izabel de Oliveira, José Antônio Sousa Neto. Célula de Finanças. Abril, 2005.
- CI0501 The Global Competitiveness Report 2004 – 2005. World Economic Forum (WEF). Carlos Arruda, Rafael Tello, Diogo Lara, Ana Luiza Lara. Equipe de Competitividade da FDC. Janeiro, 2005.

## 2004

- CI0420 Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? Anderson de Souza Sant'anna; Zélia Miranda Kilimnik; Isolda Veloso de Castilho. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0419 Executive retention in cross-border acquisitions: a knowledge-based view. Betania Tanure; Roberto Duarte. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0418 A visão de 513 dirigentes das maiores empresas brasileiras sobre a gestão dos múltiplos vínculos contratuais. Beth Fernandes; Antonio Carvalho Neto. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0417 Economic Value Added (EVA) e Cash Value Added (CVA): uma análise comparativa. Haroldo Moura Vale Mota; Virgínia Izabel de Oliveira. Célula de Finanças. Outubro, 2004.
- CI0416 Sistemas e tecnologias da informação na otimização de cadeias de suprimentos – um caso na indústria de cimentos. Marcelo Rodrigues; Paulo Resende. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0415 Logística integrada e tecnologias da informação no supply chain management – um caso na indústria cimenteira. Marcelo Rodrigues; Paulo Resende. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0414 Embedding knowledge in a new manufacturing plant. Paulo Prochno. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0413 Estudo logístico da rede portuária brasileira: portas para a competitividade. Paulo Resende. Célula de Logística. Outubro, 2004.
- CI0412 Carreiras em transformação: um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. Zélia Miranda Kilimnik; Isolda Veloso de Castilho; Anderson de Souza Sant'anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.

- CI0411 Universidades corporativas: do sonho da implantação ao desafio da gestão – um estudo de caso. Alceu Moraes de Queiroz; Roberto Costa Fachin; Anderson Sant’anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2004.
- CI0410 Dimensões da internacionalização. Linda Goulart. Núcleo Serasa de Inovação. Julho, 2004.
- CI0409 A criatividade e a inovação como fator de criação de valor e vantagem competitiva. O modelo pipeline da empresa para a criatividade e inovação. Marcos Augusto Boro. Núcleo de Competitividade. Julho, 2004.
- CI0408 Desenvolvendo a capacidade empreendedora de uma organização. Afonso Otávio Cozzi; Carlos Arruda. Núcleo de Empreendedorismo. Julho, 2004.
- CI0407 Retenção de executivos em aquisições transnacionais: a relação entre conhecimento e criação de valor. Betania Tanure; Roberto Duarte. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Julho, 2004.
- CI0406 Project finance theory and project control. José Antônio Sousa Neto; Virgínia Izabel de Oliveira. Célula de Finanças. Julho, 2004.
- CI0405 O valor da arte e a arte do valor. Michel Fleuriet. Célula de Finanças. Julho, 2004.
- CI0404 Voluntariado empresarial: uma ferramenta para o desenvolvimento de competências humanas. Ana Lúcia Moreira; Carlos Antônio Mattiuz; Sônia Custódio de Souza. Abril, 2004.
- CI0403 Concepção da estratégia e o processo de sensemaking: explorando tendências e integrando conceitos. Luiz Cláudio Junqueira Henrique; Gabriel Guimarães Henrique. Célula de Marketing. Abril, 2004.
- CI0402 Proposta de um modelo de monitoração ambiental. Luiz Cláudio Junqueira Henrique. Célula de Marketing. Abril, 2004.
- CI0401 Como a alta gerência pode (e deve) contribuir para projetos de sucesso. Lúcio J Diniz. Janeiro, 2004.

## 2003

- CI0327 Aquisições. Um perfil das operações no Brasil. Betania Tanure; Vera L. Cançado. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2003.
- CI0326 Free trade and transportation infrastructure in Brazil: towards an integrated approach. Paulo Resende; Joaquim J M. Guilhoto; Geoffrey J D. Hewings. Célula de Logística. Dezembro, 2003.
- CI0325 Commitment, cooperation and interdependence as distinctive elements of the relationship marketing between suppliers and carmakers: the case study of the Brazilian automotive industry. Celso Cláudio de Hildebrand e Gris; Áurea Helena Puga Ribeiro. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0324 Levels of customer loyalty and its antecedents – a proposal for an integrative model and its operational measures. Áurea Helena Puga Ribeiro; Ricardo Teixeira Veiga; Luis Antônio Godinho. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0323 A organização orientada para relacionamentos. Áurea Helena Puga Ribeiro; Celso Cláudio Hildebrand e Gris; José Edson Lara. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0322 Estratégia de marketing em serviços financeiros business to business: operacionalizando o atributo “entrega” como fator crítico de diferenciação e fonte de vantagem competitiva. Luiz Carlos dos Santos; Áurea Helena P. Ribeiro; Reynaldo Diniz. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0321 Marketing de relacionamento interno nas organizações. Áurea Helena Puga Ribeiro; Iêda Lima Pereira. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0320 Alliances as a tool for effective innovation. Carlos Arruda; Linda Goulart. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Dezembro, 2003.
- CI0319 E-commerce, evolução ou revolução no varejo? Áurea Ribeiro. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.

