

Tássia Grüdtner Basilio

**A GOVERNAMENTALIDADE NEOLIBERAL E O  
EMPRESÁRIO DE SI MESMO:  
UMA PERSPECTIVA DO PENSAMENTO FOUCAULTIANO  
NAS RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. René Birochi.

Florianópolis  
2018



Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária  
da UFSC.

Grüdtner Basílio, Tássia

A governamentalidade neoliberal e o empresário  
de si mesmo : uma perspectiva do pensamento  
foucaultiano nas relações de dominação em uma  
organização / Tássia Grüdtner Basílio ; orientador,  
Renê Birochi, 2018.

141 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Governamentalidade  
neoliberal. 3. Relações de dominação. 4. Organizações.  
5. Management. I. Birochi, Renê. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. III. Título.



TÁSSIA GRÜDTNER BASÍLIO

**A GOVERNAMENTALIDADE NEOLIBERAL E O  
EMPRESÁRIO DE SI MESMO: UMA PERSPECTIVA DO  
PENSAMENTO FOUCAULTIANO NAS RELAÇÕES DE  
DOMINAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 01 de março de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Cibele Barsalini Martins, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Renê Birochi, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Nei Antônio Nunes, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina



Dedico este trabalho ao meu querido  
sobrinho que está por vir: estamos  
ansiosos te esperando, Jorge ou Inácio.



## AGRADECIMENTOS

Ao longo destes últimos dois anos muitas coisas aconteceram... O amadurecimento pessoal e acadêmico resultante desta jornada, sem dúvidas, é inquestionável. Como muitas coisas boas, os obstáculos também se fizeram presentes, especialmente aqueles que não são verbalizados com tanta frequência, não são discutidos abertamente, pois envolvem sentimentos, envolvem dúvidas, envolvem subjetividades. Fazer uma pós-graduação *Strictu-senso*, em minha opinião, é uma caminhada de autoconhecimento e resiliência, especialmente para com os próprios pensamentos que muitas vezes não são os mais otimistas. Foram pequenos momentos ora de alegria, ora de desânimo... O que acredito ser um processo extremamente natural quando se busca compreender e vivenciar assuntos até então inexplorados. Com a conclusão desta dissertação, entretanto, posso afirmar que me alegro profundamente por tudo o que passei, e por todas as novas coisas que tive a oportunidade de conhecer, explorar, ler e debater. Muito mais do que uma pesquisa acadêmica, este trabalho, para mim, é uma reflexão pessoal sobre minha própria trajetória de vida que me fez parar e refletir sobre minhas escolhas e atitudes.

No momento em que escrevo esta seção de agradecimentos, muitos nomes passam pela minha mente, nomes de pessoas que estiverem presentes me dando suporte moral e emocional. Refiro-me especialmente à minha mãe, Gilda, baluarte da minha existência. Tenho absoluta consciência de todos os pequenos e grandes desejos seus que foram abdicados para me proporcionar o seu melhor. Sem seu apoio emocional e afetivo, sem dúvidas, estes dois últimos anos teriam sido diferentes. A minha profunda gratidão a você, mãe.

Agradeço também às minhas irmãs, Danielle e Thais; aos meus queridos avós, Evelin e Valdir; e aos meus queridos tios: Gilmar e Gilceia. Em alguns momentos apenas uma palavra, um incentivo ou um abraço já foram suficientes para proporcionar o amparo que necessitava.

Agradeço ao meu orientador, Renê Birochi, que, muito mais do que um professor, mostrou-se ser um amigo preocupado não apenas com meu trabalho, mas comigo. Foram três anos trabalhando conjuntamente; três anos durante ao quais aprendi muitas coisas com seu exemplo e com suas palavras: meu muito obrigada a você, Renê, pelo olhar clínico, pelas críticas que me fizeram amadurecer, pelas palavras de incentivo, e pela excelente orientação que me propusestes.

Agradeço aos professores Eloise e Nei que compuseram minha banca de avaliação, e cujos direcionamentos se mostraram valiosos para a conclusão desta etapa.

Agradeço profundamente àquelas pessoas que se dispuseram a conversar comigo e a colaborar com esta pesquisa. Foram horas de entrevistas, momentos exaustivos, perguntas inquietantes. Tenho consciência do esforço que estas pessoas fizeram para proporcionar as informações de que necessitava.

Por último, mas definitivamente não menos importante, agradeço ao arquiteto e soberano deste universo por me proporcionar absolutamente tudo o que possuo, desde minhas faculdades mentais à minha família.

A todos, o meu muito obrigada.

## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar como operam as relações de dominação no contexto organizacional de uma empresa flexível de base tecnológica. Para isso, utilizou-se o aporte teórico foucaultiano, em especial o conceito de governamentalidade neoliberal, compreendendo-se por governamentalidade um regime de poder que conduz condutas e governa mentalidades em determinada direção. No neoliberalismo se fabricam verdades que conduzem sofisticadamente a ação humana a uma relação estritamente econômica a toda ramificação social, transformando o indivíduo em um empresário de si mesmo que administra sua vida como administra uma empresa. Compreende-se nesta dissertação que as relações de poder são também relações de dominação, na medida em que os indivíduos compartilham da racionalidade que os guia e, portanto, os domina. A fim de auferir respostas à pergunta de pesquisa, a investigação empírica aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas, e a análise e interpretação dos dados através da análise de conteúdo. Levou-se em consideração a lógica de ação dos sujeitos e a relação entre sujeitos e organização como categorias analíticas. O que pôde ser observado é que a organização reproduz práticas de dominação em seu interior de forma correlata à mecânica da governamentalidade neoliberal, fenômeno possível por conta do processo de subjetivação pelo qual são submetidos os sujeitos em direção às verdades propagadas pelo neoliberalismo e seus agentes econômicos.

**Palavras-chave:** Governamentalidade neoliberal 1. Empresário de si mesmo 2. Neoliberalismo 3. Relações de dominação 4. Organizações 5.



## ABSTRACT

This research aims to investigate how the relationships of domination operate in the organizational context of a flexible technology based company. For this, the Foucaultian theoretical contribution was used, in particular the concept of neoliberal governmentality, being understood by governmentality a regime of power that conducts behaviours and governs mentalities in a certain direction. In neoliberalism, truths are fabricated leading human action to a strictly economic relation to any social branch, transforming the individual into an entrepreneur of himself who manages his life as he runs a company. It is understood in this dissertation that power relations are also relations of domination, insofar as individuals share the rationality that guides them and, therefore, dominates them. In order to obtain answers to the research question, empirical research was carried out through semi-structured interviews, and analysis and interpretation of data through content analysis. It took into account the logic of action of the subjects and the relationship between subjects and organization as analytical categories. What could be observed is that the organization reproduces practices of domination in its interior as it happens in the great global context of the neoliberal governmentality, a possible phenomenon due only to the subjectivation process through which the subjects are submitted to the truths propagated by neoliberalism and its economic agents.

**Keywords:** Neoliberal governmentality 1. Self-manager 2. Neoliberalism 3. Domination relations 4. Organizations 5.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Base Conceitual.....	69
Quadro 2 - Entrevistas Semiestruturadas.....	76
Quadro 3 - Categorias de Análise.....	80
Quadro 4 - Categorias de Análise.....	81



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

B2B – Business to Business

CMS – Critical Management Studies

EO – Estudos Organizacionais

FS – Fábrica de Sonhos

HRM – Human Resource Management

LTP – Labour Process Theory

MBA – Master in Business Administration

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
1.1	Michel Foucault e sua contribuição para os Estudos Críticos em Administração .....	30
<b>2</b>	<b>O PODER E O SUJEITO EM MICHEL FOUCAULT ..</b>	<b>35</b>
2.1	As leis, as disciplinas e a segurança: a metamorfose dos mecanismos de poder e sua relação com a emergência da população... 38	
2.1.1	Coletivizando o individual: a noção de normalização.....	43
2.2	O governo dos homens.....	46
2.2.1	A ascensão da razão liberal .....	48
2.2.2	O Ordoliberalismo e a Escola de Chicago .....	51
2.2.3	A governamentalidade neoliberal.....	55
2.3	A relação entre o governo neoliberal e a dominação dos sujeitos	69
<b>3</b>	<b>ESCOLHAS METODOLÓGICAS .....</b>	<b>73</b>
3.1	Seleção dos participantes da pesquisa e procedimentos de coleta dos dados .....	74
3.2	Procedimentos de análise e interpretação dos dados.....	77
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: a visualização dos sujeitos pela ‘ação imaginada’ .....</b>	<b>83</b>
4.1	A visualização dos sujeitos pela ‘ação praticada’ .....	93
4.2	Uma incursão na esteira de produção da Fábrica de Sonhos	107
4.2.1	Subjetivando indivíduos e normalizando <i>dreamers</i> .....	120
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>128</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>133</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Um dos mais relevantes debates nos estudos críticos em Administração refere-se ao tema da burocracia. Apesar dessa discussão não ser recente, ela ainda tem centralidade nos estudos organizacionais, principalmente entre aqueles que estudam as relações entre o poder e a dominação. Existem correntes teóricas que afirmam que a burocracia permanece dominante entre as formas organizacionais contemporâneas, mesmo após o processo de flexibilização estrutural, tecnológica e cultural pelo qual passou o contexto organizacional da era fordista até o cenário atual (DELLAGNELO; MACHADO DA SILVA, 2000).

Algumas dessas discussões que inauguraram a década de 1980 foram os trabalhos que anunciavam o ideal da organização pós-moderna, o ideal de uma organização que transcendia a burocracia enquanto estrutura organizacional. Trabalhos como o de Clegg (1998; 2006), Parker (1992) Clegg e Hardy (1996) buscaram evidenciar a emergência desse novo formato organizacional por meio de análises centralizadas em uma perspectiva comparativa entre as práticas mecanicistas da organização burocrática e as práticas chamadas orgânicas da organização pós-burocrática.

Clegg (1998), por exemplo, enumerou variados casos emblemáticos (como as fábricas japonesas) que forneciam evidências no sentido de confirmar essa tese. O controle organizacional menos autoritário, o avanço tecnológico, as mudanças contingenciais de mercado, a não diferenciação do trabalho, a flexibilidade de horários e uma remuneração baseada em resultados foram as principais unidades analisadas para este fim.

Contudo, trabalhos como o de Dellagnelo e Machado da Silva (2000) e Paes de Paula (2002) demonstraram, empírica e teoricamente, a fragilidade contida na ideia de ruptura com o modelo burocrático de organização, pois acima de tudo a burocracia é um fenômeno de dominação que encontra novos revestimentos para se adaptar a seu contexto histórico. A burocracia, nesse sentido, não é apenas uma estrutura organizacional, mas consolida-se como uma forma de dominação legitimada por uma ação social racional voltada a fins (WEBER, 2004).

A racionalidade em sentido weberiano tem sido tradicionalmente utilizada como categoria de análise para tratar os processos de dominação e sujeição dos indivíduos em âmbito organizacional e social pelos principais teóricos do campo organizacional (GUERREIRO RAMOS, 1996; TRAGTENGERG 1974,

1989; PRESTES MOTTA, 1980, 1981a; 1981b, 1990). Os modos de racionalidade na ação social, principalmente àqueles voltados a fins ou a valores, tem sido a categoria analítica central utilizada nos estudos dos processos que consideram a organização burocrática como a expressão mais pura da dominação racional legal (MISOCZKY; MORAES, 2011).

Como Misoczky e Moraes (2011) didaticamente explicam, autores como Michels (1970), Gouldner (1964), Selznick (1949), Merton (1970), Crozier (1981), Mouzelis (1969) e Hall (1979), há muito já analisaram as premissas e consequências das formulações weberianas no interior das estruturas organizacionais e sociais. Crozier (1981), por exemplo, analisou a estrutura da burocracia na centralidade da luta pela manutenção do poder (MISOCZKY; MORAES, 2011).

O estudo da dominação a partir do aporte burocrático, portanto, não é algo inédito ou recente, pelo contrário, é uma discussão fértil e seminal no campo dos estudos organizacionais, uma vez que “a organização burocrática constitui-se em prática organizacional hegemônica em nosso tempo histórico” (MISOCZKY; MORAES, 2011). Apesar deste tradicional caminho, existem outros recortes teórico-metodológicos que permitem entender o fenômeno das relações de poder e dominação por meio de uma lente analítica distinta da racionalidade em sentido weberiano. Um desses caminhos são os estudos produzidos por Michel Foucault.

Foucault desenvolveu uma obra bastante singular no que se refere às questões sobre o poder, distanciando-se consideravelmente dos conceitos marcados pela tradição da teoria política. Esse distanciamento teórico-metodológico é igualmente sinalizado em seu entendimento sobre a razão, pois considerava que as racionalidades deveriam ser analisadas genealógicamente, diferenciando-se dos tipos ideais: “eu penso que é necessário limitar (a palavra ‘racionalização’) a um sentido instrumental e relativo (...) e ver como as formas de racionalização se inscrevem em práticas, ou sistemas de práticas e que papel elas desempenham” (FOUCAULT, 1995, p. 147).

Em outras palavras, para Foucault (1995) a racionalidade não deve ser entendida como fruto de um grande processo de racionalização pelo qual passou o mundo ocidental na Idade Moderna. Deve, por outro lado, ser compreendida em sua malha mais fina, na tradução das práticas perpetradas em contextos sócio-históricos específicos. O mesmo ocorre em relação ao poder. Ao invés de determinar genericamente o que é o poder e o processo de sua constituição, o autor propõe o diagnóstico da forma como o poder se exerce concretamente e em detalhe, através de sua especificidade, suas técnicas e suas táticas (FOUCAULT, 1979).

Como ele próprio declara, sua explanação a respeito do poder foi “no máximo, um início de teoria, não do que é poder, mas do poder, contanto que se admita que o poder não é, justamente, uma substância, um fluido, algo que decorreria disto ou daquilo” (FOUCAULT, 2008, p.4). Portanto, ao contrário de uma suposição generalizável e aplicável, o trabalho de Foucault é uma analítica sobre os mecanismos e procedimentos que têm como papel ou função justamente a manutenção do poder e a sujeição dos indivíduos.

Dentre as formas de poder e suas respectivas ‘mecânicas’, Foucault (2008a; 2008b) analisou um tipo de poder que chamou de ‘governo’, compreendido como uma espécie de controle e condução que incide sutilmente sobre a conduta e o comportamento dos homens. Os regimes de atuação do governo, *grosso modo*, são chamados de governamentalidades<sup>1</sup>.

Logo, a governamentalidade é a maneira como se conduz a conduta dos homens, como direciona seu comportamento, como *governa sua mentalidade*. É como se a governamentalidade fosse uma proposta de análise das relações de poder que incidem diretamente sobre a ação humana, normalizando-as e as controlando de uma forma bastante sofisticada (FOUCAULT, 2008b). O governo de condutas, nesse sentido, é operacionalizado por meio de práticas de subjetivação, que se manifestam pela produção de verdades que são absorvidas e interiorizadas pelos indivíduos, imprimindo uma espécie de código moral determinante de comportamentos que julgam corretos, *normais* e aceitáveis; em outras palavras, uma das ações da governamentalidade é a produção de subjetividades e a construção de sujeitos.

Como genealogista, Foucault (1995) desprezava a primazia das origens, das significações e das verdades imutáveis. Para ele, a verdade não possuía uma origem, e sim uma invenção produzida graças a múltiplas coações. Quando fala em verdade, portanto, não se refere ao “conjunto de coisas verdadeiras que devemos descobrir ou fazer aceitar“, mas ao “conjunto de regras segundo as quais separamos o que é

---

<sup>1</sup> É requerida certa atenção para quando o termo ‘governo’ aparecer ao longo desta dissertação. O governo a que se refere Foucault (2008a; 2008b) é o poder que conduz e controla a conduta dos indivíduos, e não se refere necessariamente ao governo do Estado. Esta acepção de governo relacionado ao Estado foi introduzida apenas mais tarde, já havendo antes disso um vasto domínio semântico para o termo. Essa questão será abordada de forma mais profunda no decorrer desta dissertação.

verdadeiro e o que é falso e atribuímos ao falso efeitos específicos do poder” (FOUCAULT, 1995, p. 130).

Assim, cada sistema social constrói para si um conjunto de verdades; ou melhor, um conjunto de regras segundo as quais separa o que considera falso e verdadeiro. Na governamentalidade *neoliberal*, por conseguinte, a verdade é produzida segundo a lógica mercantil, segundo as práticas culturais do neoliberalismo que anuncia o mercado autorregulado como *locus* de verificação (FOUCAULT, 2008b).

No neoliberalismo, o Estado não só não intervém no mercado, como o mercado passa a julgar as ações políticas do Estado. “O mercado já não é um princípio de autolimitação do governo, é um princípio que é virado contra ele. É uma espécie de tribunal econômico permanente em face do governo” (FOUCAULT, 2008b, p. 339). Assim como regulamenta as ações do Estado, o mercado também determina a conduta normal dos indivíduos.

Alguns aspectos caracterizam esse fenômeno. O primeiro deles é a forma como utiliza o discurso do exercício da liberdade individual como prática de manutenção de poder. Esse discurso de liberdade programa uma ideia de que é possível ser livre e ter suas ações determinadas de forma autônoma, sem a interferência de outrem. Entretanto, o exercício dessa liberdade é subordinado aos limites do mercado, que, por sua vez, é condicionado àquilo que é considerado normal segundo suas próprias regras mercantis (FIMYAR, 2009).

A governamentalidade neoliberal utiliza a economia de mercado como grade de inteligibilidade das relações sociais<sup>2</sup>. A maneira de compreender e decifrar as relações humanas ocorre por meio da aplicação de uma grade econômica, derivando disso uma visão mercantil dos mais variados fenômenos e comportamentos sociais, tais como a relação do indivíduo com seu casamento, educação, família, filhos, sociedade; e especialmente na relação que tem para consigo, afetando sua forma de ver o mundo, seus valores e objetivos enquanto ser humano.

A relação entre indivíduo e trabalho é ressignificada de maneira correlata. O trabalho não é mais uma vocação, uma forma de

---

<sup>2</sup> Ao longo do texto, os termos ‘grade de análise’; ‘grade econômica’; ‘grade de inteligibilidade’; e ‘grade de decifração’ aparecerão diversas vezes. Este é um termo utilizado repetidamente por Foucault (2008a; 2008b) nos cursos de 1978 e 1979, e, assim, os mantenho no decorrer do texto para designar os elementos díspares que, aglutinados, formam uma grade de compreensão de determinado fenômeno.

subsistência ou a venda de sua força de trabalho. É, dentro dos limites do neoliberalismo, uma conduta econômica praticada, aplicada, racionalizada e calculada pelos indivíduos, cujo sentido encontra-se na produção da própria identidade e da satisfação pessoal (FOUCAULT, 2008b; GAULEJAC, 2007).

Foucault (2008b) qualifica como empresário de si mesmo justamente este sujeito econômico que, fabricado pelas verdades do neoliberalismo, encontra-se no domínio do governo neoliberal.

O *homo oeconomicus* é um empresário, e um empresário de si mesmo. Essa coisa é tão verdadeira que, praticamente, o objeto de todas as análises que fazem os neoliberais será substituir, a cada instante, o *homo oeconomicus* parceiro da troca por um *homo oeconomicus* empresário de si mesmo, sendo ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda (FOUCAULT, 2008b, p. 311).

A vida individual deste indivíduo, portanto, é percebida como um tipo de capital que se acumula na forma de aptidões, habilidades e capacidades desenvolvidas mediante o contínuo investimento em si mesmo nos moldes de um *capital humano*. O retorno deste investimento, por conseguinte, se aufera na forma de renda, seja ela monetária ou psíquica (AMBRÓZIO, 2012; FOUCAULT, 2008b).

Foucault (2008b, p. 27) é claro ao mencionar que a esta racionalidade está atrelada um composto de saberes que formam um “dispositivo de saber-poder que marca efetivamente no real o que não existe e submete-o legitimamente à demarcação do verdadeiro e do falso”. A relação entre o poder e o saber, nesse sentido, é imprescindível para a manutenção e a legitimação do governo dos homens através das práticas culturais do neoliberalismo, pois são exatamente nestas “práticas culturais em que o poder e o saber se cruzam, e em que nossa compreensão de indivíduo, de sociedade e das ciências humanas é fabricada” (DREYFUS; RABINOW, 1995, p.133).

Em outras palavras, os saberes são instrumentos da governamentalidade na medida em que são utilizados de forma a fabricar verdades e subjetividades que compõem este empresário de si mesmo, funcionando, assim, como um artifício basilar de constituição do governo (AMBROZIO, 2012).

Um dos saberes que engloba a programação do neoliberalismo<sup>3</sup>, sem dúvidas é a ‘filosofia’ do *management* (KLIKAUER, 2015), este ascendido junto ao neoliberalismo e celebrado como “o modelo de superação das formas arcaicas, burocráticas, idiossincráticas”; como uma prescrição bem sucedida às adaptações de um mercado que se “apresenta como força histórica global que leva a todos para uma única direção” (JUSTEN, 2017, p. 104). Não são apenas as organizações em suas mais variadas formas que veem adotando técnicas de gestão, mas também os próprios indivíduos na medida em que incorporam os enunciados de gerência como princípio ético de sua constituição (PARKER, 2002; AMBRÓZIO; 2012; KLIKAUER, 2015).

É curioso pensar que essa ideia da gestão extrapola os limites das organizações e se infiltra de tal maneira nas coisas mais genéricas e banais da vida humana, é a gestão do ‘tudo’, é a gestão do sujeito que é empresário de si. Como administrar as emoções, como administrar uma crise no casamento, como administrar o conflito entre os filhos, como administrar a discordância, como administrar a falta de atenção no aprendizado são só alguns dos exemplos de como se coloca o viver no ato da gestão (PARKER, 2002).

Enquanto o sujeito empresário de si utiliza a filosofia do *management* (KLIKAUER, 2015) para administrar sua vida, as organizações o celebram como um importante instrumento de superação das velhas estruturas organizacionais, de adaptação às contingências e necessário para renovação de conhecimentos e expertos (JUSTEN, 2016). Sujeitos e organizações, assim, caminham lado a lado no domínio desta mentalidade, consolidando uma verdadeira moral normalizadora que sustenta a inovação e o progresso como vetores de melhorias sociais e de desenvolvimento econômico.

*De alguma forma, o management* deixou de ser apenas um substantivo ou um verbo, e passou a ser uma ideologia que se estabeleceu sistematicamente no interior das organizações privadas, instituições públicas e *sociedade civil*. A aplicação das técnicas gerenciais a todas essas áreas encontra amparo na ‘necessidade’ de saber gerir corretamente não apenas a esfera econômica, mas também a social,

---

<sup>3</sup> ‘Programação’ é outro termo utilizado repetidamente por Foucault (2008a; 2008b) nos cursos de 1978 e 1979. Refere-se a como determinada governamentalidade “se apresenta, como ela pensa, como ao mesmo tempo se aplica e se analisa a si mesma; em suma, como ela se *programa* no momento atual” (FOUCAULT, 2008b, p.106). Assim como ‘grade de análise’, mantenho a utilização do termo ‘programação’ ao longo do texto.

a política e a cultural, espalhando-se, assim, a toda estrutura e tecido social. Essa é, portanto, a sociedade do *management* (KLIKAUER, 2015), na qual os seres humanos são controlados e organizados democraticamente pelo gerencialismo (PARKER, 2002).

Não causa estranheza pensar que o gerencialismo tornou-se um dos fundamentos sociais do contexto atual de vida, um instrumento de preservação e manutenção dos valores cultivados pelas nossas sociedades (KLIKAUER, 2015; JUSTEN, 2017). Essa ramificação de práticas de gestão pelo tecido social não é mera coincidência; é o subproduto ou a materialização do constante jogo de poder atuando novamente sobre a vida dos homens, agora num contexto sócio histórico cujas práticas de governo são muito mais sutis e refinadas do que foram outrora.

Para Veiga-Neto (2008), essas práticas do governo neoliberal podem ser compreendidas como uma forma de dominação, uma vez que os sujeitos são sutilmente trazidos para o domínio de uma racionalidade específica e, por conseguinte, conduzem suas ações e comportamentos. É uma forma de dominação que age com o consentimento das partes envolvidas, a partir de uma racionalidade que lhes é produzida, e só pode se exercer como dominação se os indivíduos acreditarem que são livres, que agem por conta própria e a partir de suas próprias vontades. Em nenhum momento o poder enquanto dominação exerce práticas de violência ou de sujeição sobre os corpos dos indivíduos, mas práticas de condução na lógica de ação humana, práticas de governo na mentalidade dos sujeitos (VEIGA-NETO; LOPES, 2012).

Esta concepção de dominação diferencia-se fortemente do conceito marcado pela tradição da teoria política, que conceitua dominação, genericamente, como um estado inerte entre os dominadores e os dominados, estes últimos levando a cabo a vontade daqueles que detêm o poder. O entendimento de Veiga-Neto (2008) estabelece que as relações de dominação existem e coexistem a partir do pressuposto de que os homens se consideram livres, que agem por si só e que inclusive dão seu aval para o governo de suas condutas.

É por esta perspectiva que se compreende, nesta dissertação, que a dominação dos indivíduos nas organizações não se extingue na medida em que surgem novas formas e modelos de gestão que ultrapassam a rigidez das velhas e arcaicas formas de organizar. Pelo contrário, evidencia-se o fenômeno de sofisticação e inexorável harmonização das formas de dominação outrora muito mais explícitas (PAES DE PAULA, 2002).

Do mesmo modo como as organizações reinventam processos, modelos e técnicas de gestão a fim de reagirem às drásticas mudanças de mercado, a dominação também encontra novos disfarces ocultos para manter o controle e a alta produtividade dos indivíduos. Paradoxalmente, essa forma de dominação é construída “sob a insígnia da liberdade”, sob a falácia da desburocratização, perpetuando, porém, a mesma intensidade de disciplinas e controles organizacionais – agora muito mais sofisticados (PAES DE PAULA, 2002, p. 139).

Diante disso, três proposições são formuladas nesta contextualização. A primeira delas **(1)** é a de que os mecanismos, práticas e táticas de poder podem também ser compreendidos como mecanismos, práticas e táticas de dominação, levando em consideração que o poder enquanto dominação se dá através do governo de mentalidades e a partir de certa permissão dos próprios indivíduos, que corroboram com os comportamentos e ações atrelados a esta racionalidade (VEIGA-NETO, 2008).

A segunda proposição **(2)** compreende que o indivíduo ‘empresário de si mesmo’ se encontra no domínio da governamentalidade neoliberal na medida em que aplica uma análise econômica a toda ramificação de sua vida. Antes mesmo do ato do trabalho, portanto, esse sujeito em sua trajetória de vida já está em uma relação de dominação, uma vez que a razão neoliberal incide sobre o governo de sua mentalidade muito antes de adentrar na carreira profissional e no ambiente organizacional propriamente dito.

A terceira **(3)** proposição considera que as organizações se apresentam com um discurso verdadeiramente específico que, de forma clara ou velada, “vendem” a possibilidade de “salvação” aos indivíduos (ALCADIPANI, 2008) na medida em que se apresentam como lugar de realização e completude de si mesmo (GAULEJAC, 2007). Como consequência, há uma série de efeitos que envolvem a relação sujeito/ organização, como por exemplo, a constituição (consciente ou não) de relações de dominação extremamente sofisticadas<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> No contexto da (3) proposição, Alcadipani (2008) utiliza a palavra ‘salvação’ de maneira metafórica. Como será apresentado ao longo da articulação teórica nos próximos capítulos, Michel Foucault faz uma análise sobre as governamentalidades, a iniciar pelo governo pastoral. O poder pastoral obrigava os indivíduos a buscarem a salvação de suas almas, e era exatamente nessa obrigação de salvação que residia a autoridade do poder pastoral sobre a conduta dos indivíduos. Ao longo dos processos sócio históricos, a razão governamental ganha novas programações até chegar à governamentalidade

O tema central desta dissertação é precisamente a investigação da dominação nas organizações enquanto *prática, efeito ou materialização* da governamentalidade neoliberal. Para auferir esse objetivo, portanto, a pergunta que se propõe é a seguinte: **como se dá a relação de dominação sobre os indivíduos no interior de uma organização de base tecnológica, a partir da perspectiva da governamentalidade neoliberal?**

É importante que se deixe claro e evidente que o objeto de estudo não é a organização em questão; seus processos, sua estrutura, seus valores formais, discursos institucionais, etc. O objeto de estudo é a investigação do processo de dominação segundo as falas dos sujeitos que vivenciam esse contexto organizacional específico.

A empresa na qual atuam esses trabalhadores é uma *startup* brasileira de tecnologia de médio porte que nos últimos anos cresceu de forma acelerada, ao passo que vêm recebendo investimentos externos e consolidando o posicionamento de seu produto no mercado. Devido ao fato de ter como objetivo se tornar um dos próximos unicórnios brasileiros<sup>5</sup>, suas metas são elevadas e seu ambiente organizacional é extremamente competitivo, o que até o momento têm gerado uma empreitada bem sucedida.

Por conta da não aceitação pela organização em participar desta pesquisa, o nome real da organização onde atuam estes trabalhadores foi substituído por um nome fictício, que escolhi chamar de Fábrica de Sonhos (FS). A Fábrica de Sonhos, segundo as características proclamadas por Clegg (1998; 2006), pode ser considerada uma organização flexível, uma vez que seus processos se distanciam operacionalmente de organizações mais rígidas. Esse distanciamento operacional ocorre na FS, por exemplo, nos seus fluxos processuais; na descentralização de tarefas; no seu sistema de produção totalmente flexível; na redução de vigilância, níveis hierárquicos e autoridade; na constituição de equipes de trabalho temporárias; na rápida resposta às

---

neoliberal. Portanto, quando Alcadipani (2008) utiliza a palavra ‘salvação’, ele faz uma metáfora ao regime pastoral, indicando, contudo, que as diferentes governamentalidades fornecem a possibilidade de ‘salvação’ aos indivíduos por meio da apresentação de verdades que são aceitas e interiorizadas. As verdades/ ‘salvação’ que fornecem as organizações na proposição (3), assim, são as verdades do imaginário neoliberal e seus respectivos valores, que serão analisados mais a frente.

<sup>5</sup> Unicórnios são empresas com *valuation* igual ou acima de 1 bilhão de dólares.

contingências do mercado; na remuneração por resultados; e na segmentação de seu mercado por nichos (CLEGG, 1998; 2006).

Como é bem sabido, entretanto, não é por conta do afrouxamento de processos e renovação de técnicas gerenciais que as relações de dominação deixam de existir, elas apenas se tornam cada vez mais complexas, sofisticadas e harmônicas (PAES DE PAULA, 2002); talvez ainda mais eficientes.

Levando, assim, em consideração as três proposições formuladas, a pergunta de investigação e a contextualização anterior, os objetivos específicos são os seguintes:

- (a) compreender se a lógica de ação dos trabalhadores entrevistados seguem as proposições foucaultianas sobre o *homo oeconomicus*;
- (b) investigar quais são as práticas de dominação na FS a partir da perspectiva da governamentalidade neoliberal;
- (c) compreender a dinâmica de dominação indivíduo/empresa estabelecida dentro desse contexto organizacional.

Para atingir esses objetivos, foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas com funcionários e ex-funcionários da FS. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas integralmente. O tratamento dos dados se deu por meio de análise de conteúdo e respectivas categorias de análise, subcategorias e elementos. Os dados, por conseguinte, foram confrontados e interpretados de acordo com o recorte teórico escolhido e seguindo as proposições de pesquisa e os objetivos específicos detalhados acima.

## **1.1 Michel Foucault e sua contribuição para os Estudos Críticos em Administração**

No Brasil, o primeiro artigo que relacionou o estudo das organizações com o pensamento de Michel Foucault ocorreu no início da década de 1980 quando Prestes Motta (1981) publicou um estudo teórico intitulado “O poder disciplinar nas organizações formais”. Organizações como o exército, as escolas, as penitenciárias e os hospitais psiquiátricos foram amplamente analisadas sob a perspectiva das técnicas disciplinares. A inovação de Prestes Motta (1981) se deu ao trazer o conceito de disciplinas para dentro das organizações empresariais a fim de compreender os processos de socialização e reprodução de técnicas disciplinares correlatas para manutenção da produtividade e reforço de cultura nas empresas. Prestes Motta (1981),

portanto, foi quem introduziu nacionalmente a obra de Michel Foucault nos Estudos Críticos em Administração.

Já no cenário internacional (*Critical Management Studies - CMS*) os estudos foucaultianos ganharam visibilidade apenas anos depois, no final da década de 1980, quando Burrell (1988) publicou o artigo “Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional: a contribuição de Michel Foucault”<sup>6</sup>. Nele, Burrell fez uma narrativa bastante detalhada a respeito do procedimento arqueológico e genealógico de modo a enfatizar a importância do pensamento foucaultiano para o debate que vinha ocorrendo a respeito das organizações heterogêneas versus organizações homogêneas.

Quase conjuntamente a Burrell, Knights e Willmott (1989) publicaram outro importante trabalho intitulado “Poder e subjetividade no trabalho: da degradação à subjugação nas relações sociais”<sup>7</sup>, no qual os autores fizeram uma profunda reflexão teórica a respeito dos desdobramentos da *Labour Process Theory (LTP)* que ocorriam à época. O trabalho de Foucault foi introduzido na perspectiva de que as relações de poder e produção de subjetividades são entendidas como condição e consequência uma da outra. O senso de subjetividade e a autoconsciência é produto das relações de poder pelas quais a identidade do sujeito moderno é gerada (KNIGHTS; WILLMOTT, 1989).

Burrell (1988) e Knights e Willmott (1989) inauguraram, assim, a chamada onda *fashion*<sup>8</sup> no CMS, na qual Foucault passou a ser abundantemente referenciado e utilizado para explicar variados fenômenos organizacionais, especialmente aqueles concernentes às disciplinas. Alguns desses trabalhos foram o de Sewell e Wilkinson (1992) que analisaram os mecanismos de controle e vigilância praticados nos regimes de produção *Just-in-Time*; o de Tonwley (1993) que analisou os discursos e práticas da área de recursos humanos (*Human Resource Management - HRM*) como produto das relações de poder e saber; o livro de Mckinley e Starkey (1998) que refletiram sobre a contribuição de Foucault para os estudos das organizações, aplicando

---

<sup>6</sup> Tradução Livre. O trabalho é originalmente intitulado “*Modernism, Post-Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault*”.

<sup>7</sup> Tradução Livre. O trabalho é originalmente intitulado “*Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations*”.

<sup>8</sup> Referência feita por Carter (2008) ao falar sobre o modismo em utilizar as obras de Michel Foucault que inundou o *Critical Management Studies* a partir da década de 1990.

conceitos de disciplina, vigilância, poder e saber na compreensão da constituição das organizações modernas; Wray-Bliss (2002) cuja criticidade se centrou na forma como a LPT vinha aplicando a visão foucaultiana de maneira superficial e com falta de atenção, assim como fez Barratt (2003) ao criticar a fragilidade das discussões que utilizavam o *ethos* foucaultiano no HRM.

O pensamento de Foucault, portanto, foi amplamente difundido e utilizado no CMS, mesmo sendo criticado por alguns autores pela falta de consistência e articulação teórica que propuseram alguns dos trabalhos da chamada onda *fashion*. Na contramão do contexto internacional, entretanto, a discussão no Brasil não foi tão prolifera. Poucos artigos foram de fato impactantes no avanço da perspectiva foucaultiana nos estudos organizacionais, entre eles os trabalhos de Prestes Motta (1988), Prestes Motta e Alcadipani (2004) e Alcadipani (2008).

Decorridos dez anos desde a publicação de Alcadipani (2008), o qual já evidenciava uma oportunidade de explorar o tema das governamentalidades na análise crítica das organizações, o cenário teórico no campo ainda permanece pouco evoluído. Aqueles artigos que trazem o olhar de Foucault normalmente o assimilam ao poder disciplinar e as técnicas de controle que operam no interior das organizações. Poucos são os que trazem à luz a articulação dos conceitos relacionados às governamentalidades, e quando o fazem tratam o tema de forma superficial (ALCADIPANI, 2008). Embora timidamente explorado nos estudos organizacionais, é possível encontrar sólida sustentação em trabalhos produzidos em outros campos, como a educação, a sociologia, a filosofia, a ciência política e a psicologia, fato evidenciado, inclusive, pelas referências utilizadas nesta pesquisa.

Porém, em especial, foram três trabalhos de nosso campo que deram suporte à elaboração da proposta de investigação. O primeiro deles, claro, é o trabalho de Alcadipani (2008) que sugere a investigação das dinâmicas de poder nas organizações através da noção da governamentalidade neoliberal. Dentre as possibilidades de investigação, o autor aponta a análise e levantamento dos instrumentos e mecanismos que geram integração entre as disciplinas e as artes de governo praticadas para se atingir melhor resultado econômico da gestão.

O segundo foi o de Fontoura (2016), que recentemente trouxe a abordagem de Veiga-Neto (2008), teórico do campo da educação, para dentro dos estudos organizacionais a fim de analisar as relações de poder da governamentalidade neoliberal como relações de dominação.

Fontoura (2016) não chegou a aplicar essa abordagem dentro das organizações, mas a empregou na análise crítica de um projeto universitário que utilizava os saberes do *mainstream* da Administração, entre eles o empreendedorismo e a gestão, para fins de inclusão social de rendeiras residentes no município de Florianópolis.

Por fim, o último trabalho que permitiu um olhar reflexivo foi a tese de Justen (2017), que apesar de não tratar do pensamento foucaultiano ou da análise das relações de poder a partir dessa lente, trouxe complexas indagações e considerações sobre os discursos hegemônicos do capital e do mercado que dimensionam não só o fenômeno organizacional como a atual concepção de vida humana associada. A análise de Justen (2017) sobre o *mainstream* dos EO, especialmente a política do *management* como mascaramento da constante guerra de interpretações, rupturas e desmanches da realidade organizacional e do processo social, trouxe importante complemento à ideia foucaultiana de *homo oeconomicus*, o empresário de si mesmo que é moldado pela visão de mundo do neoliberalismo.

A contribuição ao campo dos Estudos Organizacionais que se pretende com esta dissertação, portanto, se dá pela introdução da abordagem analítica gerada a partir da assimilação da governamentalidade neoliberal como grade de inteligibilidade das relações de dominação no interior das organizações, levando em consideração a perspectiva da lógica de ação dos sujeitos que estão no domínio de uma racionalidade de mercado.

Ao introduzir a governamentalidade neoliberal como grade de inteligibilidade das relações de dominação nas organizações, abre-se um caminho alternativo para compreender o fenômeno a partir de uma perspectiva teórico-metodológica que se distancia das tradicionalmente utilizadas no campo. Por fim, não como objetivo, mas como efeito, esta dissertação contribui também na evolução do trabalho de Paes de Paula (2002), na medida em que investiga se as relações de dominação nas organizações são, de fato, tão harmoniosas como declara a autora.



## 2 O PODER E O SUJEITO EM MICHEL FOUCAULT

Eu gostaria de dizer, antes de mais nada, qual foi o objetivo do meu trabalho nos últimos vinte anos.

Não foi analisar o fenômeno do poder e nem elaborar os fundamentos de tal análise. Meu objetivo, ao contrário, foi criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos tornaram-se sujeitos (FOUCAULT, 1995, p. 231).

A figura do sujeito é o elemento basilar que constitui o tema geral da pesquisa de Michel Foucault. A forma pela qual o homem se constitui como sujeito, como um ser dotado de subjetividades e modos de ação foi o que moveu Foucault a buscar evidências históricas que pudessem criar uma narrativa a respeito das diferentes formas de subjetivação dos indivíduos (FOUCAULT, 1995). Da Antiguidade à Idade Moderna, o autor debruçou-se sobre acontecimentos e processos históricos específicos a fim de extrair os matizes das relações entre o saber, o poder e a verdade que incidiram na prática humana em sociedade.

A genealogia enquanto procedimento analítico permeou boa parte de sua produção científica<sup>9</sup>, especialmente no tocante às análises sobre os poderes e os processos de objetivação dos indivíduos. Foucault de forma alguma criou modelos na tentativa de explicar os fenômenos sociais ou tentou revelar a essência fixa dos fenômenos históricos. Pelo contrário, ele isolou certos problemas explícitos e os analisou por meio de suas superfícies tal como ocorriam, evitando as significações, os tipos ideais e a busca pelas verdades escondidas, uma vez que a genealogia busca “destruir a primazia das origens, das *verdades imutáveis*” (DREYFUS; RABINOW, 1995, p. 120, grifos meus). Como declara Nunes (2012, p.35),

A genealogia procura empreender o inventário histórico-crítico dos acontecimentos por meio da detecção das práticas discursivas e não discursivas. Trata-se, com os diferentes

---

<sup>9</sup> Aqui é relevante enfatizar que a arqueologia é ainda uma parte importante no trabalho do autor, uma vez que tanto a arqueologia quanto a genealogia estão presentes, esta última, porém, permitindo uma flexibilidade e descontinuidade que a arqueologia não poderia (DREYFUS; RABINOW, 1995).

dispositivos (o disciplinar, o de sexualidade ou aqueles concernentes às governamentalidades como, por exemplo, o de segurança), de trazer à tona o multifacetado campo de forças no qual essas práticas surgem, ramificam-se, ligam-se, alinham-se, justapõem-se; ou, diferentemente disso, atrimam e conflitam umas com as outras.

Genericamente, é possível encontrar três domínios da genealogia nos escritos de Foucault. O primeiro deles, uma ontologia histórica de nós mesmos, seres humanos, em relação à verdade segundo a qual nos constituímos como **sujeitos do saber**. O segundo eixo, uma ontologia histórica de nós mesmos em relação a um campo de poder segundo o qual nos constituímos como **sujeitos de ação sobre os outros**. E, por fim, uma ontologia histórica em relação à ética através da qual nos constituímos como **agentes morais** (FOUCAULT, 1995, grifos meus).

Foucault (1995) examinou os meios de objetivação do ser humano presentes em cada um desses domínios genealógicos, a começar pelo tipo de investigação que tenta atingir o estatuto de ciência e que objetiva o sujeito do discurso na gramática, na linguística e na filologia (FOUCAULT, 1995). Esse período é comumente reconhecido como a arqueologia, na qual Foucault analisou as práticas do discurso científico. Já o segundo modo de objetivação se dá a partir das ‘práticas divisoras’. Nessas práticas, o sujeito é dividido no seu interior e em relação aos outros, por exemplo, o louco e o são, o doente e o sadio, o criminoso e o cidadão de bem (FOUCAULT, 1995).

O último deles, finalmente, é a maneira como o ser humano reconhece a si próprio como sujeito, como um indivíduo dotado de subjetividades. Foucault (1995, p. 262) deixa claro que “todos os três estavam presentes, embora de forma um tanto confusa [em seus trabalhos]. O eixo da verdade foi estudado em Nascimento da Clínica e As Palavras e as Coisas. O eixo do poder foi estudado em Vigiar e Punir, e o eixo ético em História da Sexualidade”.

Foi necessário à Foucault uma profunda reflexão sobre a temática do poder e sua relação com os modos pelos quais o homem torna-se sujeito. “Pareceu-me que, enquanto o sujeito humano é colocado em relações de produção e de significação, é igualmente colocado em relações de poder muito complexas” (FOUCAULT, 1995, p. 232). Enquanto a teoria econômica e os próprios elementos históricos forneciam instrumentos para analisar as relações de produção; e a

linguística e a semiótica ofereciam instrumentos para analisar as relações de significação; para compreender as relações de poder em sua malha mais fina e desnudada não havia instrumentos.

Em outras palavras, se pela ‘direita’ as análises sobre o poder estavam colocadas em termos jurídicos e pelo marxismo em termos de aparelho do Estado, não havia quem se preocupasse em compreender o poder através da forma como ele se exerce concretamente e em detalhe, através de sua especificidade, suas técnicas e suas táticas (FOUCAULT, 1979).

Para introduzir esta acepção que se situava à margem do campo de análise política, Foucault dedicou grande parte de sua vida acadêmica a entender os aspectos mais detalhados das *mecânicas de poder* que operaram em diferentes momentos históricos sobre a vida dos homens. Dentre estas ‘mecânicas’ e suas respectivas especificidades, Foucault analisou um tipo de poder que ele chamou de ‘governo’ e que pode ser compreendido como uma espécie de controle que incide sobre a conduta e o comportamento dos homens. Os regimes de atuação deste poder, *grosso modo*, é o que chamamos de governamentalidades (FOUCAULT, 2008a, 2008b).

No que tange a exposição dos conceitos teóricos formulados pelo autor, atendo-me nesta pesquisa especialmente aos cursos dos anos de 1978 e 1979, respectivamente “Segurança, Território e População” e “O nascimento da Biopolítica”. Opto por este caminho porque o método genealógico implica à obra de Foucault uma flexibilidade cujo resultado nem sempre é a linearidade de conceitos, dependendo especialmente de cada contexto examinado. Quando me atendo restritivamente a estes dois cursos é que consigo manter uma coerência teórica nas ideias que essencialmente envolvem esta pesquisa, entre elas a noção de poder, de dispositivos, de normalização, de liberdade, etc.