- CI0318 Database Marketing: a ferramenta básica para o marketing individualizado e interativo. Áurea Helena Puga Ribeiro. Célula de Marketing. Dezembro, 2003.
- CI0317 Análise psicométrica de escalas em pesquisas em Administração: procedimentos e resultados de validação de medidas de modernidade organizacional, competências individuais e satisfação no trabalho. Anderson de Souza Sant'anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2003.
- CI0316 Atração e retenção de jovens profissionais com potencial de desenvolvimento em empresas de pequeno e médio portes. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira; Amyra Moyzes Sarsur; Carlos Arruda. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2003.
- CI0315 Super-homens, superempresas? Anderson de Souza Sant'anna; Lúcio Flávio Renault de Moraes; Zélia Miranda Kilimnik. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Novembro, 2003.
- CI0314 Onde estão os talentos? Onde está a gestão de recursos humanos? Amyra Moyzes Sarsur; Rosângela Rezende Pedrosa; Anderson de Souza Sant'anna. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2003.
- CI0313 Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? Zélia Miranda Kilimnik; Anderson de Souza Sant'anna; Talita Ribeiro da Luz. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2003.
- CI0312 Crescimento vigoroso: necessários realinhamentos nas cadeias produtivas. José Paschoal Rossetti. Célula de Estratégia. Outubro, 2003.
- CI0311 Emerging global players: Evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de Miranda Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Outubro, 2003.
- CI0310 Explaining outcomes in competition among foreign multinationals in a focal host market. Aldemir Drummond; Subramanian Rangan. Célula de Estratégia. Setembro, 2003.
- CI0309 Alianças como instrumento de renovação eficaz. Carlos Arruda; Linda Goulart. Núcleo de Empreendedorismo e Inovação. Setembro, 2003.
- CI0308 Estratégia e finanças corporativas: um teste empírico sobre elos de ligação. Michel Alfredo Abras. Célula de Estratégia. Setembro, 2003.
- CI0307 Finanças corporativas e estratégia empresarial: turbulência do ambiente, alavancagem financeira e performance da firma no ambiente de negócios brasileiros. Michel Alfredo Abras. Célula de Estratégia. Setembro, 2003.
- CI0306 Innovation and entrepreneurship in a Brazilian SME network. Linda Goulart; Afonso Otávio Cozzi; Carlos Arruda. Centro de Empreendedorismo e Inovação. Setembro, 2003.
- CI0305 Construção do conhecimento em estratégia e em competitividade: uma síntese. Mauro Calixta Tavares; Luís Alexandre Simpson do Amaral. Célula de Marketing. Agosto, 2003.
- CI0304 Institutional design of Brazilian regulatory agencies: evidence of the national petroleum agency. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2003.
- CI0303
- CI0302 Understanding the cross-cultural dimension in mergers and acquisitions. Betania Tanure; Suzana Braga Rodrigues. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2003.
- CI0301 Supply chain perspectives given the status of technological and logistics systems in Brazil. Paulo Resende; Eduardo Gazolla. Célula de Logística. Agosto, 2003.

## 2002

- CI0227 Aplicação prática do Construto de Kohli-Jaworski para avaliação do grau de orientação de uma empresa para o mercado. Luiz Cláudio Junqueira Henrique; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.



- CI0226 Valor de marca e extensões: a perspectiva do consumidor. Luiz Cláudio Junqueira Henrique; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.
- CI0225 Regulação e federação: a (não) formação de uma agência mineira reguladora de serviços públicos concedidos. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira; Frederico Gonzaga Jayme J. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Dezembro, 2002.
- CI0224 Global Players Research: investigation on the internationalization processes of companies in Brazil. Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de Miranda Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Dezembro, 2002.
- CI0223 Intensidade competitiva, performance financeira e sustentabilidade: uma análise longitudinal do desempenho econômico-financeiro das 500 maiores e melhores empresas do Brasil, no período 1990-1999. Álvaro Bruno Cyrino; Guilherme Costa Vale Dornas. Célula de Estratégia. Dezembro, 2002.
- CI0222 Influence of the accumulation of knowledge in the strategies for entering international markets: a study of major Brazilian companies. Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de Miranda Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Dezembro, 2002.
- CI0221 Estrutura e estratégia: Chandler revisitado. Fátima Ferreira Roquete; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.
- CI0220 Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Júnia Cerceau; Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Dezembro, 2002.
- CI0219 Vantagens e desvantagens em relacionamentos cooperativos: o caso Usiminas-Fiat. Antônio Batista da Silva Júnior. Célula de Estratégia. Outubro, 2002.
- CI0218 Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. Álvaro Bruno Cyrino; Moacir de M. Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Outubro, 2002.
- CI0217 A organização orientada para aprendizagem em relacionamentos cooperativos. Áurea Helena Puga Ribeiro; Celso Cláudio Hildebrand e Grisi. Célula de Marketing. Outubro, 2002.
- CI0216 Entrepreneurial projects: applying project management to executive development programs. Lúcio José Diniz. Outubro, 2002.
- CI0215 Inovação em empreendimentos internacionais. Virgínia Izabel de Oliveira. Célula de Finanças. Outubro, 2002.
- CI0214 Institucionalização da transição do Estado interventor para o Estado regulador: um estudo sobre a formação das agências reguladoras federais de infra-estrutura brasileiras. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira; Allan Claudius Queiroz Barbosa. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2002.
- CI0213 Empregabilidade estratégica: como as organizações transformam guerreiros vencedores em sujeitos fragmentados. Amyra M. Sarsur; Ronaldo André Rodrigues da Silva. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Outubro, 2002.
- CI0212 Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. Amyra M. Sarsur; Vera L. Cançado; Maria Elizabeth R. Fernandes; Ruth S. Steuer. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0211 Percurso semântico do tema empregabilidade: um estudo de caso em uma empresa de telefonia. Amyra M. Sarsur; Alexandre de P. Carrieri. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0210 ¿Sería posible una arqueología de las organizaciones? Las perspectivas de aplicación en las ciencias empresariales. Amyra M. Sarsur; Ronaldo A. Rodrigues Silva. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0209 Determinantes de longevidade das empresas familiares. Alden G. Lank. Núcleo de Empresa Familiar. Agosto, 2002.