Em ambos os cursos Foucault faz uma série de transições ora rápidas, ora lentas, voltas descontínuas e caminhos nem sempre sequenciais entre um enredo histórico a outro. Ficará evidente ao longo das próximas seções a tentativa de sintetizar de uma forma um tanto quanto esquemática os processos históricos ocorridos desde o século XVI. É imprescindível, entretanto, percorrer esse ‘caminho descontínuo’ para chegar ao ápice desta pesquisa - as relações de dominação a partir das práticas da governamentalidade neoliberal; e por isso inicio minha discussão teórica da mesma forma que fez o autor: a partir da emergência dos dispositivos de segurança e da população enquanto personagem político.

## **2.1 As leis, as disciplinas e a segurança: a metamorfose dos mecanismos de poder e sua relação com a emergência da população**

Nos anos de 1977 e 1978, Foucault ministrou no Collège de France, em Paris, uma sequência de aulas intituladas “Segurança, Território e População”. Nesse curso ele iniciou o esboço conceitual do que mais tarde chamaria de governamentalidade. O próprio título já revela os três aspectos essenciais que, em sua visão, contribuíram para a consolidação da razão do Estado como forma de governo político dos homens: a segurança, a população e o governo. A fim de analisar como surgiram os problemas de ‘população’, Foucault procurou estudar os mecanismos modernos de segurança e estabelecer o respectivo vínculo destes mecanismos com a emergência da forma de governo político dos homens (FIMYAR, 2009; NUNES, 2012; FOUCAULT, 2008a).

Em sua aula inaugural Foucault (2008a) pergunta aos ouvintes: o que pode se entende por segurança? Para explicar o que quer dizer com isso, ele utiliza o exemplo do roubo e inicia uma série de considerações a respeito do que envolve essa ação. A primeira delas é a lei penal em relação a uma contravenção, com uma divisão binária entre o que é permitido e o que não é permitido, e conseqüentemente uma punição como resultado da transgressão.

A segunda consideração é a respeito do conjunto de ‘práticas disciplinares’ que acompanham a lei penal, e que se transcreve em uma série de vigilâncias, controles e olhares que permitem descobrir, antes mesmo de o ladrão roubar, se ele irá cometer tal crime. A punição, nesse sentido, também deixa de se encerrar em si mesma (como o enforcamento, prática comum nos primórdios da Idade Média), e passa a ser uma prática que impõe ao culpado uma séria de exercícios de trabalho, de moralização, de correção, enfim, de disciplinas no ambiente penitenciário (FOUCAULT, 2008a).

A última consideração, a que nos interessa, é a questão de como saber gerenciar a criminalidade dentro dos limites que sejam social e economicamente aceitáveis, ou seja, em torno de uma média ótima que permita o funcionamento de dado sistema social (FOUCAULT, 2008a).

A obtenção da média de aceitabilidade de certo tipo de crime implica em uma série de questões, como: ‘qual a taxa média da criminalidade desse tipo?’, ‘como pode se prever estatisticamente que haverá esta ou aquela quantidade de roubos num dado momento, numa dada cidade, em determinada camada social?’, ‘quanto custa a repressão a esses crimes?’, ‘é mais oneroso ter uma repressão severa e rigorosa, uma repressão fraca, uma repressão de tipo exemplar e descontínua ou

uma repressão contínua?’, ‘quanto custaria punir o transgressor?’, ‘o que se deve fazer para puni-lo e educá-lo?’, etc. (FOUCAULT, 2008a, p. 7 e 8).

Dadas estas considerações, Foucault (2008a) argumenta que a primeira forma de manter a segurança em uma dada sociedade é o estabelecimento de um código legal com divisão binária entre o permitido e o proibido, e o acoplamento de uma punição a cada transgressão. Este, portanto, é o mecanismo legal ou jurídico. A segunda maneira é o mecanismo disciplinar, que caracteriza o aparecimento de uma série de técnicas adjacentes ao código penal e à punição, que são técnicas policiais, médicas, psicológicas e que estão nos domínios da vigilância, do diagnóstico, etc. (FOUCAULT, 2008a).

A terceira forma em questão, entretanto, não caracteriza nem o mecanismo legal ou o mecanismo disciplinar, mas os dispositivos de segurança, que Foucault (2008a) explicou de maneira global como aquilo que vai

[...] inserir o fenômeno em questão, a saber, o roubo, numa série de acontecimentos prováveis. Em segundo lugar, as reações do poder ante esse fenômeno vão ser inseridas num cálculo que é um cálculo de custos. Enfim, em terceiro lugar, em vez de instaurar uma divisão binária entre o permitido e o proibido, vai-se fixar de um lado uma média considerada ótima e, depois, estabelecer os limites do aceitável, além dos quais a coisa não deve ir. É portanto toda uma outra distribuição das coisas e dos mecanismos que assim se esboça (FOUCAULT, 2008a, p. 09).

É possível fazer dessa “espécie de esquema histórico totalmente descarnado” (FOUCAULT, 2008a, p. 9) um paralelo bastante genérico sobre a evolução das sociedades antigas às contemporâneas. É como se o sistema legal fosse o funcionamento penal arcaico, marcado especialmente pela Idade Média nos séculos XVII a XVIII; como se o sistema disciplinar fosse marcado pela ascensão das sociedades modernas a partir do século XVIII; e, por fim, como se o sistema que está organizado atualmente em torno das novas formas de penalidade e do cálculo dos custos dessas penalidades fosse o sistema das sociedades atuais.

Historicamente, entretanto não há uma sequência de substituições de mecanismos de poder, na qual os elementos são gradativamente sucedidos e tomam o lugar de seus predecessores. Não há a era do legal,

a era do disciplinar e a era dos dispositivos de segurança: “na verdade, vocês tem uma série de edifícios complexos nos quais o que vai mudar, claro, são as próprias técnicas que vão se aperfeiçoar, ou, em todo caso, se complicar” (FOUCAULT, 2008a, p. 11).

Em outras palavras, a transformação gira em torno de qual mecanismo é o dominante em determinado momento da história e em determinada sociedade, mais exatamente, a mudança do sistema de correlação entre os mecanismos legais, os mecanismos disciplinares e os mecanismos de segurança (FOUCAULT, 2008a). Essa ideia de incorporação de sistemas mais complexos e sofisticados de controle não se aplica apenas ao exemplo do crime, mas também à doença, ao espaço físico, aos alimentos, à educação, às diferentes formas de produção, enfim, aos vários aspectos que afetam a vida dos indivíduos em sociedade, que afetam a população e a nós mesmos de maneira individual.

Assim, quando Foucault (2008a, p. 14) fala em segurança, ele se refere a uma “certa maneira de acrescentar, de fazer funcionar” as velhas estruturas da lei e da disciplina; a um certo tipo de evolução, de transformação e emergência de tecnologias de segurança que não são apenas mecanismos de controle social, mas também mecanismos que têm por função modificar em algo o destino biológico da espécie humana (FOUCAULT, 2008a). O autor, então, se pergunta:

[...] Poderíamos dizer que em nossas sociedades a economia geral do poder está se tornando da ordem da segurança? [...] Eu gostaria de saber há efetivamente uma economia geral de poder que tenha a forma [de] ou que, em todo caso, seja dominada pela tecnologia de segurança (FOUCAULT, 2008a, p. 15).

A fim de aprofundar essa indagação e tentar respondê-la, Foucault (2008a) fez uma exaustiva análise sobre algumas características dos dispositivos de segurança<sup>10</sup> que ele considerou

---

<sup>10</sup> Em uma entrevista à *International Psychoanalytical Association* Foucault declarou que o dispositivo é a rede que se pode tecer entre os elementos de “um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma, o dito e o não dito [...] (Foucault, 1979). Na interpretação realizada por Dreyfus e Rabinow (1995, p. 135), o dispositivo é

essenciais, que aqui aparecem, é claro, de forma sintetizada: a noção do espaço; o tratamento do aleatório (que mais tarde Foucault chama de ‘acontecimento’); a normalização e, por fim, a correlação entre essas características e a população.

Para analisar a noção de **espaço**, Foucault (2008a) utiliza o exemplo da cidade, que neste contexto não se trata apenas de uma autoridade que se exerce no interior de um território ou apenas de um problema de repartição espacial ótima. Trata-se, especialmente, de trabalhar com a disposição do espaço tal qual esta se encontra inserida na realidade concreta, de modo a maximizar os elementos positivos e minimizar os negativos (FOUCAULT, 2008a).

É basicamente a gestão e a previsão de uma série de acontecimentos possíveis nos limites da cidade que tendem a ser controladas por uma estimativa probabilística. O espaço no qual se desenrolam as séries de elementos é o que Foucault chama de *meio*, um conjunto de dados naturais (pântanos, rios, morros, declívios, etc.) e dados superficiais, como as aglomerações de indivíduos, as aglomerações de casas, etc. Os dispositivos de segurança, nos limites do

---

uma grade de análise construída pelo historiador (a partir destes componentes díspares) que tenta estabelecer um conjunto de relações flexíveis em um único aparelho de modo a isolar um problema específico. E que, em outras palavras, dizem respeito às “práticas elas mesmas, atuando como um aparelho, uma ferramenta, constituindo sujeitos e os organizando”. Ou seja, é como um conjunto multilinear composto por um emaranhado de diferentes ‘linhas’ que seguem diferentes direções, que formam processos sempre em desequilíbrio, e que se afastam e se aproximam ao mesmo tempo. Os vetores destas linhas são tanto os objetos visíveis que advém destas relações, quanto as enunciações, as forças em exercício e os sujeitos que estão posicionados neste composto (DELEUZE, 1990). É dessa maneira que as três grandes instâncias que Foucault analisou sucessivamente (o poder, o saber e a produção de modos de subjetivação) não possuem contornos definitivos, pois, antes de tudo, são cadeias de variáveis relacionadas entre si. O “desemaranhar as linhas de um dispositivo é, em cada caso, traçar um mapa, cartografar, percorrer terras desconhecidas, é o que Foucault chama de ‘trabalho em terreno’. É preciso instalarmo-nos sobre as próprias linhas, que não se contentam apenas em compor um dispositivo, mas atravessam-no, arrastam-no, de norte a sul, de leste a oeste ou em diagonal” (DELEUZE, 1990). Foucault, assim, fala em dispositivos de saber, dispositivos de verdade, dispositivos de sexualidade, e, no contexto da sua produção dos anos 1970, em dispositivos de poder, que Revel (2005) designou como os operadores materiais do poder, ou seja, as técnicas, as estratégias e as formas de assujeitamento utilizadas pelo poder.

espaço, trabalham, criam, organizam e planejam um meio antes mesmo da noção ter sido formada e isolada.

Esquemáticamente, perdoando-me a superficialidade, enquanto a soberania capitaliza um território; enquanto a disciplina arquiteta um espaço e coloca como problema essencial uma distribuição hierárquica e funcional; a segurança cria “um ambiente em função de acontecimentos ou de séries de acontecimentos ou de elementos possíveis, séries que vai ser preciso regularizar num contexto multivalente e transformável” (FOUCAULT, 2008a, p. 27). É, portanto, o arranjo da distribuição do espaço, que atinge toda uma população, toda uma multiplicidade de indivíduos que estão interligados à materialidade na qual existem.

A segunda essencialidade dos dispositivos de segurança é o ‘problema do **acontecimento**’. Para elucidar essa característica, Foucault (2008a) utiliza o exemplo da escassez dos alimentos na Europa dos séculos XVII e XVIII. O fenômeno da escassez é entendido como o estado de raridade de gêneros (o cereal, no caso) que faz com que os preços do produto se elevem no mercado. Como consequência, gera um estado de fome entre a população, o que pode vir a acarretar uma revolta. Nessa situação, o acontecimento que se busca evitar é justamente o flagelo por parte da população e a crise por parte do governo (FOUCAULT, 2008a).

A fim de impedir e prevenir este acontecimento era comum a formalização de práticas jurídicas e disciplinares, de legalidades e regulamentos na forma de limitação de preços, limitação do direito de estocagem, limitação da exportação; e de normas sobre o cultivo e a venda dos cereais. Estabeleceu-se, assim, um sistema de vigilância centrado na prevenção de uma possível ocorrência na elevação dos preços.

Ao longo do século XVIII, entretanto, surgiu a doutrina fisiocrática que afrouxou aquele sistema jurídico-disciplinar, e cujo princípio fundamental de governo econômico era a liberdade de comércio. O princípio da livre circulação dos cereais engendrou uma fase de mudança na concepção deste acontecimento, que não percebia mais a escassez como um mal a ser evitado, mas apenas como um fenômeno, como algo natural e destituído de moralidade (FOUCAULT, 2008a).

Essa desqualificação em termos de moral, de bom ou ruim, deixou de ter no mercado seu principal alvo de controle. A unidade de análise deixou de ser o efeito escassez-carestia e passou a ser o conjunto de todas as possíveis condições naturais e artificiais que envolvem o cereal, como a qualidade do cultivo, do terreno, as condições climáticas,

a umidade, a colocação no mercado, etc. Em outras palavras, era apoiando-se na realidade dos aspectos que envolvem a ‘história do cereal’<sup>11</sup> (e não tentando impedi-la), que o dispositivo de segurança foi instaurado (FOUCAULT, 2008a).

O livre comércio, nesse contexto, pode ser lido como consequência de um campo teórico (a doutrina fisiocrática), como um episódio na mutação das tecnologias de poder, e como um episódio na implantação da técnica dos dispositivos de segurança, na qual o livre comércio dos cereais não aumentou apenas o lucro, mas se tornou um eficiente mecanismo contra a escassez e possíveis consequências, como a revolta e a crise (FOUCAULT, 2008a).

### 2.1.1 Coletivizando o individual: a noção de normalização

Até este momento foram apresentadas duas características dos dispositivos de segurança: como estes operam a noção de espaço - exemplificada pelas cidades; e o tratamento do aleatório (ou do acontecimento) - exemplificada pelo fenômeno da escassez dos alimentos. A última delas é a característica de normalização.

É importante esclarecer logo de início que Foucault (2008a) trabalhou no curso de 1978 tanto com a noção de normação quanto com a noção de normalização. Estas duas ideias estão intimamente relacionadas, porém, elucidam a operação de distintos fenômenos de normalização através dos dispositivos disciplinares e dos dispositivos de segurança.

Em relação ao primeiro, Foucault questiona: o que faz a disciplina? Como opera a disciplina? A disciplina normaliza, não há dúvidas, porém para responder a segunda pergunta é necessário precisar no que consiste a operação dessa normalização disciplinar. É nesse sentido que ele declara que a disciplina “estabelece os procedimentos de adestramento progressivo e de controle permanente, e [...] a partir daí estabelece a demarcação entre os que serão considerados inaptos, incapazes e os outros. Ou seja, a partir daí que se faz a demarcação entre o normal e o anormal” (FOUCAULT, 2008a, p. 75).

---

<sup>11</sup> Essa é a expressão que Foucault (2008a) dá a todos os aspectos que envolvem o cereal, desde sua produção até sua venda, e isso inclui dados naturais e artificiais. O acontecimento especificamente neste caso é o da escassez de cereal, porém, essa mesma ideia de ‘história de um acontecimento’ pode ser empregada em outros exemplos.

A normalização disciplinar, ou normação, consiste, portanto, em primeiro estabelecer um modelo considerado ótimo e a partir desse modelo procura tornar os indivíduos - seus atos, gestos e comportamentos - compatíveis com o arquétipo criado. É um tipo de normalização na qual a norma vem em primeiro lugar, e a partir dela é que é possível distinguir o normal do anormal (FOUCAULT, 2008a).

Já os mecanismos de segurança abrangem um conjunto de práticas e procedimentos muito mais sutis e complexos para regular a espécie (humana). A normalização nesse sentido não se dá de forma tão explícita quanto a disciplinar, pois sua operação consiste em identificar as diferentes curvas de normalidade e fazer essas diferentes distribuições de normalidades funcionarem uma em relação à outra, tentando aproximar as distribuições menos normais das mais comuns. Resumidamente, o comportamento que é considerado ‘normal’ vem primeiro a partir da identificação de uma ‘média’, e a norma se deduz depois deste processo (FOUCAULT, 2008a).

A lepra e a peste, por exemplo, antes eram tratadas de forma a excluir os doentes dos sadios, de isolar os indivíduos para que estes não contaminassem os outros. Metaforicamente, era um regime que tratava a epidemia de maneira disciplinar, estipulando em primeira instância qual a norma que deveria ser seguida. Com o avanço da medicina e dos dispositivos de segurança, entretanto, emerge a prática de variolização/inoculação, que consiste (ainda hoje) em levar em conta o conjunto populacional dos doentes e não doentes sem descontinuidade. Em outras palavras, leva em conta a população como um todo, e a partir do coeficiente de morbidade provável, ou de mortalidade provável, é que define o que é ‘normalmente’ esperado em matéria de acometimentos, de taxa de óbitos, etc. (FOUCAULT, 2008a).

É evidente que a epidemia não é o único aspecto de normalização, disciplinar ou de segurança, que atinge a vida dos homens. Esse fenômeno de regulação pode ser pensando em diversos contextos que ao mesmo tempo são individuais e coletivos, que são do indivíduo e da população. Mas, afinal, o que todos esses exemplos representam num contexto geral sobre o poder? Castro (2016) responde que eles ilustram o processo de profunda transformação pelos quais passaram as técnicas de poder nas sociedades ocidentais entre os séculos de transição de um Estado Soberano à consolidação de um Estado administrativo, ou, como explica Nunes (2012, p. 127), a uma “racionalidade política personificada numa modalidade de Estado centralizador, intervencionista, policial”.

A partir do século XVII as práticas de poder vão aos poucos se modificando. Se no Estado Soberano o poder era atribuído à figura do monarca que possuía o direito de decidir sobre a vida ou a morte de seus súditos e sobre os problemas de território, em meados do século XVIII emerge a população como um novo personagem político que nunca antes havia existido, nunca antes havia sido reconhecido (FOUCAULT, 2008a).

Dado o surgimento deste novo ator político, as técnicas de poder foram sendo organizadas em torno da vida, levando as características biológicas fundamentais da espécie humana para dentro de um campo político, para dentro de uma estratégia política de poder. Esse poder sobre a vida, ou seja, esse biopoder atua no corpo individual e no corpo coletivo, e “é uma maneira bem diferente de fazer funcionar a relação coletivo/indivíduo, totalidade do corpo social/fragmentação elementar, é uma maneira diferente que vai agir no que chamo de população” (FOUCAULT, 2008a, p. 87; CASTRO, 2016).

Esse campo de complexas relações de poder incide não apenas no corpo individual do sujeito, mas especialmente sobre um corpo coletivo, levando em consideração todo um conjunto de processos biológicos, como o nascimento, a mortalidade, a saúde, a expectativa de vida, etc. (CASTRO, 2016). A população, assim, “vai ser considerada como um conjunto de processos que é preciso administrar no que têm de natural e a partir do que têm de natural”, o que faz com que a população seja percebida não mais a partir de uma noção jurídico-política, mas especialmente como uma espécie de objeto ‘técnico-político’ que necessita ser governado, ser direcionado, ser administrado (FOUCAULT, 2008a, p.93).

Nunes (2012) explica essa relação de forma clara: com o crescente uso dos métodos estatísticos e o desenvolvimento da demografia, a população aparece como um campo de saber e como um espaço privilegiado onde incidem os dispositivos estatais de segurança. Por meio de um Estado de Polícia, aquele que cuida de tudo que se relaciona à vida dos homens, efetiva-se uma forma de governo, ou como diz Nunes (2012, p.125), uma forma “de condução política de condutas dos outros” que se caracteriza pelo controle ostensivo da população, e consequentemente, dos indivíduos.

Essa transformação que levou todo um conjunto de saberes - da análise das riquezas à economia política; da história natural à biologia; da gramática geral à filologia - para o lado das ciências da vida foi fruto de um jogo incessante entre as técnicas de poder, cujo objeto foi “pouco a pouco recortando no real, como campo de realidade, a população e

seus fenômenos específicos” (FOUCAULT, 2008a, p. 103). E só é partir dessa concepção da constituição da população como correlato das técnicas de poder que podemos compreender o que Foucault quer dizer quando utiliza o termo governamentalidade.

## 2.2 O governo dos homens

Administrar uma população não quer dizer simplesmente administrar a massa coletiva dos fenômenos ou administrá-los simplesmente no plano dos seus resultados globais; administrar a população quer dizer administrá-la igualmente em profundidade, administrá-la por sutileza e administrá-la em detalhe (FOUCAULT, 2008a, p. 142).

Guiar, direcionar, conduzir, enfim... Administrar a população no nível total e individual é a arte de governo que fez dos dispositivos de segurança um mecanismo essencial de consolidação da razão governamental. Essa arte de governo que Foucault (2008a) nomeou *governamentalidade* pode ser traduzida como o conjunto formado pelas instituições, os procedimentos, as análises, as reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer uma forma específica de poder que tem como alvo a população; que tem na economia política a principal forma de saber e nos dispositivos de segurança os instrumentos técnicos essenciais para seu funcionamento.

Mais além, deve ser entendida como a tendência ou a linha de força que no Ocidente levou esse tipo específico de poder, o governo, a uma posição superior aos outros regimes (soberano e disciplinar) e que trouxe consigo o desenvolvimento de uma série de práticas de poder e um composto de saberes. “Enfim, por governamentalidade creio que se deveria entender o processo, ou antes, o resultado do processo pelo qual o Estado de justiça da Idade Média, que nos séculos XV e XVI se tornou o Estado administrativo” (FOUCAULT, 2008a, p.144).

Como um regime de poder que se exerce sobre os homens, o governo não tem a ver exclusivamente com o Estado, mas com todo um conjunto de artifícios e saberes que levam à produção e à normalização de uma racionalidade específica (FOUCAULT, 2008a; 2008b). O próprio termo governo, além do significado propriamente político, abrange um vasto domínio semântico, dentre os quais se refere ao

controle que se pode exercer sobre si mesmo e sobre os outros: “quem é governado são sempre as pessoas, são homens, são indivíduos ou coletividades [...] nunca se governa um Estado, nunca se governa um território, nunca se governa uma estrutura política” (FOUCAULT, 2008a, p. 164).

O governo dos homens, portanto, é uma arte de condução de vida, de condução de condutas que não possui um núcleo fixo do qual se emana uma ordem a ser obedecida, mas se formula como um campo estratégico de relações de poder formadoras de saber e verdade que sutilmente são interiorizadas no pensar e agir humano (FOUCAULT, 2006). A verdade não está fora do campo de poder, ela é formada e significada em seu interior.

A verdade está neste mundo; nele ela é produzida graças a múltiplas coações (...). Cada sociedade tem seu **regime de verdade**, sua **‘política geral’ da verdade** (...). Há um combate ‘pela verdade’, ou, pelo menos, ‘em torno da verdade’ – entendendo-se mais uma vez que por verdade não quero dizer “o conjunto de coisas verdadeiras que devemos descobrir ou fazer aceitar”, mas o *“conjunto de regras segundo as quais separamos o que é verdadeiro e o que é falso e atribuímos ao falso efeitos específicos do poder”* (FOUCAULT, 1995, p. 130, grifos meus).

Essa verdade, esse conjunto de regras sobre o que é ‘falso ou verdadeiro’, o que é ‘correto ou incorreto’ se concretiza na ação humana pelo que Foucault (2008a) chamou de processo de subjetivação, de produção de subjetividades, e é por meio dos processos de subjetivação das verdades instituídas no campo das relações de poder que operam os regimes de governamentalidades. O sujeito é subjetivado pela produção da verdade que lhe é imposta; é individualizado, é objetivado e é exposto à verdade de um dogma “no momento em que extorque o segredo da sua verdade interior” (FOUCAULT, 2008a, p. 310).

Há aqui um paralelo interessante. Foucault no curso de 1978 iniciou sua análise das governamentalidades a partir da égide do poder pastoral, cuja verdade era aquela que guiava a conduta dos homens em direção à salvação das almas. E essa verdade era atingida por meio da conversão e da redenção do sujeito (FOUCAULT, 2006). Porém, quando se dá um salto de alguns séculos até a Idade Moderna, no regime governamental de um Estado administrativo constituído e consolidado, a

verdade não é mais atingida pelo sujeito através de sua redenção. O acesso à verdade é tão somente atingido através do conhecimento. O que permite aceder ao verdadeiro é o próprio conhecimento e não mais a transformação e conversão do sujeito (FOUCAULT, 2006).

Porém, dirá Foucault (2006, p. 21), “há condições internas do ato de conhecimento e regras a serem por ele seguidas para ter acesso à verdade: condições formais, condições objetivas, regras formais do método, estrutura do objeto a conhecer”. Assim, se no regime da governamentalidade pastoral a espiritualidade e a redenção do sujeito se tornam o único caminho que leva à verdade, na última das governamentalidades que Foucault (2008b) analisou – a neoliberal – é o conhecimento produzido, gerado, testado e aceito no interior do mercado autorregulado que passa a ser o único caminho que leva o homem à verdade.

### 2.2.1 A ascensão da razão liberal

Em 1979 Foucault ministrou um segundo curso no Collège de France intitulado “O nascimento da Biopolítica”, no qual ele aprofundou sua análise a respeito das governamentalidades. *Para além* da razão do Estado como governo político dos homens, neste curso Foucault procurou colocar os problemas de ordem econômica como o elemento protagonista entre as práticas de governo e os regimes de verdades.

A razão de Estado entra em declínio no decorrer do século XVIII quando a regulação estatal não é mais suficiente para lidar com os novos problemas de ordem econômica e política que emergem no contexto das sociedades Ocidentais. A população vai paulatinamente deixando de ser compreendida como um conjunto de indivíduos produtivos a serviço do Estado para dar lugar ao surgimento de outra forma de regulação: o interesse particular de cada indivíduo (NUNES, 2012). A nova governamentalidade que aos poucos vai se constituindo não vê mais no Estado a figura do ente regulador, pois seu papel passa a ser apenas o de garantir as condições para o livre funcionamento da economia de mercado (NUNES, 2012).

Importante destacar que o mercado dos séculos XVI e XVII era um sistema regulamentado, cujas regras econômicas tinham por objetivo a distribuição mais justa possível das mercadorias e a prevenção de fraude, como o roubo e o delito. Era necessário proteger o comprador contra o perigo que representava uma mercadoria ruim. O sistema de regulamentação, preço justo e sanção de fraude fazia com que o

mercado funcionasse essencialmente como um lugar de justiça, ou seja, um lugar de jurisdição (FOUCAULT, 2008b).

Ora, no século XVIII o mercado já não é mais um lugar de jurisdição, e sim um lugar de verdade, um lugar que deve obedecer aos mecanismos naturais deixando-os agir espontaneamente. Essa é basicamente a ideia dos fisiocratas, da formação de um preço normal, de um preço justo. Nesse contexto econômico formula-se que “os preços, na medida que são conformes aos mecanismos naturais do mercado, vão constituir um padrão de verdade que vai possibilitar discernir nas práticas governamentais as que são corretas e as que são erradas” (FOUCAULT, 2008b, p. 44). Em outras palavras, o mercado é que define o que é um bom governo, não aquele que funciona apenas com base na justiça das leis, mas aquele que permite ao mercado operar livremente, funcionando com base na ‘verdade’ e tornando-se um lugar de verificação (FOUCAULT, 2008b).

O mercado, assim, é um dos pontos de ancoragem da nova razão governamental, que em sua forma moderna utiliza o interesse como critério para regular as relações. Foucault (2008b, p. 61, grifos meus) explica que

[...] esse interesse já não é, evidentemente, o do Estado inteiramente referido a si mesmo e que visa tão-somente seu crescimento, sua riqueza, sua população, sua força, como era o caso na razão de Estado. Agora, o interesse a cujo princípio a razão governamental deve obedecer são interesses, é um jogo complexo entre os interesses individuais e coletivos, a utilidade social e o benefício econômico, entre o equilíbrio do mercado e o regime do poder público, é um jogo complexo entre direitos fundamentais e independência dos governados. O governo, em todo caso o governo nessa nova razão governamental, *é algo que manipula interesses. Mais precisamente, podemos dizer o seguinte: os interesses, são no fundo, aquilo por intermédio do que o governo pode agir sobre todas estas coisas que são, para ele, os indivíduos, os atos, as palavras, as riquezas, os recursos, a propriedade, os direitos, etc.*

A governamentalidade liberal, portanto, se exerce sobre o que Foucault (2008b) chamou de ‘república fenomenal dos interesses’, e que fundamentalmente caracteriza o liberalismo como um regime de

governo onde prevalecem as ideias do cálculo utilitário, do papel do Estado como um facilitador dos processos econômicos e da manutenção das liberdades individuais e coletivas.

Ao mesmo tempo em que a liberdade é a premissa basilar para a constituição do liberalismo, ela é também um paradoxo que precisa ser muito bem gerido: “a liberdade nunca é mais que – e já é muito – uma relação atual entre governantes e governados, uma relação em que a medida do “pouco demais” de liberdade que existe é dada pelo “mais ainda” de liberdade que é pedido” (FOUCAULT, 2008b, p. 86).

O curioso é que a prática governamental liberal não respeita de fato a liberdade. Pelo contrário, ela é a consumidora de uma série de ‘ideias’ de liberdades que ela própria produz, como a liberdade do mercado, liberdade do vendedor e do comprador, liberdade de discussão, liberdade de expressão, livre exercício do direito de propriedade, entre outros. É produzindo uma noção ideológica de liberdade que a prática de governo liberal se torna capaz de organizar a gerir de forma muito complexa e sutil os limites dos interesses individuais e coletivos. (FOUCAULT, 2008b).

Podemos dizer que ela é uma espécie de gestora da liberdade. Não é o ‘seja livre’ que o liberalismo formula, mas a ideia de que ele será o produtor da liberdade que indivíduo precisa para se tornar ‘livre’. A relação entre produção/destruição da liberdade, portanto, é o cerne desse liberalismo, que por um lado implica produzir a liberdade, e por outro, implica que se estabeleçam limitações, controles, coerções, obrigações nos diversos aspectos que envolvem a vida humana (FOUCAULT, 2008b).

E é nesse sentido que a liberdade e a segurança estão completamente relacionadas. O liberalismo se insere num mecanismo que arbitra, regula e administra o conjunto populacional em torno da ideia de perigo, e estrategicamente não pode manipular os interesses dos indivíduos sem ser o próprio gestor dos perigos e dos mecanismos de segurança/liberdade (FOUCAULT, 2008b).

Por exemplo, a proteção dos interesses das indústrias nacionais frente ao avanço dos investimentos estrangeiros, e também o avanço das ações industriais em relação aos próprios empregados. É a ideia de proteger o interesse coletivo contra os interesses individuais, e vice e versa. Em outras palavras, o liberalismo é obrigado a determinar exatamente em qual medida e até que ponto os interesses individuais ou coletivos se tornarão um perigo e, preventivamente, criar mecanismos de controle das liberdades para manter um equilíbrio do próprio sistema (FOUCAULT, 2008b).

Foucault (2008a, p. 63, grifos meus) deixa claro que “essa reivindicação de liberdades foi uma das condições de desenvolvimento de formas modernas ou, se preferirem, capitalistas de economia” que deve ser compreendida no interior das mutações e transformações das tecnologias de poder, pois a liberdade nada mais é que o correlativo dos dispositivos de segurança: “não é uma ideologia, não é propriamente, não é fundamentalmente, não é antes de mais nada uma ideologia. É primeiramente e antes de tudo *uma tecnologia de poder*” (FOUCAULT, 2008a, p.64, grifos meus).

### 2.2.2 O Ordoliberalismo e a Escola de Chicago

Com o desenvolvimento da crise econômica no decorrer do século XX que atingiu as grandes potências mundiais, como a Inglaterra e os Estados Unidos, afloraram não apenas as óbvias consequências econômicas, mas também consequências políticas que alarmaram os Estados contra uma série de perigos às liberdades. Para evitar um cenário contra o comunismo, o fascismo e o socialismo, ou seja, de grande repressão às liberdades democráticas, instalaram-se nos Estados uma série de mecanismos de intervenção política e econômica<sup>12</sup> a partir dos anos 1930 (FOUCAULT, 2008b).

Ora, estas intervenções políticas e econômicas com vistas a coibir a repressão de liberdades democráticas por si só já apresentavam uma grande ameaça às liberdades, e é precisamente essa contradição de intervenção a fim de evitar uma repressão de liberdades que se constitui o cenário de ‘crise do liberalismo’. “Esses mecanismos de intervenção econômica [...] acaso não introduzem modos de ação que são, eles próprios, pelos menos tão comprometedores para a liberdade quanto essas formas políticas visíveis e manifestas que se quer evitar?” (FOUCAULT, 2008b, p. 94).

Foucault (2008b) esclarece que a crise do liberalismo não é a projeção pura e simples da crise do capitalismo na esfera política, mas está ligada às crises da *economia* do capitalismo. A maneira como se manifestam, como são geradas, como trazem reações e provocam rearranjos nos sistemas sociais também põe à prova e em metamorfose o próprio dispositivo geral de governamentalidade tal como foi instaurado a partir do século XVIII.

---

<sup>12</sup> Como a política do *Welfare State*, por exemplo.

Essas crises, entretanto, trouxeram à superfície dois importantes aspectos que marcadamente são introduzidos na gestão contemporânea dos comportamentos humanos: uma verdadeira ‘fobia ao Estado’ e o advento de uma racionalidade econômica. Fica a advertência, entretanto, que o neoliberalismo não é uma simples continuação do liberalismo, trata-se na verdade de uma nova programação governamental que provoca uma reorganização interna, que “não pergunta ao Estado que liberdade você vai dar à economia, mas pergunta à economia: como sua liberdade vai poder ter uma função e um papel de estatização” (FOUCAULT, 2008b, p. 127). É justamente essa ideia que Foucault buscou inventariar no curso de 1979, as práticas e as formas de instituições dos efeitos políticos do neoliberalismo que, para ele, pode ser visitado mediante três pontos de vista.

Do ponto de vista econômico, o neoliberalismo pode ser entendido como a reativação das ‘velhas’ teorias econômicas (o que mais para frente Foucault busca comprovar o contrário); do ponto de vista político é uma cobertura para intervenção generalizada e administrativa do Estado que se mascara de forma sutil sob os aspectos do neoliberalismo; e do ponto da sociologia nada mais é do que aquilo através do que passa a instauração, na sociedade, das *relações estritamente mercantis* (FOUCAULT, 2008b, grifos meus).

Pois bem, estes elementos não estão isolados, dissociados uns dos outros. Pelo contrário, formam um complexo tripé econômico-político-sociológico que reflete na forma de governo sobre os homens por meio da razão neoliberal, cujo problema é saber como regular o “exercício do poder político com base nos princípios de uma economia de mercado [...] de relacionar, de referir, de projetar numa arte geral de governar os princípios formais de uma economia de mercado” (FOUCAULT, 2008b, p. 181).

Foram dois os pontos de ancoragem que, nesse sentido, deram amparo à programação da nova razão governamental e que tradicionalmente são chamados de ordoliberalismo – a ancoragem alemã; e de neoliberalismo da Escola de Chicago – a ancoragem americana (FOUCAULT, 2008b).

O ponto central que o ordoliberalismo pôs em dúvida foi a política social de igualização e transferência de renda instaurada entre o período do pós-guerra e crise econômica do século XX. O objeto principal dessa política social num economia de bem-estar era a repartição do acesso de cada um aos bens de consumo, o acesso ao emprego, o acesso a uma igualização de renda, que emblematicamente

ficou marcada no mundo ocidental pelo New Deal, pelo plano Beveridge ou pelo Plano Marshall.

O que os ordoliberalis defendiam, porém, era a ideia de que uma política social não deveria ser destrutiva em relação à política econômica, que não deveria ser uma compensação dos processos destruidores do mercado sobre a sociedade. Pelo contrário, uma boa política social seria aquela que através da economia permitiria ao indivíduo ter rendimentos suficientemente elevados para assegurar-se por si só contra os riscos (FOUCAULT, 2008b).

Foucault (2008b, p. 199) disse que essa foi a “armadura original do neoliberalismo”, uma espécie de privatização dos riscos, da concessão de um espaço econômico dentro do qual os indivíduos possam ‘sozinhos’ assumir e enfrentar os riscos. É claro que essa “política social individual, privatizada” é fundamentada no interesse pelo crescimento econômico, pois é só a partir dele que os indivíduos podem alcançar um nível de renda que os possibilite assegurar a propriedade privada, a capitalização individual, e, é claro, os seguros individuais.

Cabe destacar que a intervenção governamental que se formula nesse sistema não é menos densa do que aquela que se formulou em outros regimes, o que muda de um cenário para outro é o ponto de aplicação das intervenções governamentais. O governo (o poder) não intervém mais sobre os efeitos do mercado. Intervém agora sobre a própria sociedade, que se torna o objeto da prática governamental e cujo princípio geral de regulação do corpo social é marcado e delineado nos limites do *mercado* - este que se consolida como princípio da racionalidade política (FOUCAULT, 2008b, grifos meus).

Em outras palavras, o mecanismo de regulação do mercado é introduzido como princípio regulador da sociedade, instaurando uma sociedade mercantil, uma sociedade de mercadorias e de consumo, no qual o valor de troca constitui ao mesmo tempo a medida e o critério geral dos elementos. Trata-se de normalizar e disciplinar a sociedade através do valor e da forma mercantil (FOUCAULT, 2008b).

Por esta lógica, o neoliberalismo alemão formalizou a sociedade com base no modelo de empresa, com todas aquelas características de organização racional do trabalho, criando uma ‘sociedade empresarial’: generalizou, difundiu e multiplicou as formas de lógica empresarial em todas as esferas da vida social. É como se a forma ‘empresa’ se multiplicasse por todo o corpo social, repartindo, desdobrando e dividindo as relações sociais não segundo o grão dos indivíduos, mas segundo o grão da empresa (FOUCAULT, 2008b).

A vida do indivíduo não tem de se inscrever como vida individual num âmbito de grande empresa, que seria a firma ou, no limite, o Estado, mas [tem de] poder se inscrever no âmbito de uma multiplicidade de empresas diversas encaixadas e entrelaçadas, de empresas que estão, para o indivíduo, de certo modo ao alcance da mão, bastante limitadas em seu tamanho para que a ação do indivíduo, suas decisões, suas opções possam ter efeitos significativos e perceptíveis, bastante numerosas também para [que ele] não fique dependente de uma só; e, enfim, a própria vida do indivíduo – como, por exemplo, sua relação com a sua propriedade privada, sua relação com a sua família, com o seu casamento, com os seus seguros, com a sua aposentadoria – tem de fazer dele como que uma espécie de empresa permanente e de empresa múltipla (FOUCAULT, 2008b, p. 331 e 332).

É, portanto, uma reestruturação da sociedade em esquema empresarial que desdobra o modelo econômico de ‘oferta e procura’, de ‘investimento custo/lucro’ para o interior das relações sociais como consequência de todo um movimento de oposição à “irrationalidade própria do excesso de governo”, que na Alemanha se instituiu através do regime de guerra e do tipo de economia oriunda desse período, o ‘socialismo de Estado’ (FOUCAULT, 2008b, p. 437).

O ordoliberalismo ascendeu no interior de um contexto no qual se apresentavam certas similaridades com o contexto americano<sup>13</sup>, que apesar de separados geograficamente continham uma agenda de um “governo demais”, de um excesso de governo à época. É claro que as diferenças entre um e outro são maciças, porém o movimento de ascensão de uma nova governamentalidade que surgiu nos EUA deu-se quase conjuntamente com o movimento alemão.

---

<sup>13</sup> O uso da designação “americano” proposta por Foucault (2008b) refere-se ao contexto estadunidense, designação esta comumente utilizada pela literatura mais recente ao se referir aos Estados Unidos da América.

### 2.2.3 A governamentalidade neoliberal

O neoliberalismo americano emergiu sob o signo da Escola de Chicago como uma reação de oposição a política intervencionista de Estado que teve início nos EUA na década de 1930 por conta de três principais elementos: a política keynesiana marcada pelo New Deal e pela gestão Roosevelt; os pactos sociais de guerra instituídos através dos projetos de intervencionismo social; e o conseqüente crescimento da administração e da intervenção federal que se instituiu fortemente a partir da gestão Truman.

Esses elementos constituíam um cenário de grande intervenção estatal não apenas nas políticas econômicas, mas também nas políticas sociais, levando o tema central das liberdades para uma arena de discussão que teve como precursor o texto de 1934 escrito por Henry C. Simons, pai da Escola de Chicago, e intitulado “Um programa positivo para o *laissez-faire*”. Foucault (2008b) deixa muito claro que o neoliberalismo que foi se formulando a partir deste contexto não era simplesmente uma opção econômica e política como ocorreu com o ordoliberalismo, mas toda uma maneira de ser e de pensar, todo um esquema de uma racionalidade do mercado posta em ação nos procedimentos pelos quais a conduta dos homens era e ainda é conduzida.

Pois bem, o neoliberalismo americano inscrito sob a insígnia da Escola de Chicago formulou uma nova programação governamental que foi sustentada especialmente pela teoria do capital humano (FOUCAULT, 2008b). Como já mencionado, os elementos políticos, econômicos e sociológicos do neoliberalismo são indissociáveis, porém, nesta seção eu me restrinjo especialmente às conseqüências que impactaram diretamente na conduta da vida dos homens e no rearranjo da razão governamental, agora neoliberal.

A teoria do capital humano, nesse sentido, representa dois processos inéditos que ocorreram concomitantemente à consolidação da governamentalidade neoliberal: um que podemos chamar de incursão da análise econômica em campos até então inexplorados, e o outro que podemos chamar de uma reinterpretação estritamente econômica dos fenômenos a partir desta grade de análise, como ocorreu, dentre tantos outros fatores, com a noção de trabalho.

Foucault (2008b) argumenta que a economia política clássica sempre indicou que a produção de bens era dependente de três fatores, a terra, o capital e o trabalho, este último permanecendo inexplorado, como uma página em branco na qual os economistas clássicos não

escreveram nada. Há de se fazer um parêntese nas investigações decorridas por Adam Smith, e posteriormente por Ricardo. Mas à parte dessas primeiras incursões, a crítica que fazem os neoliberais à noção do trabalho na economia clássica é, no fundo, uma tentativa de reintroduzir o trabalho no campo da análise econômica.

Utilizemos a obra de Marx para ilustrar a argumentação foucaultiana. Marx mostra em sua vasta produção literária que o operário vende sua força de trabalho em troca de um salário estabelecido a partir de um equilíbrio de mercado, e que o desempenho desse trabalho cria valor, parte do qual lhe é extorquido. Essa é evidentemente a própria lógica do capitalismo, isto é, o “trabalho concreto transformado em força de trabalho, medido pelo tempo, posto no mercado e retribuído como salário”, o que o torna um produto mercantil (FOUCAULT, 2008b, p.305).

Se para Marx a abstração do trabalho é culpa da lógica capitalista de produção e de sua realidade, para os neoliberais essa abstração não é obra do capitalismo real, mas da teoria econômica que foi deferida desse entendimento. Ou seja, a crítica que se faz às formulações clássicas do trabalho é que se estas acepções deixaram escapar a especificação do trabalho, as modulações qualitativas e os efeitos econômicos dessas modulações, é porque de alguma forma os economistas clássicos nunca encararam o objeto da economia senão como processos – do capital, do investimento, da máquina, do produto, etc.

O que buscavam os neoliberais era justamente mudar o que havia constituído o domínio de objetos da análise econômica clássica, que desde

[...] Adam Smith, até o início do século XX, tinha, como objeto, *grosso modo*, o estudo dos mecanismos de produção, dos mecanismos de troca e dos fatos de consumo no interior de uma estrutura social dada, com as interferências desses três mecanismos. Ora, para os neoliberais, a análise econômica deve consistir, não no estudo desses mecanismos, mas no estudo da natureza e das consequências do que chamam de opções substituíveis, isto é, o estudo e a análise da maneira como são alocados recursos raros para fins que são concorrentes, isto é, para fins que são alterativos, que não podem se superpor uns aos outros (FOUCAULT, 2008b, p.306, grifos do autor).

Tal entendimento levou os neoliberais a aplicarem uma definição de objeto econômico que presume que a economia é a ‘ciência do comportamento humano como uma relação entre fins e meios raros que têm usos mutuamente excludentes’ (definição elaborada por Lionel C. Robbins nos primeiros anos de 1930). Essa noção de economia transcende a análise clássica do trabalho, pois lhe dá como tarefa a análise do comportamento humano e da respectiva racionalidade intrínseca a este comportamento. A economia agora não é mais uma análise lógica dos processos históricos, e sim a análise da racionalidade interna, ou da programação estratégica das atividades dos indivíduos (FOUCAULT, 2008b).

Reinsere o trabalho na análise econômica é o situar sob o ponto de vista do indivíduo trabalhador, é compreender o trabalho como conduta econômica praticada, aplicada, racionalizada e calculada por quem a desempenha; é estudar o que significa para o sujeito da ação o sentido do trabalho e a que sistema de racionalidade essa atividade obedece. Só assim é possível fazer do sujeito não um objeto na relação entre oferta e procura, mas *um sujeito econômico ativo* (FOUCAULT, 2008b, grifos meus).