- CI0208 Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. Anderson de Souza Sant'anna; Lúcio Flávio Renault de Moraes; Zélia Miranda Kilimnik. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Agosto, 2002.
- CI0207 Práticas e desafios da gestão frente à nova arquitetura organizacional: reflexões teóricas. Amyra M. Sarsur; Maria Elizabeth R. Fernandes; Ruth S. Steuer; Vera L. Cançado. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Maio, 2002.
- CI0206 Managerial decision-making: an Anglo-Brazilian comparison. Carlos Arruda; David J Hickson. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Maio, 2002.
- CI0205 A inserção competitiva do Brasil em 2002. Fabiana Santos; Carlos Arruda. Núcleo de Competitividade. Maio, 2002.
- CI0204 Managing culture as a competitive resource in the globalization era: from Weber to Hofstede. Betania Tanure; Nice Braga. Célula de Organização e Comportamento Organizacional. Maio, 2002.
- CI0203 E-business and third party logistics. Garland Chow. Célula de Logística – Parceria Internacional. Maio, 2002.
- CI0202 Orientação para o cliente: modismo ou estratégia? Luiz Cláudio J Henrique. Célula de Marketing. Janeiro, 2002.
- CI0201 Segmentação: o que antecede à estratégia de mercado-alvo. Mauro Calixta Tavares. Célula de Marketing. Janeiro, 2002.

## 2001

- CI0109 Tendências nos mercados financeiros. Juliano Lima Pinheiro. Célula de Finanças. Setembro, 2001.
- CI0108 EVA® – The Economic Value Added and Brazil's reality: is the WACC calculation reasonable for our industries? Guilherme Dornas. Célula de Finanças. Agosto, 2001.
- CI0107 Transferência de conhecimento e best practices em redes corporativas globais. Moacir de M. Oliveira Júnior; Phillip S. Sommer; Fabiano Colombini. Célula de Estratégia. Agosto, 2001.
- CI0106 Estratégias corporativas de reposicionamento na cadeia de valor. Paulo Resende. Célula de Logística. Agosto, 2001.
- CI0105 Repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissões em Minas Gerais. Amyra Moyzes Sarsur. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2001.
- CI0104 A dimensão humana nos processos de demissão. Amyra Moyzes Sarsur; Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2001.
- CI0103 Desafios na gestão de pessoas em ambientes com diferentes tipos de vínculos de trabalho. Georgina Alves Vieira da Silva; Maria Elizabeth Rezende Fernandes; Ruth S. Steuer; Vera L. Cançado. Célula de Comportamento Organizacional. Agosto, 2001.
- CI0102 Compartilhando conhecimento em empresas multinacionais de serviços profissionais: um estudo exploratório na indústria de propaganda. Moacir de M. Oliveira Júnior. Célula de Estratégia. Agosto, 2001.
- CI0101 Equilíbrio gravitacional entre a logística integrada e o processo de clusterização. Paulo Resende. Célula de Logística. Agosto, 2001.









**Informações:**

Teresa Goulart

Fone: 55 31 3589-7465

Fax: 55 31 3589-7402

e-mail: [teresa@fdc.org.br](mailto:teresa@fdc.org.br)

Faça uma visita virtual à FDC.  
Acesse [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) e conheça  
nossas instalações e programação.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

**Centro Alfa – Campus Aloysio Faria**

Av. Princesa Diana, 760 – Alphaville Lagoa dos Ingleses  
34000-000 – Nova Lima – MG – Brasil  
Fone: 55 31 3589-7200

**Unidade BH**

Rua Bernardo Guimarães, 3071 – Santo Agostinho  
30140-083 – Belo Horizonte – MG – Brasil  
Fone: 55 31 3299-9700