O salário, por conseguinte, não é uma compensação pelo esforço desempenhado, um pagamento pela força de trabalho. É uma renda, um produto ou o rendimento de um capital. E esse capital, para Foucault (2008b) é o conjunto de todos os fatores físicos e psicológicos que tornam o indivíduo hábil a essa renda, e que enxergam o trabalho não como uma mercadoria e ser comercializada, mas como algo que comporta uma aptidão e uma competência. Em outras palavras, um capital humano.

Em certo sentido, o neoliberalismo dá nova significação à noção do *homo oeconomicus*, que não é mais aquele figurante dos processos de troca. O *homo oeconomicus* que o neoliberalismo traz à superfície é a noção de um homem que é *empresário de si mesmo*, que é ele próprio o seu capital, sendo para si mesmo seu produtor e sua fonte de renda. O homem do consumo agora é o produtor e o consumidor de sua *própria satisfação* (FOUCAULT, 2008b, grifos meus).

A concepção de capital humano, de trabalho, de satisfação, e de vastos outros elementos da vida humana se inserem a partir da programação neoliberal em uma grade de análise estritamente econômica. É justamente por esta lente que o neoliberalismo americano se apresenta com um patamar mais avançado, radical e rigoroso do ordoliberalismo. Não se trata apenas de compartimentalizar a vida em sociedade a partir de um modelo empresarial, mas de aplicar a forma

econômica do mercado a todo o sistema social e generalizá-lo de maneira mercantil (FOUCAULT, 2008b). Essa generalização absoluta e ilimitada do mercado no tecido social acarreta uma série de consequências na ação humana.

A primeira delas é a aplicação do princípio de inteligibilidade nas relações sociais e no comportamento individual, o que significa que o padrão do mercado ‘oferta e procura’ serve como esquema que se aplica a campos não econômicos. E graças à aplicação desse princípio de inteligibilidade é possível revelar em relações e comportamentos não mercantis (como o casamento, a educação, a criminalidade, a doença, etc.) uma relação inteligível (FOUCAULT, 2008b).

A criação dos filhos, por exemplo, é apenas uma relação de investimento de capital humano caracterizada concretamente pelo tempo que os pais passam com os filhos; pela qualidade dos cuidados dedicados aos filhos; pelo afeto provido ao crescimento saudável das crianças; pelo acompanhamento do desenvolvimento intelectual. É um investimento que é mensurável em tempo e que vai constituir o **capital humano** de uma criança que no futuro produzirá uma renda (FOUCAULT, 2008b).

Essa renda pode ser tanto o retorno financeiro da criança quando adulto, ou uma renda psíquica que atinge os pais, ao ver que seus filhos obtiveram sucesso e êxito profissional. Assim, uma relação não mercantil, a criação das crianças, passa a ser analisada em termos de investimento, de custo de capital, de benefício do capital investido, de benefício econômico e principalmente de benefício psicológico (FOUCAULT, 2008b).

A noção de capital humano é especialmente importante para compreender como a programação neoliberal representa esse processo “de incursão da análise econômica num campo até então inexplorado e, segundo [...] a possibilidade de reinterpretar em termos [...] estritamente econômicos todo um campo que até então, podia ser considerado, e era de fato considerado, não-econômico” (FOUCAULT, 2008b, p. 302).

A consequência da aplicação do princípio de inteligibilidade e da grade econômica não opera apenas no nível das relações sociais, mas passa também a aferir a validade da ação do Estado, contestando à atividade do poder público o que o mercado considera como abuso, excesso, inutilidade ou superficialidade. “Trata-se de ancorar e justificar uma crítica política da ação política e da ação governamental” (FOUCAULT, 2008b, p. 338). Em suma, é uma crítica ao Estado que não é simplesmente política ou jurídica, e sim uma crítica mercantil que tem por função essencial avaliar em termos de ‘custo e benefício’ todas

as atividades públicas, inclusive os programas sociais voltados à educação, saúde, ressocialização, etc.

O crime é outro exemplo que também revela esse fenômeno. Como Foucault (2008b) esclarece, no código penal americano, a definição de crime é o que faz um indivíduo correr o risco de ser condenado a uma pena. Porém, quando no neoliberalismo se diz que o crime é toda ação que faz um indivíduo correr o risco de ser condenado a uma pena, deixa-se de lado a qualificação do conteúdo do crime para dar ênfase ao risco a quem comete ou vai cometer o crime de ser penalizado (FOUCAULT, 2008b).

Graças a essa análise puramente econômica de todas as esferas que compõem a vida em sociedade, o neoliberalismo convenientemente deixa de lado conteúdos históricos, antropológicos e psicológicos a respeito do ser humano e passa a enxergá-lo apenas como esse *homo oeconomicus* ressignificado, essa espécie de empresário de si mesmo, que tomado pelo viés da inteligibilidade tem seu comportamento medido, analisado e diagnosticado na forma do mercado.

Em outras palavras, o *homo oeconomicus* é aquele que aceita a realidade, é aquele que obedece ao seu interesse e cujo interesse é tal que espontaneamente converge com o interesse dos outros. Foucault (2008b) diz que esse é o sujeito manejável, o sujeito parceiro que permite que a arte de governo se regule de acordo com o princípio da economia. Este sujeito, portanto, torna-se um dos elementos de base da nova razão governamental (FOUCAULT, 2008b).

Como bem declara Ambrósio (2012, p.57), a razão governamental formulada

[...] toma a matriz mercadológica como *locus* de verificação e a alastra por espaços os mais capilares possíveis da sociedade civil como uma espécie de comandos operadores do uso de si das singularidades produzidas nessa sociedade. Produz e consome liberdades regulando por meio dos dispositivos de segurança as crises de governamentalidade sempre presentes em suas frágeis estratégias de governo.

Em outras palavras, o mercado passa a ser o lugar onde se produz a verdade que governa tudo e todos, e ao mesmo tempo em que opera suas práticas de sujeição no sentido mais geral da população, também atua no nível individual de cada sujeito. O mais interessante aspecto da nova razão governamental talvez seja o fato de que o

‘comando’ não vem de algo, de um núcleo, de um grupo de pessoas articuladas; mas de uma das “mais misteriosas instituições de nossa sociedade contemporânea, pelo simples fato de não o elegermos, não sabermos quem o compõe e muito menos o que ele pretende definitivamente, só nos é assiduamente transmitida a necessidade de transformarmos nossas vidas em empresas” (AMBROZIO, 2012, p. 59).

Para o governo neoliberal operar na sociedade é necessária a atuação de um conjunto de práticas individuais e coletivas que fazem funcionar as tecnologias de poder. Vale lembrar, entretanto, que para Foucault (2008b, p. 258), o termo poder não faz mais do que “designar um [campo] de relações que tem de ser analisado por inteiro, e o que propus chamar de governamentalidade, isto é, a maneira como se conduz a conduta dos homens, não é mais que uma proposta de análise para essas relações de poder”. Assim, se a governamentalidade é uma ‘proposta’ de análise das relações de poder que atuam na conduta dos homens, e se o poder deve ser examinado ‘em sua malha mais fina’, traduzido em táticas, instrumentos, enfim, em sua mecânica (FOUCAULT, 1979), então é necessário que a compreensão da governamentalidade neoliberal seja conduzida a partir de suas práticas.

A síntese de toda essa articulação teórica poderia, *grosso modo*, ser a resposta das seguintes perguntas: como opera a governamentalidade neoliberal? Operar, nesse sentido, significa colocar em ação, em movimento, em exercício a mecânica de um tipo específico de poder, o governo, que atua na condução da ação humana. Segunda pergunta: como é possível conduzir a conduta dos homens? Através da produção de subjetividades.

Foucault (2008a; 2008b) explica que os mecanismos que operam nos regimes de governamentalidade são concretizados através das práticas de subjetivação dos indivíduos; e por subjetivação, compreende-se o processo de internalização de um conjunto específico de características que o indivíduo passa a aceitar como sendo parte de sua essência, sua verdade (REVEL, 2005).

Essa verdade, entretanto, é produzida dentro dos limites da cultura neoliberal, interiorizando na mentalidade e no agir dos seres humanos uma conduta que normaliza a aplicação de uma grade econômica a aspectos da vida que não são mercantis, como o casamento, a educação dos filhos, a criminalidade, as políticas sociais de governo e até mesmo a relação de si para si, envolvendo a ideia de sucesso pessoal, de satisfação, etc... (FOUCAULT, 2008b).

Se no regime do poder disciplinar a normalização das condutas se dava de maneira autoritária por parte do Estado e de suas instituições

e partia-se de uma norma e por meio do adestramento definido por essa norma se diferenciava o comportamento normal do comportamento anormal; nos regimes das governamentalidades de forma alguma há o estabelecimento autoritário do que é considerado o normal, pois primeiro se observa a realidade empírica (2008a).

Não é mais o soberano ou o Estado que dita a norma, mas o mercado que a partir dos comportamentos mais comuns, ou seja, das distribuições das normalidades, define um comportamento aceitável ou não dentro de uma cultura que preconiza as relações mercantis em todas as esferas da vida humana. Nesse contexto uma conduta racional é aquela que consiste em sustentar um raciocínio econômico formal, cuja implicação está na escolha estratégica de meios, caminhos e instrumentos para uma alocação ótima de recursos a fins alternativos, cuja aplicação se dá a todos os tipos de relações pessoais ou coletivas, como o trabalho, as relações humanas, a família, os valores, os objetivos de vida, a aplicação do tempo, as atividades pessoais, etc... (FOUCAULT, 2008b).

Para que todos estes processos de subjetivação, normalização e ‘governo mercantil de si’ ocorram é necessário que haja “o exercício de certo tipo de liberdade individual ou governo de si com o propósito de garantir a prosperidade individual e coletiva” (FIMYAR, 2009, p. 47). Em outras palavras, é necessário que o indivíduo acredite que ele é livre, e que suas escolhas de vida são realizadas longe de qualquer tipo de coerção e intervenção. Porém, esse sujeito econômico, esse ‘empresário de si mesmo’ é governado através de uma ideia de liberdade que é submissa àquilo que é considerado normal nos limites de uma cultura neoliberal. A liberdade de escolha, a liberdade individual que garante ao indivíduo ‘autonomia’ sobre suas ações, portanto, não passa de mais um artifício do poder político sobre a vida dos homens.

Assim, de forma a resumir os principais aspectos que caracterizam a programação do neoliberalismo [americano] e a própria governamentalidade neoliberal, apresenta-se abaixo o Quadro 1, cujo objetivo é o de sintetizar importantes pontos de ancoragem conceitual extraídos dos cursos de 1978 e 1979. Os trechos evidenciados são, de fato, apenas uma síntese muito geral da sequência de argumentações realizadas por Foucault para demonstrar como as relações de poder moldam as condutas, especificamente a conduta do empresário de si mesmo, pautada pela “racionalidade dos agentes econômicos” (FOUCAULT, 2008b, p. 424).

Por esses trechos selecionados torna-se evidente como as relações humanas/ sociais - colocadas sob o espectro da inteligibilidade econômica - estão normalizadas de tal forma que a constituição do sujeito em seu grão mais fino se encontra no domínio de uma racionalidade de mercado, cujos “esquemas de análise que ela propõe e os critérios de decisão que sugere” são inseridos a “campos não exclusivamente ou não primordialmente econômicos” (FOUCAULT, 2008b, p. 439). Portanto, ao iniciar essa abreviada incursão pela noção de capital humano se compreende como o trabalho, a renda, as relações humanas (tal qual o casamento/ escolha do parceiro, a educação, a criação dos filhos), os parâmetros de escolha, dentro outros aspectos da vida humana, são programados no domínio de uma razão muito específica.

<p><b>Capital Humano</b></p>	<p>Gostaria em particular de tomar dois elementos que são ao mesmo tempo métodos de análise e tipos de programação e me parecem interessantes nessa concepção neoliberal americana: primeiro, a teoria do capital humano e, segundo, por razões que vocês imaginam, claro, o programa da análise da criminalidade e da delinquência. Primeiro, a teoria do capital humano. O interesse, creio, dessa teoria do capital humano está no seguinte: é que essa teoria representa dois processos, um que poderíamos chamar de incursão da análise econômica num campo até então inexplorado e, segundo, a partir daí e a partir dessa incursão, a possibilidade de reinterpretar em termos econômicos e em termos estritamente econômicos todo um campo que até então, podia ser considerado, e era de fato considerado, não-econômico (p. 302).</p>
<p><b>O trabalho</b></p>	<p>1. O problema dos neoliberais [...] é, no fundo, tentar reintroduzir o trabalho no campo da análise econômica (p. 303).  2. O problema de reintrodução do trabalho no campo da análise econômica não consiste em se perguntar a quanto se compra o trabalho, ou o que é que ele produz tecnicamente, ou qual valor o trabalho acrescenta. O problema fundamental, essencial, em todo caso primeiro, que se colocará a partir do momento em que se pretenderá fazer a análise do trabalho em termos econômicos será saber como quem trabalha utiliza os recursos de que dispõe. Ou seja,</p>

	<p>será necessário, para introduzir o trabalho no campo da análise econômica, situar-se do ponto de vista de quem trabalha; será preciso estudar o trabalho como conduta econômica, como conduta econômica praticada, aplicada, racionalizada, calculada por quem trabalha. O que é trabalhar, para quem trabalha, e a que sistema de opção, a que sistema de racionalidade essa atividade de trabalho obedece? E, com isso, se poderá ver, a partir dessa grade que projeta sobre a atividade de trabalho um princípio de racionalidade estratégica, em que e como as diferenças qualitativas de trabalho podem ter um efeito de tipo econômico. Situar-se, portanto, do ponto de vista do trabalhador e fazer, pela primeira vez, que o trabalhador seja na análise econômica não um objeto, o objeto de uma oferta e de uma procura na forma de força, mas um sujeito econômico ativo (p. 307/308).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Renda</b></p>	<p><b>1.</b> Um salário é simplesmente uma renda. Do ponto de vista do trabalhador, o salário não é o preço de venda da sua força de trabalho, é uma renda. [...] Como se pode definir uma renda? Uma renda é simplesmente o produto ou o rendimento de um capital. E, inversamente, chamar-se-á de capital tudo o que pode ser, de uma maneira ou de outra, uma fonte de renda futura. Por conseguinte, e a partir daí, se se admite que o salário é uma renda, o salário é, portanto, a renda de um capital. Ora, qual é o capital de que o salário é a renda? Pois bem, é o conjunto de todos os fatores físicos e psicológicos que tornam uma pessoa capaz de ganhar este ou aquele salário, de sorte que, visto do lado do trabalhador, o trabalho não é uma mercadoria reduzida por abstração à força de trabalho e ao tempo [durante] o qual ela é utilizada. Decomposto do ponto de vista do trabalhador, o trabalho comporta um capital, isto é, uma aptidão, uma competência; como eles dizem, é uma “máquina”. E por outro lado é uma renda, isto é, um salário ou, melhor ainda, um conjunto de salários; como eles dizem: um fluxo de salários (p. 308).</p> <p><b>2.</b> [...] e vocês vêem que estamos aqui numa antípoda de uma concepção de força de trabalho que deveria se vender a preço de mercado a um capital que seria investido numa empresa. Não é uma concepção de força de trabalho, é uma concepção do capital-competência, que recebe, em função de variáveis</p>

	<p>diversas, certa renda que é um salário, uma renda-salário, de sorte que é o próprio trabalhador que aparece como uma espécie de empresa para si mesmo (p. 309/310).</p> <p>3. [...] Logo, chega-se a idéia de que o salário não é nada mais que a remuneração, que a renda atribuída a certo capital, capital esse que vai ser chamado de capital humano na medida em que, justamente, a competência-máquina de que ele é a renda não pode ser dissociada do indivíduo humano que é seu portador (p. 311).</p>
<p><b>O investimento [no capital humano]</b></p>	<p>1. [...] Esse capital humano é composto de quê? Pois bem, ele é composto, dizem eles, de elementos que são elementos inatos e de outros que são elementos adquiridos (p. 312).</p> <p>2. [...] E, se vocês quiserem ter um filho cujo capital humano, entendido simplesmente em termos de elementos inatos e de elementos hereditários, seja elevado, fica claro que será necessário, da parte de vocês, todo um investimento, isto é, ter trabalho suficientemente, ter renda suficiente, ter uma condição social tal que lhe permitirá tomar por cônjuge, ou por co-produtor desse futuro capital humano, alguém cujo capital também seja importante. Não lhes digo isso, em absoluto, no limite da brincadeira; é simplesmente uma forma de pensar ou uma forma de problemática que está atualmente em estado de emulsão<sup>14</sup>. P. 314</p> <p>3. [...] Formar capital humano, formar portanto essas espécies de competência-máquina que vão produzir renda, ou melhor, que vão ser remuneradas por renda, quer dizer o quê? Quer dizer, é claro, fazer investimentos educacionais. [...] Mas os neoliberais observam que, na verdade, o que se deve chamar de investimento educacional, em todo caso os elementos que entram na constituição de um capital humano, são muito mais amplos, muito mais numerosos do que o simples aprendizado escolar ou que o simples aprendizado profissional (p. 315).</p>

<sup>14</sup> Lembrando que o ano é 1979.

<p><b>As relações não econômicas no espectro do investimento</b></p>	<p>1. Sabe-se experimentalmente, sabe-se por observação, que ele [capital humano] é constituído, por exemplo, pelo tempo que os pais consagram aos seus filhos fora das simples atividades educacionais propriamente ditas. Sabe-se perfeitamente que o número de horas que uma mãe passa ao lado do filho, quando ele ainda está no berço, vai ser importantíssimo para a constituição de uma competência-máquina, ou se vocês quiserem para a constituição de um capital humano, e que a criança será muito mais adaptável se, efetivamente, seus pais ou mãe lhe consagrarem tantas horas do que se lhe consagraram muito menos horas. Ou seja, o simples tempo de criação, o simples tempo de afeto consagrado pelos pais a seus filhos, deve poder ser analisado em termos de investimento capa de constituir um capital humano (p. 316).</p> <p>2. [...] É preciso contar também, nos elementos constitutivos do capital humano, a mobilidade, isto é, a capacidade de um indivíduo se deslocar e, em particular, a migração. Porque, de um lado, a migração representa evidentemente um custo, já que o indivíduo deslocado, durante o tempo em que se desloca, vai ficar sem ganhar dinheiro, vai haver um custo material mas também um custo psicológico da instalação do indivíduo em seu novo meio. Vai haver, também, pelo menos, um prejuízo no fato de que o período de adaptação do indivíduo sem dúvida não vai lhe permitir receber as remunerações que ele obtinha antes, ou as que obterá em seguida quando estiver adaptado. Enfim, todos esses elementos negativos mostram que a migração é um custo, que tem o que por função? Obter uma melhoria da posição, da remuneração, etc., isto é, é um investimento. A migração é um investimento, o migrante é um investidor. Ele é empresário de si mesmo, que faz um certo número de despesas de investimento para obter certa melhoria (p. 316/317).</p>
--	--

<p style="text-align: center;"><b>Produção [Satisfação]</b></p>	<p>3. O homem de consumo não é um dos termos da troca. O homem de consumo, na medida em que consome, é um produtor. Produz o quê? Pois bem, produz simplesmente sua própria satisfação. E deve-se considerar o consumo como uma atividade empresarial pela qual o indivíduo, a partir de certo capital de que dispõe, vai produzir uma coisa que vai ser sua própria satisfação. E, por conseguinte, a teoria, a análise clássica e mil vezes repisada daquele que é consumidor, por um lado, mas é produtor e, na medida em que é produtor de um lado e consumidor de outro, está de certo modo dividido em relação a si mesmo, todas as análises sociológicas (porque elas nunca foram econômicas) do consumo de massa, da sociedade de consumo, etc., tudo isso não funciona e não vale nada em relação ao que seria uma análise do consumo nos termos neoliberais da atividade de produção (p. 311).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Homo oeconomicus/ empresário de si</b></p>	<p>1. O <i>homo oeconomicus</i> é um empresário, e um empresário de si mesmo. Essa coisa é tão verdadeira que, praticamente, o objeto de todas as análises que fazem os neoliberais será substituir, a cada instante, o <i>homo oeconomicus</i> parceiro da troca por um <i>homo oeconomicus</i> empresário de si mesmo, sendo ele próprio seu capital, sendo para si mesmo seu produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] renda (p. 311).</p> <p>2. [...] A última vez, procurei lhes mostrar como os neoliberais, retomando o problema do trabalho, procuravam não mais pensar do ponto de vista do capital ou do ponto de vista da mecânica e do processo econômico, mas sim do ponto de vista de quem toma a decisão de trabalhar. Passam, portanto, aqui também, para o lado do sujeito individual, mas, passando para o lado do sujeito, nem por isso derramam nele um saber psicológico, um conteúdo antropológico, assim como, ao falar do trabalho do ponto de vista do trabalhador, não faziam uma antropologia do trabalho. Só passam para o lado do sujeito na medida em que [...] se pode toma-lo pelo viés, pelo aspecto, pela espécie de rede de inteligibilidade do seu comportamento que faz que seja um comportamento econômico. Só se toma o sujeito como <i>homo oeconomicus</i>, o que não quer dizer que esse sujeito por inteiro seja considerado <i>homo oeconomicus</i>. Em outras palavras, considerar o sujeito como <i>homo oeconomicus</i> não implica uma assimilação</p>

	<p>antropológica de todo comportamento, qualquer que seja, a um comportamento econômico. Quer dizer simplesmente que a grade de inteligibilidade que será adotada para o comportamento de um novo indivíduo é essa. Isso quer dizer também que o indivíduo só vai se tornar governamentalizável, que só vai poder agir sobre ele na medida em que, e somente na medida em que, ele é <i>homo oeconomicus</i>. Ou seja, a superfície de contato entre o indivíduo e o poder que se exerce sobre ele, por conseguinte o princípio de regulação do poder sobre o indivíduo, vai ser essa espécie de grade do <i>homo oeconomicus</i>. O <i>homo oeconomicus</i> é a interface do governo e do indivíduo. E isso não quer dizer que de forma alguma que todo indivíduo, todo sujeito, é um homem econômico (p. 345).</p> <p>3. O <i>homo oeconomicus</i> é aquele que obedece ao seu interesse, é aquele cujo interesse é tal que, espontaneamente, vai convergir com o interesse dos outros. O <i>homo oeconomicus</i> é, do ponto de vista de uma teoria do governo, aquele em que não se deve mexer. Deixa-se o <i>homo oeconomicus</i> fazer. É o sujeito ou o objeto do <i>laissez-faire</i>. E eis que agora [...] o <i>homo oeconomicus</i> é aquele aceita a realidade [...] é aquele que é eminentemente governável. De parceiro intangível do <i>laissez-faire</i>, o <i>homo oeconomicus</i> aparece agora como o correlativo de uma governamentalidade que vai agir sobre o meio e modificar sistematicamente as variáveis do meio (p. 369).</p>
<p><b>Individualização e Privatização dos Riscos</b></p>	<p>[...] só poder ser, ao contrário, uma privatização, isto é, não se vai pedir à sociedade inteira para garantir os indivíduos contra os riscos, sejam os riscos individuais, do tipo doença ou acidente, sejam os riscos coletivos, como danos materiais, por exemplo; não se vai pedir à sociedade para garantir os indivíduos contra esses riscos. Vai-se pedir à sociedade, ou antes, à economia, simplesmente para fazer que todo indivíduo tenha rendimentos suficientemente elevados de modo que possa, seja diretamente e a título individual, seja pela intermediação coletiva das sociedades de ajuda mútua, se garantir por si mesmo contra os riscos que existem, ou também contra os riscos da existência, ou também contra essa fatalidade da existência, que são a velhice e a morte, a partir do que constitui sua própria</p>

	<p>reserva privada [...] não se trata de assegurar aos indivíduos uma cobertura social dos riscos, mas de conceder a cada um uma espécie de espaço econômico dentro do qual podem assumir e enfrentar riscos [...]. A idéia de uma privatização dos mecanismos de seguro, em todo caso a idéia de que cabe ao indivíduo, pelo conjunto das reservas de que ele vai dispor, seja a título simplesmente individual, seja por intermédio das sociedades de ajuda mútua, etc. [proteger-se dos riscos], esse objetivo é, apesar de tudo, o que vocês vêm em ação nas políticas neoliberais tais como a que conhecemos atualmente na França. É essa tendência: a política social privatizada (p. 197/198 e 199).</p>
<p><b>Normalização de condutas/ comportamento/ conduta racional</b></p>	<p>A mais importante questão em jogo é sem dúvida o problema da identificação do objeto da análise econômica a toda conduta, qualquer que seja, que implique, claro, uma alocação ótima de recursos raros a fins alternativos, o que é a definição mais geral do objeto da análise econômica tal como definida, <i>grasso modo</i>, pela escola neoclássica. Mas, por trás dessa identificação do objeto da análise econômica a essas condutas que implicam uma alocação ótima de recursos para finalidades alternativas, encontramos a possibilidade de uma generalização do objeto econômico, até a implicação de toda conduta que utilize meios limitados a uma finalidade entre outras. E chega-se assim a que talvez o objeto da análise econômica deva ser identificado a toda conduta finalizada que implique, <i>grasso modo</i>, uma escolha estratégica de meios, de caminhos e de instrumentos: em suma, identificação do objeto da análise econômica a toda conduta racional. Será que, afinal de contas, a economia não é a análise de condutas racionais, e será que toda conduta racional, qualquer que seja, não decorreria de algo como uma análise econômica? Uma conduta racional como a que consiste em sustentar um raciocínio formal não será porventura uma conduta econômica no sentido em que acabamos de defini-la, ou seja, alocação ótima de recursos raros para finalidades alternativas [...] Logo, no limite, por que não definir toda conduta racional, todo comportamento racional, qualquer que seja, como objeto possível de uma análise econômica? [...] A conduta racional é toda conduta sensível a</p>

	<p>modificações nas variáveis do meio e que responde a elas de forma não aleatória, de forma portanto sistemática, e a economia poderá portanto se definir como a ciência da sistematicidade das respostas às variáveis do ambiente (2008b, p. 366, 367 e 368).</p>
--	---

Quadro 1 - Base Conceitual

Fonte: Própria Autora com base em Foucault (2008b).

### 2.3 A relação entre o governo neoliberal e a dominação dos sujeitos

Foucault deixou claro logo no início do curso de 1978 que sua explanação pretendia ser “no máximo, um início de teoria, não do que é poder, mas do poder, contanto que se admita que o poder não é, justamente, uma substância, um fluido, algo que decorreria disto ou daquilo” (FOUCAULT, 2008, p.4). Ao contrário de uma teoria do poder, generalizável e aplicável, o autor desempenhou uma proposta de análise sobre os mecanismos e procedimentos que têm como papel ou função justamente a manutenção do poder.

Essa prerrogativa da análise do poder a partir de sua mecânica fica bastante evidente nos cursos de 1978 e 1979. A noção de dominação, por outro lado, não é o objeto do inventário realizado por Foucault nestes dois cursos, e por isso, não seria correto utilizar o poder como correlato à dominação, como sinônimo de dominação. Como ele mesmo afirma, “considero isso [as relações de poder] como alguma coisa diferente dos estados de dominação” (FOUCAULT, 2004, p.266 *apud* VEIGA-NETO, 2008).

Veiga-Neto (2008) explica que de forma geral a dominação na compreensão foucaultiana consiste em uma situação na qual as relações de dominação são relações de poder que se encontram ‘bloqueadas e cristalizadas’, de modo que a chance de movimentação e escape das partes dominadas é significativamente reduzida. Na teoria clássica do poder a dominação é basicamente uma relação entre o dominado e o dominador. Weber, a exemplo do que faz com as racionalidades, também inventaria os tipos de dominação, a racional legal, a carismática e a tradicional, e explica como se dá cada uma. Marx, por sua vez, insere o capital no centro das disputas entre os que o detêm e os que estão subjugados a um sistema capitalista de produção.

Foucault não rompe necessariamente com essa perspectiva clássica de dominação, porém a analisa de uma forma mais apurada. A relação descarnada entre dominado e dominador dá lugar a campo

extremamente complexo e sutil no qual a dominação pode ser tanto a materialização de um poder quanto o subproduto dele. As práticas de sujeição nem sempre são as mesmas, e os estados de dominação não são generalizáveis de uma situação para outra. Por exemplo, se em uma prisão o poder disciplinar produz um corpo dócil, um sujeito disciplinado (FOUCAULT, 1987), o que produz o poder governamental do neoliberalismo dentro de uma organização empresarial? São situações onde existe o exercício de poder, mas que nem sempre é o mesmo, e, portanto, nem sempre produz os mesmos estados de dominação.

O tema central desta pesquisa é precisamente a dominação enquanto prática, efeito ou materialização da governamentalidade neoliberal no interior de uma organização empresarial, e para a articulação teórica a respeito da dominação, escolho utilizar o posicionamento que Alfredo Veiga-Neto desenvolveu a partir da compreensão foucaultiana de dominação<sup>15</sup> e cujo resultado surge como certo deslocamento conceitual.

Veiga-Neto (2008, p.16) justifica o deslocamento que deu ao conceito de dominação da seguinte forma: “o que me moveu na escrita deste texto foi a vontade de, escorado na perspectiva foucaultiana, propor novas direções conceituais, praticando a permanente reativação da crítica e experimentando novas possibilidades [...]”. O primeiro deslocamento que Veiga-Neto (2008) sugere é chamar de dominação toda e qualquer técnica de governo de um/uns sobre o(s) outro(s), uma vez que a ação do poder resulta em uma condução, uma ação de conduzir a si próprio ou a outros. Essas ações acontecem mediante determinadas técnicas, que são muito refinadas e específicas a cada situação.

O segundo deslocamento que Veiga-Neto (2008) e posteriormente Veiga-Neto e Lopes (2012) sugerem é analisar a dominação a partir de três formas a partir das quais pode se desdobrar: como tutela, como violência ou como poder. A violência, a tutela e o poder são como espécies do gênero dominação, distintos não pela intensidade de sua ação, mas em função dos seus modos de agir, ou seja, em função da forma como se exercem. Sinteticamente, a tese de Veiga-Neto (2008, p. 17, grifos do autor) “é de que *relações de violência e relações de poder* podem ser compreendidas como *modalidades de*

---

<sup>15</sup> Opto por este caminho justamente para possibilitar precisão e clareza nas análises propostas nesta pesquisa, cuja perspectiva analítica é convergente com aquelas realizadas nos estudos organizacionais sobre dominação.

*relações de dominação* e que tais modalidades são qualitativamente – e não quantitativamente – diferentes umas das outras”<sup>16</sup>.

A violência é uma ação que incide sobre algo, sobre coisas, sobre o corpo. Podemos dizer que o poder disciplinar se traduz em uma dominação violenta? Para Veiga-Neto e Lopes (2012) a resposta é sim, uma vez que o poder disciplinar incide sobre os corpos dos prisioneiros, dos pacientes, dos estudantes, dos operários, etc. mediante coerções, coações e técnicas disciplinares.

A tutela, por sua vez, é uma forma de dominação que ‘protege’ alguém ou um grupo de pessoas que são consideradas mais frágeis e incapazes de decidirem por si só. Os protegidos estão de certa forma alienados aos seus desejos e são guiados por aqueles, ou por algo, cuja racionalidade lhes é desconhecida. Submetem-se, portanto, ao domínio de alguma(s) vontade(s) (VEIGA-NETO; LOPES, 2012).

Tanto a dominação por violência e a dominação por tutela não reconhecem o desejo e a racionalidade daqueles a quem tomam por objeto. O mesmo não acontece, entretanto, com o poder, uma vez que ele é uma ação sobre ações – e não sobre *coisas*, e se funda “numa racionalidade que lhe é necessária e que o transcende; ele está sempre entrelaçado com os saberes” (VEIGA-NETO; LOPES, 2012, p. 62).

O poder enquanto uma das formas de dominação consiste numa relação imbricada entre a produção de saberes, a produção de subjetividades e o governo de si ou dos outros. O poder não possui teor negativo, que domina através da violência ou contra a vontade daqueles sobre quais é exercido. Pelo contrário, age com o consentimento das partes envolvidas, a partir de uma racionalidade que lhes é produzida, e só pode se exercer como dominação se os indivíduos acreditarem que são livres, que agem por conta própria e a partir de suas próprias vontades. Em nenhum momento o poder exerce práticas de violência ou de sujeição sobre os corpos dos indivíduos, mas práticas de condução na lógica de ação, na lógica de comportamento dos sujeitos (VEIGA-NETO; LOPES, 2012).

É nesse sentido que a dominação, a partir do deslocamento conceitual de Veiga-Neto (2008), pode ser compreendida como subproduto ou materialização do poder governamental, uma vez que os sujeitos são sutilmente trazidos para o domínio de uma racionalidade específica e, por conseguinte conduzem suas ações, comportamentos e

---

<sup>16</sup> Veiga-Neto (2008) propôs a abordagem da dominação primeiramente pelas formas de violência e poder. Apenas anos mais tarde é que Lopes (2010; 2011) acrescentou a tutela ao poder e à violência.

até mesmo a relação que têm consigo próprios mediante essa racionalidade. Com essa abordagem de Veiga-Neto (2008), é proposto<sup>17</sup> utilizar como técnicas e práticas de dominação os próprios mecanismos, práticas e táticas da governamentalidade neoliberal, que se configuram a partir da produção de subjetividades; dos discursos de liberdade; do sutil processo de normalização de comportamentos; e da ideia de produção da própria satisfação.

Na próxima seção, portanto, serão indicados os caminhos metodológicos escolhidos para se atingir o objetivo proposto nesta pesquisa: a compreensão da relação de dominação que se formula no interior de uma organização, a partir da perspectiva da governamentalidade neoliberal.

---

<sup>17</sup> Segunda proposição de pesquisa explicitada na seção 1.1.

### 3 ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Não basta aprender o que tem de se dizer em todos os casos sobre um objeto, mas também como devemos falar dele. Temos sempre de começar por aprender o método de o abordar (Ludwig Wittgenstein).

Tal como está acima, essa mesma epígrafe de Wittgenstein foi utilizada por Veiga-Neto (2009) em uma de suas várias produções a respeito do pensamento de Michel Foucault. Emprestado dele, de Veiga-Neto (2009), essa declaração que, assim como coube a seu artigo, cabe também a esta dissertação e traduz a razão da utilização de um método. Não é de qualquer maneira ou por qualquer percurso que se chega ao entendimento e à percepção daquilo que o pesquisador se propõe investigar. Na extensa obra que Foucault elaborou, entretanto, não é possível encontrar um método único e imutável, uma rigidez metodológica. Foucault se afastou do unitarismo metodológico, assim como também o fez Nietzsche e Heidegger (VEIGA-NETO, 2009). Em Nietzsche, inclusive, é de onde Foucault retira a inspiração para redesenhar criticamente a genealogia e aplicá-la especialmente na construção de sua analítica de poder (NUNES, 2012).

Foucault considerava que as significações profundas e os interiores obscuros da consciência humana eram puros artificios. Se a interpretação nunca acabava, era porque de fato não havia nada para interpretar; ou quanto mais insumo ao ciclo interpretação/reinterpretação, menores as chances de encontrar o real significado de um acontecimento. Por isso, a realidade, no olhar de Foucault, deveria ser analisada em sua superfície, tal qual ocorria, sem relegar às concepções teleológicas e universalistas da história a explicação para todos os fenômenos (DREYFUS; RABINOW, 1995; NUNES, 2012).

Como Nunes (2012, p.29) explica “sua genealogia [...] assume a tarefa de realizar a crítica daquilo que ele considera como os grandes sistemas metafísicos do ocidente”, e por isso a incompatibilidade entre o procedimento genealógico utilizado por Foucault com a noção usual de método, como “o caminho seguro que dá acesso às verdades universais”.

A genealogia enquanto caminho analítico permitiu à Foucault compreender o significado das práticas sociais a partir do seu próprio interior. Ou seja, “utilizando deste método, a teoria não apenas está

subordinada à prática, mas também é mostrada como um dos componentes essenciais através dos quais as práticas organizadas operam” (DREYFUS; RABINOW, 1995, p.115).

Nesta dissertação, o caminho metodológico segue o rigor necessário à elaboração de uma pesquisa científica. Por conta de dois fatores, o tempo e a censura sobre uma eventual observação não participante na FS, os dados foram exclusivamente obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com funcionários e ex funcionários da FS. É importante esclarecer que objeto de estudo não é a organização, e sim o fenômeno da dominação transladado em práticas. Por isso, de forma alguma são analisados processos gerenciais, estrutura organizacional, etc. A análise se constitui estritamente a partir das falas dos sujeitos que são ou que foram trabalhadores da FS.

### **3.1 Seleção dos participantes da pesquisa e procedimentos de coleta dos dados**

A fim de auferir o objetivo geral desta dissertação, foi utilizada a entrevista qualitativa semiestruturada como técnica de coleta de dados, uma vez que os significados atribuídos à experiência humana vêm à tona pelo seu intermédio (MORÉ, 2015). O diálogo construído nesse tipo de entrevista “constitui-se como um ‘espaço relacional privilegiado’, onde o pesquisador busca o protagonismo do participante” e no qual o entrevistado expressa livremente opiniões, vivências e emoções que constituem suas experiências de vida (MORÉ, 2015, p.127).

Dentre os sujeitos entrevistados estão funcionários e ex-funcionários de diferentes áreas funcionais da FS, dentre elas, a de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção), Marketing, Finanças, e Comercial (Vendas). A empresa na qual estes sujeitos estão/estavam inseridos, é uma *startup* brasileira do ramo tecnológico que atualmente comporta uma média de 600 funcionários. Seu crescimento tem sido acelerado nos últimos anos, pois vem recebendo elevados aportes de investimentos externos, e recentemente expandiu (pela segunda ou terceira vez) a estrutura física da sede. A FS vende serviços tecnológicos para outras empresas, e assim como grandes nomes do Vale do Silício (*Google, Facebook* etc.), possui uma dinâmica organizacional bastante similar e em constante aperfeiçoamento. Seu objetivo é se tornar um dos próximos ‘unicórnios’ brasileiros, que são empresas com *valuation* de no mínimo 1 bilhão de dólares. É uma meta ambiciosa que reflete diretamente nas diretrizes organizacionais da FS, impactando em

diferentes ações do cotidiano empresarial, como, por exemplo, os métodos de recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários.

Ao total, foram realizadas oito entrevistas que estão identificadas no Quadro 2. Essas entrevistas foram gravadas em áudio e seu conteúdo transcrito integralmente para posterior análise. A seleção dos entrevistados ocorreu de forma intencional e se deu pela disponibilidade e receptividade que estes demonstraram quando da explicação da natureza dos questionamentos<sup>18</sup>. No Quadro 2 é possível identificar a vinculação do entrevistado (funcionário ou ex-funcionário da FS); tempo de atuação na empresa; data da entrevista; e duração da entrevista. Como na análise dos dados há diversas citações diretas retiradas das transcrições, utilizo a abreviação E1, E2, E3... E8 para diferenciar o entrevistado.

---

<sup>18</sup> Todos os entrevistados foram comunicados sobre os fins estritamente acadêmicos das entrevistas, assim como também foram informados de que as entrevistas estavam sendo gravadas em áudio para posterior transcrição e análise. Cada entrevistado assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual, além de assegurar o sigilo dos dados pessoais dos entrevistados e os dados da organização, também assegura que os entrevistados estão cientes da publicação da pesquisa e de futuros trabalhos no repositório da instituição e em periódicos científicos.

<b>Identificação do Entrevistado</b>	<b>Vinculação do Entrevistado</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Data da entrevista</b>	<b>Duração da entrevista</b>
Entrevistado 1 (E1)	Funcionário da FS	18 meses	18.12.2017	00h57min
Entrevistado 2 (E2)	Funcionário da FS	20 meses	19.12.2017	00h58min
Entrevistado 3 (E3)	Ex-funcionário da FS	28 meses	22.12.2017	00h55min
Entrevistado 4 (E4)	Funcionário da FS	20 meses	07.01.2018	00h45min
Entrevistado 5 (E5)	Funcionário da FS	17 meses	07.01.2018	01h08min
Entrevistado 6 (E6)	Ex-funcionário da FS	26 meses	09.01.2018	01h40min
Entrevistado 7 (E7)	Funcionário da FS	34 meses	10.01.2018	01h39min
Entrevistado 8 (E8)	Funcionário da FS	27 meses	12.01.2018	01h09min

Quadro 2 - Entrevistas Semiestruturadas

Fonte: Própria Autora (2018).

As primeiras entrevistas (E1 e E2) foram realizadas como pré-testes com o intuito de identificar se a primeira versão do roteiro de fato contemplava os principais pontos de investigação levantados na articulação teórica, especialmente quando as respostas dos entrevistados foram confrontadas com o quadro de base conceitual (Quadro 1). A primeira entrevista pré-teste foi realizada em meados de dezembro, seguida de outra logo no dia posterior. Foram identificados alguns questionamentos que poderiam ser realizados e que estavam fora do roteiro; da mesma forma como algumas perguntas se mostraram repetitivas. Foram realizadas as correções e dado prosseguimento às entrevistas.

A versão final do roteiro, portanto, possui dois pontos de ancoragem (APÊNCIDE 1). O primeiro deles tem como objetivo a compreensão da lógica de ação dos entrevistados. Procurou-se entender como conduzem sua vida pessoal, seus relacionamentos, suas escolhas, seus valores, enfim, sua visão a respeito destes temas. As perguntas foram elaboradas com base no levantamento que Foucault (2008b) realizou a respeito do imaginário de liberdade, da produção da satisfação, do investimento em si mesmo (capital humano), do significado do trabalho e da renda, dos interesses pessoais que se entrelaçam com os interesses coletivos.

No segundo ponto de ancoragem, para além dos questionamentos pessoais, foram elaboradas perguntas que abrangem a realidade organizacional na qual os sujeitos estão/estavam inseridos. Buscou-se investigar uma série de aspectos característicos da FS que pudessem ter convergência com as noções teóricas de normação e normalização de condutas ou perfis, de disciplinas, de saberes, e evidências que apontem para processos de subjetivação e produção de verdades.

### **3.2 Procedimentos de análise e interpretação dos dados**

A partir da transcrição integral do conteúdo das entrevistas realizadas, o passo seguinte foi a análise e a interpretação dos dados. Para isso, o procedimento escolhido foi a análise de conteúdo, conceituada por Bardin (2004, p. 37) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter “indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A análise foi desenvolvida observando as etapas sugeridas por Bardin (2004): a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização do material, neste caso, das transcrições: “nela estabelece-se um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, embora flexíveis. Normalmente envolve a leitura ‘flutuante’, ou seja, um primeiro contato” (GODOY, 1995) com os materiais que posteriormente serão analisados.

Segundo Bardin (2004), algumas etapas constituem a fase de pré-análise: a) a leitura flutuante, que é a leitura de todo material obtido pela coleta de dados (neste caso, as transcrições); b) escolha dos

documentos, que consiste na identificação dos documentos que serão utilizados (neste caso, todas as transcrições); c) formulação das hipóteses e dos objetivos; d) e, por fim, a preparação do material para dar início à segunda fase.

Assim, orientada pelas proposições levantadas na etapa anterior e pelo referencial teórico, iniciou-se a segunda fase, a de exploração. A partir da leitura das transcrições, foram adotados procedimentos de codificação, classificação e categorização que, segundo Godoy (1995), podem ser realizados por meio da identificação de palavras e expressões, bem como a partir da identificação de sentenças e parágrafos inteiros retirados do texto integral. O passo seguinte foi classificar as sentenças e os parágrafos (unidade de codificação escolhida) em blocos que expressavam determinadas categorias formuladas anteriormente (GODOY, 1995). Nesta etapa, alguns elementos das categorias de análise foram confirmados ou modificados de acordo com as proposições e referenciais teóricos inicialmente propostos, assim como sugere Godoy (1995).

Houve, nesse sentido, um movimento constante da teoria para os dados, e dos dados para a teoria, no qual as categorias analíticas foram sendo lapidadas e se tornando cada vez mais claras e convergentes com o objetivo da pesquisa. Assim, entrou-se na terceira fase da análise de conteúdo, a de tratamento dos resultados e interpretação, na qual se buscaram padrões, tendências e relações implícitas que foram interpretadas de acordo com o referencial teórico delimitado (GODOY, 1995), no caso, o referencial foucaultiano e a noção de governamentalidade neoliberal.

Vergara (2005) explica que na análise de conteúdo se definem as categorias analíticas de acordo com a grade de análise escolhida, que pode ser aberta, fechada ou mista. Na grade aberta as categorias vão emergindo com as leituras do material e só ao final são de fato estabelecidas. Na grade fechada as categorias e elementos já são pré-definidos a partir do referencial teórico delimitado. Na grade mista, por sua vez, há preliminarmente a definição das categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa, “porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise [...] estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo” (VERGARA, 2005, p. 17).

Categorizar, para Bardin (2004), significa isolar determinados elementos, para, em seguida, agrupá-los. As categorias, por conseguinte, devem ser: a) exaustivas (permitir a inclusão de quase todos os elementos); b) mutuamente exclusivas (cada elemento deve estar em

apenas uma categoria); c) objetivas (definidas de maneira precisa); d) e precisas (adequadas aos objetivos da pesquisa).

Segundo a classificação de Vergara (2005), utilizou-se nesta dissertação a grade mista, uma vez que houve uma primeira definição das categorias de acordo com o referencial foucaultiano. Ou seja, definiu-se que seriam utilizadas duas unidades de análise: a micro (sujeitos) e a meso (relação dos sujeitos com a organização). A partir da pré-análise e exploração das transcrições, no sentido de ir da teoria para os dados e vice-versa, houve a inserção e a exclusão de alguns elementos de análise.

O conteúdo das transcrições foi dividido em blocos de acordo com a convergência das falas. Por exemplo, as falas que evidenciavam a *relação e o significado do trabalho* foram agrupadas em um único bloco; as falas que evidenciavam a *visão de satisfação* foram agrupadas em outro bloco; as falas que evidenciavam *práticas e mecanismos de governo utilizados pela FS* foram agrupadas em mais outro bloco, e assim por diante. A partir dessa sistematização os elementos de análise foram sendo reformulados, alguns retirados e outros inseridos.

A estrutura das categorias e elementos de análise definidos seguiu a composição das proposições de pesquisa em consonância com os objetivos específicos e os pontos de ancoragem do roteiro, assim como propõe Godoy (1995). De acordo com a proposição (2), buscou-se compreender se o sujeito antes mesmo de adentrar no ambiente organizacional já se encontra - em sua trajetória de vida - no domínio da governamentalidade neoliberal; ou seja, se há uma priorização estratégica de alocação de recursos (tempo, habilidades, energia, dinheiro) para definir suas prioridades enquanto ser humano; e se existe uma lógica de investimento em si próprio com vistas a auferir resultados estratégicos futuros (investimento em capital humano).

O conteúdo da fala dos entrevistados foi confrontado e interpretado de acordo com a noção foucaultiana de *homo oeconomicus*, explanada na articulação teórica e sintetizada no Quadro 1 – Base Conceitual. A categoria ‘Visualização dos Sujeitos’, assim, é constituída pelas subcategorias ‘A ação imaginada’ e a ‘Ação Praticada’ e respectivos elementos de análise, conforme evidencia o Quadro 3.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
<b>Visualização dos sujeitos</b>  (Percepção sobre a lógica de ação dos entrevistados a partir de seus relatos).	<b>A ação imaginada</b> (Concepções, idealizações e significados que estão no imaginário dos entrevistados).	1. Liberdade 2. Sucesso 3. Satisfação 4. Valores
	<b>A ação praticada</b> (Elementos do imaginário que se manifestam nos comportamentos praticados).	1. Trabalho 2. Educação 3. Equilíbrio do tempo 4. Escolhas de vida

Quadro 3 - Categorias de Análise

Fonte: Própria Autora (2018).

A proposição de número **(3)**, por sua vez, considera que as organizações “vendem” a possibilidade de “salvação” (ALCADIPANI, 2008) na medida em que se apresentam como lugar de realização e completude de si mesmo (GAULEJAC, 2007). Como consequência disso, há uma série de efeitos que envolvem a relação sujeito/ organização, como por exemplo, a constituição (consciente ou não) de relações de dominação. Buscou-se compreender através do conteúdo das falas dos sujeitos e posterior agrupamento em blocos, se a FS se utiliza de mecanismos da governamentalidade para manter o engajamento e a produtividade dos trabalhadores, formulando, assim, uma relação de dominação de acordo com a abordagem proposta por Veiga-Neto (2008).

O conteúdo das falas dos entrevistados foi confrontado e interpretado de acordo com o conceito de governamentalidade neoliberal e seus respectivos mecanismos e práticas. Dentre eles, os saberes formadores de dispositivos de saber-poder, os discursos e práticas de produção de verdades/subjetividades, e os processos de normalização – disciplinar ou de governo. A categoria ‘Visualização do contexto organizacional’, assim, é constituída pelas subcategorias ‘A ação formal da FS’ e a ‘Ação informal da FS’ e respectivos elementos de análise, conforme evidencia o Quadro 4.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE
<b>Visualização do contexto organizacional</b> (Percepção sobre o contexto organizacional no qual os entrevistados estão inseridos)	<b>A ação formal da FS</b> (Práticas organizacionais implícitas ou explícitas que incidem sobre a atuação profissional dos trabalhadores)	1. Perfil de funcionários 2. Táticas de controle e produtividade
	<b>A ação informal da FS</b> (Práticas organizacionais que incidem sobre a subjetividade dos trabalhadores)	1. Práticas de subjetivação 2. Normalização

Quadro 4 - Categorias de Análise

Fonte: Própria Autora (2018).

Como optei pela utilização de sentenças, trechos e parágrafos como unidades de codificação (GODOY, 1995), ao longo da discussão dos resultados aparecem diversas respostas de sujeitos distintos aglutinadas em um único bloco ou em um único parágrafo. Os trechos evidenciados na discussão dos resultados mantêm similaridade de respostas, e, portanto, coerência de conteúdo. Para que seja possível identificar quando se inicia uma declaração e quando se termina outra, atribuí ao final de cada frase a abreviação (E1; E2... E8) que identifica qual entrevistado a proferiu<sup>19</sup>. Escolhi essa composição textual de forma deliberada, com o intuito de construir a mesma percepção que tive ao conduzir, ouvir, transcrever e ler integralmente cada conversa. Compreende-se que essa técnica favorece não apenas as análises realizadas (decomposição de significados e sentidos), como também as posteriores sínteses, pois indicam novos significados, potencialmente mobilizados pelo trabalho realizado nas análises em cotejamento com a fundamentação teórica.

<sup>19</sup> O entrevistado E2 participou da coleta dos dados na condição de pré-teste, respondendo apenas ao segundo eixo de perguntas do roteiro. Por conta disto, suas falas não aparecem no primeiro bloco dos resultados, estando evidenciadas apenas no bloco seguinte.



#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: a visualização dos sujeitos pela ‘ação imaginada’**

Como é sabido que os dados são sigilosos, denomino de *dreamers* (sonhadores) os funcionários da FS, pois é essa dinâmica que ocorre na realidade concreta: os trabalhadores possuem um termo que os caracterizam e que é relacionado ao nome real da empresa. Esse termo carrega uma enorme significação, uma vez que os *dreamers* são os sujeitos trabalhadores normalizados, portadores de um leque de aptidões, comportamentos e habilidades convergentes com a cultura organizacional da FS, e, é claro, com o raciocínio fundado no neoliberalismo.

O primeiro bloco desta seção trata especificamente sobre a lógica de ação dos sujeitos, ignorando os aspectos peculiares da FS. A primeira parte da próxima seção, assim, trata do imaginário dos sujeitos – a ação imaginada. O que quero dizer por “imaginário” é a visão de mundo que esses sujeitos possuem em relação a alguns aspectos que Foucault (2008b) discutiu, assim como outros elementos que incluí para balizar as investigações. A segunda parte do bloco, que chamo de ação praticada, revela como a visão de mundo dos sujeitos impacta em comportamentos de fato praticados.

Com o decorrer das leituras após as transcrições, tornou-se muito evidente o quanto certos aspectos dos elementos de análise estão intimamente associados. Os elementos psíquicos que constituem o sujeito não são compartimentalizáveis, divididos por categorias, colocados em certas “caixinhas” e dali tirados e analisados isoladamente. Apesar de este ser o caminho metodológico escolhido – a esquematização da figura do sujeito em forma de subcategorias de análise - o que acontece na realidade concreta é a mistura constante de sensações, experiências e pensamentos que às vezes incorporam contradições de discursos ou contradições de ação. Por isso que, mesmo tendo os elementos de análise para balizar a investigação do conteúdo das falas, muitos dos aspectos elencados pra esse fim estão interligados e sobrepostos.

A obra que Foucault (2008a; 2008b) produziu nessa direção é de uma complexidade tão grande que é interessante levantar uma espécie de esquema explicativo para ilustrar a mecânica que opera no governo das mentalidades. As últimas palavras proferidas por ele no curso de 1979 ao argumentar sobre o nascimento da política foram as seguintes:

E é nisso que vocês vêem no mundo moderno, o mundo que nós conhecemos desde o século XIX, toda uma série de racionalidades governamentais que se acavalam, se apoiam, se contestam, se combatem reciprocamente. Arte de governar pautada pela verdade, arte de governar pautada pela racionalidade do Estado soberano, arte de governar pautada pela racionalidade dos agentes econômicos, de maneira mais geral, arte de governar pautada pela racionalidade dos próprios governados (FOUCAULT, 2008b, p. 424).

Governa-se a conduta de uma população de acordo com uma racionalidade, seja ela a do Estado soberano, a dos agentes econômicos ou a dos próprios governados. Faz-se isso a partir da produção de subjetividades, incorporando aos indivíduos determinada lógica de ação (REVEL, 2005). Disso deriva-se uma série de questões, como o processo de normalização de condutas a partir de uma ‘curva normal’, ou a absorção e valorização de saberes que legitimam o domínio de uma racionalidade específica.

A primeira categoria, a Visualização dos Sujeitos, tende a revelar justamente a qual sistema de racionalidade os interesses dos entrevistados obedecem, considerando que há uma incursão da grade econômica como princípio de inteligibilidade das relações não econômicas. A ideia contida neste primeiro eixo é a investigação do funcionamento de alguns elementos que constituem o sujeito, sejam eles do imaginário ou da realidade concreta. Parafraseando Foucault (2008b), a ideia não é determinar a essência desses elementos, mas decifrar o seu funcionamento.

É nesse sentido que se compreende que a noção de liberdade é um constructo fabricado mediante o incessante jogo de poder, produzido e reforçado pela racionalidade dominante que guia a ação humana. Cada sistema social constrói para si um conjunto de verdades (FOUCAULT, 2008b) da mesma forma como produz um imaginário de liberdade, de satisfação ou de sucesso.

Talvez um dos pontos mais peculiares da arte de governo liberal/neoliberal seja a forma como se utiliza da ideia de perigo para manipular os interesses, gerindo estrategicamente os limites das liberdades individuais e coletivas. Formula-se o imaginário de que a liberdade está sempre em perigo, e por isso é necessário protegê-la. O curioso é que essa liberdade está nos limites da programação econômica, como consequência, a liberdade que o neoliberalismo produz e

administra é a ideia da liberdade econômica e da ‘livre’ opção de escolhas derivadas disso.

O indivíduo que age segundo tal baluarte acredita que seus propósitos e interesses servem a ele próprio, quando na realidade são extremamente submissos. Ele não consegue sair daqueles limites, e mesmo assim acredita que trafega livremente. Isso é evidenciado, por exemplo, em alguns trechos das conversas realizadas, destacadamente os que seguem abaixo.

Meu conceito de liberdade basicamente é tomar decisões em cima da minha vida com maior tipo de autonomia possível, entendendo que existem regras, que existem tabus [...] que existem pressões e pessoas que vão tentar me moldar [...] **E eu entendendo que isso existe e que eu preciso me adequar de certa forma [...]** Vou te dar um exemplo bem esdrúxulo: se agora eu quiser desistir da carreira de vendas, de ganhar o dinheiro que eu ganho pra vender miçanga na praia e virar um *hippie*, é uma coisa que eu posso fazer, mas eu vou precisar considerar as consequências do que meus pais vão falar sobre isso, do que meus amigos vão falar, do que a própria sociedade vai dizer de um cara de vendas que tem um perfil de XYZ e que agora vai virar *hippie* e vender miçanga na praia [...] **e aí esse é meu conceito de liberdade, de tomar decisões que vão me fazer feliz** entendendo que existem consequências pras decisões que eu tomo e entendendo que eu vou precisar arcar com as consequências [...] No dia a dia da minha vida quando eu tomo decisões eu **tomo decisões muito em cima daquilo que eu acho que seja certo**. E é aquela coisa, eu entendo que existem padrões, eu entendo que existem pressões da sociedade, mas o mais importante é o que eu penso com relação a isso. **No final das contas a decisão é minha [...]** Por exemplo, eu tenho hoje uma carreira voltada para vendas porque **eu sei que isso me faz feliz** (E6).

O imaginário de liberdade gira em torno da ideia de que as decisões tomadas seguem um curso natural destituído de interferências. A decisão é puramente do sujeito; cabe a ele escolher qual caminho

seguir, arcando com as possíveis consequências de seus atos. De fato... O sujeito é dono de suas decisões, mas isso não quer dizer que elas estão destituídas de interferências, de obstáculos psicológicos que se formulam especialmente quando o pensamento começa a forçar os limites da ‘normalidade’. Esse indivíduo, assim como os outros, entende que existem “regras, tabus, pressões” que precisam ser seguidos, mas não sabe dizer a origem e o porquê destes sentimentos que se revelam quase como uma obrigação existencial. Virar um *hippie*, como declara E6, é uma possibilidade, mas definitivamente não é um cenário provável. O trecho evidencia que as fronteiras de escolha são restritivas quando menciona que seria necessário abrir mão de ‘muitas outras coisas’, se referindo ao que os outros – pais, amigos, colegas – vão pensar sobre a conduta dele próprio, e esquece que atualmente já abre mão de outras coisas, mas que pela sua lógica existencial não são tão importantes quanto o reconhecimento e a manutenção do *status quo*. É uma crítica normalizada, que enxerga apenas um caminho possível para a aquilo que “me faz feliz” (E6).

Eu busquei muito pra saber sobre isso, eu demorei muito pra entender o que é a liberdade. Liberdade não é muito você fazer o que você quer a qualquer hora. Eu **descobri que liberdade é você ter uma disciplina [...] fiz muito benchmarking com muitas pessoas que eu acho que são referência nessa área de produtividade principalmente**, uma pessoa mais produtiva tem liberdade se ela sabe administrar bem o tempo, ela é uma pessoa livre. Então eu acho que a liberdade e tempo trabalham juntos, assim, pra você ser livre e poder fazer o que você quiser [...] Eu acho que a vida pessoal também tem que ser sua agenda, seu horário de comer, pra fazer exercício, o tempo que você vai encontrar com alguém [...] É complicado você administrar uma agenda, mas te deixa mais livre (E7). Liberdade pra mim hoje, por exemplo, é... Vou usar um exemplo profissional, é poder trabalhar de casa. Eu tenho a liberdade de trabalhar de casa, porém eu tenho que entregar uma meta (E4).

Foucault (2008b) declarou que o empresário de si mesmo é aquele sujeito que administra sua vida como administra uma empresa, colocando os aspectos mais simples do eu sob o espectro da gestão, da

organização, do investimento. Nos trechos acima liberdade é sinônimo de produtividade disciplinada, de saber administrar corretamente suas atividades, sejam elas profissionais ou até mesmo fisiológicas. Essa noção de liberdade é, de fato, tão governamentalizável que só uma ‘agenda’ pode tornar um indivíduo mais livre e, ironicamente, fazê-lo trabalhar mais. Confunde-se a noção de flexibilidade com a de liberdade. Trabalhar de casa seria uma flexibilidade disponível, mas para o contexto existencial do sujeito é sinônimo de liberdade.

Ah, eu só trabalho, né. Só trabalho porque é uma maneira de eu escapar da minha vida pessoal que é uma bosta [...] Eu trabalho mais do que vida pessoal [...] se eu te falar ‘pô, eu tenho um *hobby*? Não! [...] eu não consigo dizer muito sobre a minha vida pessoal... É que o trabalho é melhor né? Sem o trabalho não sou ninguém. Tenho que trabalhar, preciso criar uma carreira, preciso criar referência (E7).

Administra-se uma agenda para ter mais produtividade, têm-se mais produtividade para ter tempo, e com o tempo livre trabalha-se mais: faltando a atividade do trabalho, perde-se a identificação enquanto sujeito. O imaginário de liberdade não escapa do domínio da programação neoliberal, pois o que faz sentido é ser livre para investir em si próprio e ‘tornar-se referência’, apesar de não saber realmente o que isso significa.

As decisões tomadas nesse sentido seguem um padrão de comportamento muito similar: corresponder com as expectativas, sejam elas quais forem, e seguir uma prescrição que leva ao sucesso e satisfação. O medo, a frustração e a insegurança servem quase como uma tecnologia de poder que mantém os indivíduos presos na constante missão de estar sempre acertando. Não se têm espaço para errar, para trilhar outros caminhos que não sejam o êxito profissional e o reconhecimento externo.

Você tem que ter um emprego, tem que ter uma família, tem que ter uma renda, tem que ser bem sucedido até uma certa idade (E5). Para se enquadrar você tem que seguir certas coisas [...] Eu tenho muito medo de frustrar os outros, de decepcionar as pessoas que gostam de mim [...]

Eu sou principalmente pessoalmente extremamente indecisa, porque eu tenho muito medo de errar (E3). Eu me questiono porque reconhecimento externo é tão importante para mim. Acho que isso é uma necessidade, acho que preciso ter sempre uma comprovação, uma afirmação de que eu tô fazendo algo bom, que as pessoas tão vendo, de que eu tô sendo legal, eu acho que eu não sou segura o suficiente para eu mesma saber e ter a consciência de que eu tô mandando bem ou de que tô fazendo algo legal (E1).

A sensação de estar sempre em busca do acerto levanta uma questão curiosa: os limites da liberdade individual se firmam nas concepções de falso e verdadeiro, de certo e errado. Mas a verdade e o certo não se referem necessariamente ao “conjunto de coisas verdadeiras que devemos descobrir ou fazer aceitar“, mas ao “conjunto de regras segundo as quais separamos o que é verdadeiro e o que é falso e atribuímos ao falso efeitos específicos do poder” (FOUCAULT, 1995, p. 130). As regras segundo as quais esses sujeitos separam o certo do errado estão dentro da lógica que preconiza uma escolha estratégica de recursos para se atingir determinado objetivo. O objetivo, neste caso, é o sucesso - não enquanto ser humano de forma geral, mas especificamente enquanto sujeito econômico. Em outras palavras, as concepções de liberdade dos indivíduos estão fundadas em determinados valores dessa cultura neoliberal, que revestem e justificam suas ações.

O medo, a frustração e a insegurança enquanto uma espécie de tecnologia de poder (do governo neoliberal) atua de forma a convergir o propósito individual com os propósitos de mercado que se mascaram na forma de interesses coletivos. O governo incide justamente sobre esses interesses, manipulando “os indivíduos, os atos, as palavras, as riquezas, os recursos, a propriedade, os direitos” (FOUCAULT, 2008b, p. 61). O sistema de racionalidade a que obedecem os interesses dos indivíduos (FOUCAULT, 2008b), é um sistema marcado pela elevação do sucesso enquanto propósito de vida e a produção da satisfação pessoal como felicidade.

Sucesso é realização pessoal de propósito. Eu acho que é isso, propósito é muito mais forte. Hoje eu vejo muita gente que se prostitui pela grana, trabalha muito mais por dinheiro e por algumas necessidades, mas o propósito de

crescimento profissional e pessoal é uma coisa muito importante, um indicador muito forte (E7). Eu acho que sucesso vem muito de alcançar pequenos degraus, de sentir que eu tô me desenvolvendo e também ter reconhecimento (E8). É você ser referência ou ser destaque em alguma coisa, **seja lá qual for**, e ser feliz dentro das suas escolhas, dentro do que você faz (E3). É se sentir satisfeito com alguma coisa que tu faz ou que tu sente. Sempre o feedback de alguém importante que participou do processo, seja pessoal ou profissional, que espontaneamente me dê um feedback positivo (E4) Eu quero ter tido aprendizados ao longo do processo, ter *skills* suficientes para fazer alguma coisa, seja estar com alguém ou ser um cara bacana. Essa é minha visão de sucesso (E5).

O propósito, assim, está muito claro: realização pessoal. A realização, entretanto, é um constructo muito mais complexo, pois não envolve apenas o retorno financeiro, envolve aspectos muito mais subjetivos que se manifestam quase como uma renda psíquica (FOUCAULT, 2008b). Ser referência em alguma coisa – seja ela qual for – é a revelação quase divina de que se atingiu um patamar pessoal bem sucedido. Os sujeitos tornam-se gestores do seu sucesso quase da mesma forma como os gestores empresariais administram o sucesso das organizações. É preciso conhecer o mercado, testar serviços e produtos e ver qual estratégia se adapta melhor e traz mais rendimentos aos investidores.

De forma correlata, os sujeitos ora são gestores, ora são investidores de seu sucesso, que marcadamente passam por contingências ambientais quase similares. É preciso ter retorno do investimento, das *skills* desenvolvidas, das melhorias pessoais realizadas, das estratégias colocadas em prática. O indicador desse retorno é o reconhecimento ou o *feedback* daqueles que participaram do processo, seja ‘uma namorada que te acha um cara bacana ou um chefe e colega que reconhecem teu desempenho’.

A percepção da ausência de reflexão crítica vem no momento em que as palavras antes decoradas e pronunciadas com uma certeza absoluta perdem o entusiasmo para responder ao mais simples e lógico questionamento: ‘Reconhecimento no que exatamente? Qual o motivo dessa necessidade de ser reconhecido?’. O lema do sucesso é repetido

quase como um mantra de ‘ser o melhor possível, ser bom em alguma coisa, ser referência em algo, ser especialista em um assunto’, mas cujo significado é tão vazio quanto o discurso decorado. Não se encontra resposta que possa sanar esse questionamento, só se formulam justificativas: eu acho que eu não sei ainda exatamente no que eu quero me especializar (E8); não é uma coisa da qual eu me aprofundo ou busco entender um pouco mais a fundo (E4).

A ausência de reflexão crítica surge também quando são levantadas questões que forçam os indivíduos a irem a fundo na contemplação das crenças e valores pessoais que constituem suas próprias identidades: Essa é uma pergunta bem complexa pra mim, porque eu nunca pensei nisso (E4). Eu nunca parei pra pensar, eu nunca **fiz minha própria identidade organizacional** (E6). Eu acho que é... Difícil, nunca pensei nisso eu acho, porque a gente fala tanto em... É um conceito tão amplo e abstrato também né, valores assim... Sei lá, tá muito ligado... Caráter, objetivo... Ham... (E7). Puxa... Que difícil... Eu nunca parei pra pensar nisso, em quais são os meus valores (E8).

Dois elementos são curiosos. O primeiro é a expressão ‘identidade organizacional’ utilizada por um dos entrevistados, pois carrega um significado muito grande, como se a reflexão crítica de si mesmo fosse quase como uma atividade empresarial de planejamento estratégico - espaço no qual são discutidos amplamente a missão, visão e valores da organização para os próximos anos; ou uma atividade de consultoria que identifica quais são os valores de determinada empresa. O segundo elemento é a visível desorientação decorrida do questionamento. Modificadas as palavras e a estrutura da pergunta, as reações são outras: do que você não abre mão enquanto ser humano?

Você é promovido na empresa em contrapartida da demissão de uma outra pessoa, você tem que ter valores claros para ser promovido pelo seu trabalho e não por causa da demissão injusta de uma outra pessoa (E5). Eu sempre fui uma pessoa bastante ambiciosa, então eu não sei se como valores da minha vida eu consigo colocar ambição, mas é uma coisa que vem na minha cabeça. É... Eu sempre procuro colocar uma régua muito alta comigo mesmo [...] Acho que ambição é bastante importante (E6). Eu quero muito deixar esse legado de ajudar as pessoas a crescerem profissionalmente, a serem melhores profissionalmente (E8).

É importante a honestidade e a clareza nas coisas e eu falar exatamente com clareza aquilo que eu quero que as pessoas entendam [se referindo ao trabalho] (E7).

As respostas evidenciam o forte apego ao ambiente de trabalho e ao desenvolvimento profissional. Apesar de serem sentimentos e crenças do sujeito, é no ambiente organizacional que os entrevistados encontram respaldo para exemplificar concretamente o que os guia enquanto seres humanos. Isso demonstra o quanto a identidade está atrelada ao trabalho, e talvez o mais curioso seja que essas falas são totalmente convergentes com o discurso formal da FS sobre seus valores organizacionais: ambição, crescimento profissional, construção de um legado, ética com os colegas, e clareza nas informações. Poderiam ser dados diversos exemplos e utilizadas tantas outras palavras para se referir à empatia, caráter, bom senso, aprendizado e honestidade, porém, a escolha das palavras determina também o quanto os valores dos próprios indivíduos são os valores de uma cultura que preza o crescimento pelo crescimento, a ambição pela ambição, a satisfação pelo trabalho, etc.

É um complexo ciclo alimentado por discursos e verdades se manifestando dos pensamentos às palavras: das palavras mecanicamente proferidas às ações; das ações ao comportamento; e do comportamento a uma maneira de viver que pouco questiona, pouco reflete, pois está sempre em uma espécie de corrida desesperada na tentativa de atingir alguma realização ou êxito. O que compensa essa alucinante trajetória é a ingênua satisfação decorrida da aprovação externa de seu trabalho, quase como a contemplação juvenil de uma criança quando recebe um olhar afirmativo.

Felicidade no trabalho me traz bastante satisfação [...] de parar e ver que as pessoas que tão por baixo do meu guarda-chuva tão fazendo um trabalho que elas tão gostando, que tá satisfazendo elas (E6) Me traz satisfação quando mesmo eu não gostando eu consigo fazer algo dar muito certo, porque eu me sinto foda, porque eu odeio isso, mas mesmo assim está dando certo (E1). Eu saber que o meu trabalho está trazendo bons retornos para a empresa, eu perceber que os meus colegas reconhecem o que eu faço, reconhecem o meu trabalho, meus colegas/meu chefe, seja lá o que for... Principalmente o meu chefe, eu acho

(E3). O que me mantém hoje, o que faz eu me sentir muito bem é muito essa sensação assim, as sensações do lado emocional do que me traz, então gera muito entusiasmo, gera alegria, gera desafios, o quanto que mexe com as minhas emoções assim (E8).

Ao mesmo tempo em que produz sua satisfação, o indivíduo também a consome. Deriva-se dessa relação uma atividade empresarial, pela qual o sujeito dotado de habilidades, competências e aptidões vai produzir uma coisa que é a sua felicidade (FOUCAULT, 2008b). O retorno financeiro é apenas um aspecto de reconhecimento e um dos ‘pequenos degraus’ (E8) que levam ao sucesso, o que não significa que seja o principal fator de motivação psicológica, estendendo ao salário também o retorno psíquico (FOUCAULT, 2008b).

Sucesso, satisfação, liberdade e crenças são apenas alguns elementos escolhidos [dentre vários outros] na tentativa de compreender a complexa teia de subjetividades que compõem o imaginário da ação humana. O imaginário destes indivíduos, especificamente, segue a restrita programação da razão neoliberal, destoando muito pouco do que se espera de um sujeito normalizado, subjetivado que “obedece a seu interesse, e cujo interesse é tal que, espontaneamente, vai convergir com o interesse dos outros” (FOUCAULT, 2008b, p. 369), aceitando, portanto, a realidade que lhes é dada e reagindo de acordo com as variáveis ambientais (FOUCAULT, 2008b).

Curioso mesmo é que essa mentalidade tão restrita transveste-se sob a égide da liberdade, fazendo crer - a quem quer que seja - que ser livre mesmo é ser bem sucedido, disciplinado, produtivo, e, é claro, reconhecido. Como já declarou Ambrózio (2012), talvez o mais interessante aspecto da nova razão governamental seja o fato de que o comando não vem de algo, de um núcleo, de um grupo de pessoas articuladas; mas de uma das “mais misteriosas instituições de nossa sociedade contemporânea, pelo simples fato de não o elegermos, não sabermos quem o compõe e muito menos o que ele pretende definitivamente, só nos é assiduamente transmitida a necessidade de transformarmos nossas vidas em empresas” (AMBRÓZIO, 2012, p. 59).

O tema exposto nas próximas páginas, portanto, é justamente a compreensão de como esse imaginário dos sujeitos se materializa em atitudes, comportamentos e práticas ‘empresariais’ do dia a dia, levando em consideração o que significa o trabalho para esses indivíduos; a forma como conduzem seus relacionamentos pessoais em geral; os

parâmetros utilizados nas tomadas de decisão; e a forma como equilibram seu tempo entre vida pessoal e vida produtiva.

Foucault (2008b) não faz um inventário sobre o *homo oeconomicus* com exatamente esses mesmos elementos. Entretanto, ele declara que a concepção neoliberal acarreta em dois métodos/tipos de programação: o primeiro que chamou de teoria do capital humano, e o segundo que chamou de análise da criminalidade e da delinquência. A noção de capital humano, nesse sentido, é muito importante, uma vez que é a partir dela que emerge o arcabouço conceitual que permite analisar os elementos elencados (trabalho; relacionamentos; qualificação; escolhas; etc.), conforme evidencia o Quadro 1 (presente na seção de fundamentação teórica).

#### 4.1 A visualização dos sujeitos pela ‘ação praticada’

A teoria do capital humano representa dois importantes fenômenos ascendidos junto à razão neoliberal: o primeiro, (a) a incursão da análise econômica em campos até então inexplorados; e a partir dessa incursão, (b) a possibilidade de reinterpretar em “termos econômicos e em termos estritamente econômicos todo um campo que até então, podia ser considerado, e era de fato considerado, não-econômico” (FOUCAULT, 2008b, 302).

O primeiro aspecto ressignificado, nesse sentido, foi o do trabalho. Ao inserir o trabalho no campo da análise econômica têm-se uma mudança de perspectiva, especialmente quando se leva em consideração que a economia não é a análise da lógica histórica de processo, e sim a análise da racionalidade interna, da programação estratégica dos indivíduos (FOUCAULT, 2008b)<sup>20</sup>. Fazer a análise do trabalho em termos econômicos, portanto, é compreender o trabalho como conduta econômica praticada, aplicada, racionalizada e calculada por quem a desempenha. Em outras palavras, é questionar “o que é trabalhar, para quem trabalha, e a que sistema de opção, a que sistema de racionalidade essa atividade de trabalho obedece?” (FOUCAULT, 2008b).

As questões levantadas durante as entrevistas foram exatamente nessa direção: o que significa o trabalho para você? E o que significa o seu trabalho atual? Por que escolheu especificamente essa atividade? O intuito foi analisar, a partir da grade que os indivíduos projetam sobre a

---

<sup>20</sup> Rever seção da Fundamentação Teórica que discute a ressignificação do trabalho de acordo com o pensamento foucaultiano sobre o neoliberalismo.

atividade de trabalhar, um princípio de racionalidade estratégica que tem um efeito do tipo econômico (FOUCAULT, 2008b).

O meu trabalho, especificamente, é algo que me traz desenvolvimento, é bastante desafiador (E1). É a minha principal **fonte de desafio** [...] trabalhar hoje me mostra que eu tô evoluindo um pouquinho a cada dia [...] Olhando minha curva de aprendizado, eu olho pra trás e vejo como eu cheguei, como eu tô agora [...] estou aprendendo coisas que o mercado não tem pra me ensinar, e **eu tô no único lugar que tem pra me ensinar** (E4). O trabalho é minha fonte de renda, significa a tua ocupação, **mostrar no que você é bom** (E5). Eu tô lá porque realmente eu aprendo, eu sou assim, eu sinto que eu tô sempre aprendendo, **eu não tô sendo uma fábrica, uma pessoa que só faz... Sou uma pessoa que realmente pensa** (E7). Trabalhar para mim hoje representa uma forma pra eu poder ter liberdade para eu fazer outras coisas da minha vida, que inevitavelmente envolvem dinheiro (E2). Entusiasmo pelo nível de **desafio que gera, o nível de crescimento**, o quanto a gente consegue se desenvolver mesmo (E8).

Os indivíduos não são apenas um objeto que faz parte da relação binária de oferta e procura na forma de força de trabalho, mas são sujeitos econômicos ativos. Ou seja, o salário não é simplesmente a venda de sua força de trabalho; é uma renda que se constitui pelo retorno financeiro e também pelo retorno psíquico, que, nesse caso, concretiza-se pelo valor que os indivíduos dão às oportunidades de crescimento profissional, desafios que os façam evoluir, ensinamentos que não seriam propagados em outro lugares que não no desempenho da própria atividade.

A sensação de ser um indivíduo que está constantemente desenvolvendo habilidades, aptidões e competências tem um retorno que muitas vezes é maior do que o retorno estritamente financeiro. Foucault (2008b) explica que o desenvolvimento de fatores físicos e psicológicos é o que torna uma pessoa capaz de ganhar um salário, uma renda, pois, em termos econômicos, o trabalho não é uma simples mercadoria, é algo que comporta um capital. As habilidades, aptidões e competências são

justamente os elementos que compõem esse capital humano (FOUCAULT, 2008b).

O capital humano que o trabalhador desenvolve, assim, é uma espécie de máquina produtora de fluxos de renda indissociável dele próprio. Porque essa máquina é constituída pelas competências e habilidades do trabalhador, é que ela não pode ser casualmente vendida no mercado de trabalho, pois não é uma concepção de força de trabalho, e sim uma concepção de capital-competência. Dessa forma, o capital necessita de constantes investimentos de recursos disponíveis para a manutenção do fluxo de produção de renda (FOUCAULT, 2008b). Em outras palavras, a relação do sujeito com o seu trabalho vira uma espécie de gestão empresarial, onde é “o próprio trabalhador que aparece como uma espécie de empresa para si mesmo” (FOUCAULT, 2008b, p. 310).

Conforme evidenciam as falas destacadas, o trabalho representa investimento em si mesmo, e não necessariamente uma forma de subsistência trivial. Desafio é um termo que aparece em todas as entrevistas, e que tem uma significação muito convergente com a reflexão de Foucault (2008b) sobre a competência do trabalhador como uma máquina produtiva – não só de renda, mas de sua própria satisfação. Os desafios profissionais tomados para si são a concretização de uma lógica empresarial, uma visão de investimento a longo ou curto prazo no seu capital humano.

Ainda tem alguns caminhos pela frente, alguns defeitos, algumas limitações de pessoa, **eu a minha máquina aqui funcionando**, eu como pessoa funcionando sou limitado. Superação de tarefas, tanto raciocínio lógico, produtividade, concentração... [se referindo às atividades que, em sua opinião, precisam ser otimizadas] (E8). O primeiro sempre é desafio de aprendizado. Sempre! Eu sou motivado em passar dificuldades e me sobrepor a elas. Sempre. Segundo ponto também questão de evolução em termos de alguns passos pra frente (E4). Eu queria algo que me desafiasse a crescer (E1).

Ou seja, capital humano concebido pela programação neoliberal acrescenta uma série de questões ora tão triviais no espectro da análise econômica, especialmente questões que concernem à educação, aos relacionamentos amorosos, à criação dos filhos, às escolhas individuais, etc. A ressignificação ocorre como consequência da deliberada busca por melhorias no capital humano. Foucault (2008b), por exemplo, usa o

termo investimento educacional para se referir ao aprendizado escolar e aos recursos de tempo, afeto e energia que os pais transmitem aos filhos; ou, nesse caso, às futuras competências-máquinas.

Estudei numa escola particular, fiz aula de alemão desde pequenininho, fiz aula de inglês, fiz um pouco de aula de espanhol, **sempre fui uma pessoa bastante ocupada enquanto criança, sempre fui cobrado pelos meus pais para ter resultados** ou cumprir com alguma expectativa que os meus pais tinham - que na época era tirar notas boas, era o que eu precisava fazer da vida, era basicamente a minha única responsabilidade como gente pequena (E6). Meu pai tem muito claro aquela ideia de tudo o que eu não tive vocês vão ter agora. Ele parte dessa ideia de ter uma carreira, de se desenvolver profissionalmente, essa questão de reconhecimento como sucesso profissional. Ele investia na educação, bastante assim, cursos, inglês, viajar, colégio particular - que foi uma coisa muito diferenciada ainda mais quando a gente vem do interior (E8).

Os trechos acima evidenciam um movimento que vai ao encontro da ideia de que o princípio de inteligibilidade das relações – nesse caso da relação dos pais com a educação dos filhos – decifra-se pela análise econômica, pela alocação estratégica de recursos a fim de auferir resultados futuros, que nesse caso estão muito claros: tornar os filhos os melhores profissionais possíveis, com mais chances de crescimento de carreira, ou maiores probabilidades de promoção, mediante o leque de aptidões e experiências possuídas.

Apesar de o trecho evidenciado ser de apenas duas entrevistas, em nenhuma das demais aparece a preocupação dos pais com o desenvolvimento dos sujeitos enquanto seres humanos de forma geral, aparece apenas a preocupação com o desenvolvimento dos filhos estritamente enquanto sujeitos econômicos. O objetivo é sempre o progresso e a capacidade futura de geração de renda – mais uma vez, psicológica ou econômica. O investimento, portanto, não é no ser humano; o investimento realizado é no capital humano do indivíduo.

Essa lógica comportamental evidentemente não é apenas dos pais. É uma lógica adquirida também pelos filhos, que eventualmente se tornam adultos e donos de suas escolhas. Repete-se mecanicamente o

mesmo parâmetro econômico para decidir sobre importantes passos de vida, na contínua busca de maior qualidade possível de resultados. As experiências de vida não são apenas experiências humanas, são investimentos em forma de experiências, realizadas quase como se fossem um *'check-list'* de pré-requisitos a serem preenchidos.

Queria fazer coisas que eu ainda não tinha feito, tipo voluntariado. Eu queria ter um currículo completo porque eu queria fazer *trainee*, ou entrar para uma empresa foda, e eu sei que isso é uma das coisas que eles avaliam. **Queria entrar numa empresa foda porque eu não queria um emprego bosta, onde eu fosse secretária de um colégio ou de uma imobiliária. Eu queria um emprego que me desafiasse** (E1). Sempre tentei continuar preenchendo a minha rotina de coisas que eu gostava de fazer, **assim como eu sempre fazia quando era criança**, então comecei a fazer empresa júnior, fundei a atlética, comecei a mexer com alguns grupos do centro acadêmico, organizei festa do curso, organizei semana acadêmica [...] Eu tinha muita vontade de fazer, de ter várias experiências diferentes, pra construção de currículo, **pra poder contar boas histórias nos processos trainees ou nos processos seletivos que eu for fazer** [risadas] (E6). Eu queria trabalhar em empresa. Eu sabia que queria trabalhar em empresa, então tem muita coisa da qual eu já descartei. Já sabia que eu queria trabalhar com gente... Eu queria trabalhar com pessoas e era isso (E8).

A primeira fala revela de maneira muito clara a grade de inteligibilidade econômica na prática humana. Ironicamente, o indivíduo entrevistado buscou a atividade de *voluntariado* para complementar o currículo e agregar habilidades a seu capital humano. Nada, absolutamente nada, falou sobre ser voluntário, reduzindo essa tarefa a apenas uma formalidade que possivelmente o destacaria dos demais concorrentes em futuras oportunidades de emprego. Há uma análise econômica muito clara nesse sentido, uma alocação de recursos dele mesmo (tempo, energia, concentração, etc.) de maneira estratégica. Da mesma forma, os outros trechos também evidenciam o mesmo direcionamento, a construção e a constituição não de si enquanto ser

humano, mas de si enquanto sujeito econômico cujas escolhas estratégicas auferem melhores resultados e melhor formulação de seu capital. A partir disso fica muito claro como outros aspectos da vida estão interligados a esta grade de inteligibilidade econômica, a esta decifração das relações em termos estritamente econômicos.

Era uma coisa que a minha mãe principalmente, que é muito acadêmica, ela sempre teve o desejo de morar fora, acho que **ela nunca conseguiu ir então projetou isso em mim**. Ela não olhou pela experiência de intercâmbio, ela olhou pelo inglês e aí colocou o inglês no intercâmbio, sendo o inglês uma coisa importante para o mercado de trabalho [...] (E4). Quando eu voltei do intercâmbio eu queria trabalhar numa empresa que eu gostasse de estar, que me motivasse (E3). Fiz intercâmbio pra crescimento pessoal, pra ter uma experiência lá fora de conviver com outras pessoas em um país diferente (E5). Como eu te falei a minha ideia é trabalhar em empresas e eu queria ter a prática, eu queria ter vivência, eu queria conhecer gente, eu queria ter contato, eu queria algo mais palpável assim no dia a dia, não ligava muito pra nota, pra currículo... nunca foi muito a minha praia [falando sobre suas experiências, dentre as quais a de intercâmbio] (E8).

“A migração é um investimento, o migrante é um investidor” (FOUCAULT, 2008b, p. 317). O que é um intercâmbio além de um investimento na habilidade de adaptação e resiliência? Há toda uma série de elementos negativos que constituem o custo dessa experiência, como o custo material e o custo psicológico da instalação do indivíduo em seu novo meio. Entretanto, esse custo tem por função justamente um retorno, que pode ser uma melhoria de posição de carreira, uma melhoria da remuneração (FOUCAULT, 2008b), ou, nesse caso, uma melhoria das habilidades que são apreciadas e valorizadas pelo mercado de trabalho, por empresas ‘desafiadoras’ que motivam seus funcionários com constantes obstáculos a serem superados.

O fato de as experiências práticas terem maior apreciação do que o conhecimento adquirido nas faculdades é um ponto interessante dessa lógica de pensamento/ação dos sujeitos. O indivíduo obtém um diploma pelo simples fato de ser o diploma um dentre tantos outros “*check-points*” do “*check-list*” (E6), entretanto, para ser um profissional

bem sucedido e realizado é necessário ir além e buscar experiências práticas, pois essas experiências são um caminho que levam a um trabalho desafiador, um trabalho antagônico ao que se considera um trabalho ‘bosta’ (E1).

Um dos entrevistados proveu um artigo de sua autoria sobre qual é o perfil profissional esperado de um indivíduo que pretende trabalhar em *startups*. Apesar de neste bloco as práticas organizacionais não serem o foco, o que chama a atenção é um dos subtítulos de seu artigo “Como conseguir esses conhecimentos com as experiências existentes na universidade?”. ‘Esses conhecimentos’ referem-se à capacidade catalisadora de aprendizado, técnicas de vendas, senso de superação e postura empreendedora que *precisam* ser desenvolvidas, mas que não são encontradas nos bancos das faculdades, e sim nas atividades que orbitam ao redor desse universo. Um trecho destacado desse artigo diz o seguinte: “Grande parte das universidades possuem iniciativas como o Movimento Empresa Júnior, AIESEC, CHOICE, centro acadêmico, atlética, intercâmbios, entre outros **para desenvolver hard e soft skills**. Para quem não pode deixar de ganhar dinheiro para se sustentar, correr atrás de um estágio ou bolsa que faça realmente sentido e que tenha os **valores alinhados com seus objetivos**, também é uma opção. Afinal, tem gente que consegue dar conta de participar de tudo”.

O conteúdo desse artigo com o discurso dos entrevistados não poderia ser mais convergente. Interessante é o fato de que os valores e objetivos profissionais desses indivíduos são muito claros, ao passo de que suas crenças enquanto seres humanos mostram-se totalmente confusas e fora dos limites críticos de sua própria existência. Sabe-se exatamente que o patamar a ser atingido é o de sucesso profissional, mas não se têm ideia de como se tornar melhor filho, irmão, amigo, colega, cidadão, etc. É curioso notar que a substituição dos valores que compõem o universo moral desses sujeitos parece constituir uma nova hierarquia moral nas sociedades atuais: os valores mais apreciados estão vinculados ao imaginário neoliberal do mundo econômico, que simboliza o sucesso, o mérito, o desempenho, a competição, etc. Os valores morais atrelados à cidadania, aos valores civilizatórios e humanos, entretanto, parecem não ter mais lugar nesse mundo em transformação.

Torna-se, assim, cada vez mais evidente ao passar dos conteúdos evidenciados o quanto a linguagem e a lógica empresarial estão presentes no vocabulário e na ação dos sujeitos. Têm-se uma imensidão de termos presentes em nosso vocabulário capazes de

expressar sentimentos, sensações, propósito, entre outros, mas opta-se em utilizar os termos de gestão. Faz sentido a opção por estes termos quando a visualização do sujeito é a de um empresário que administra um conjunto de despesas e custos para obter uma melhoria específica (FOUCAULT, 2008b), para obter um *'upgrade de hard e soft skills'* em seu capital humano. Fazer um TCC ou completar um curso superior é uma atividade, por exemplo, cujo custo psicológico é de fato muito elevado, mas, é um item que pode vir a diferenciá-lo no futuro.

Foi muito ruim, eu não tinha aptidão nenhuma pra academia, eu queria simplesmente colocar a mão na massa e começar a trabalhar, começar a fazer o que eu gostava de fazer e **eu já tava muito de saco cheio do jeito das coisas acontecerem, que eu precisava teorizar sobre tudo, que eu precisava escrever sobre tudo**, eu não podia colocar as minhas ideias no texto, tinha que sempre me referenciar a alguém, que alguém escreveu aquilo, que eu não tenho nenhuma ideia nova (E6). Na faculdade eu não tava aprendendo muito, primeiro por falta de dedicação mesmo, **porque eu odiava estudar**, não estudava, e **segundo porque não acrescentava tanto**, então eu tinha que encontrar conhecimento de alguma outra forma, e eu sempre fui mais prática do que teórica (E3).

Apesar de mascarado, o desprezo pelo conhecimento teórico é existente. Ao longo das entrevistas foram expressas diversas manifestações avessas ao objetivo da mesma: “nossa, não sei como você aguenta essa chatice”; “pois é, mas daí os caras ficam anos estudando e nunca trabalham, aí vão para as salas de aulas falar de quê se eles nunca nem colocaram um pé numa empresa?”; “eu não ia aguentar fazer uma dissertação se eu fosse você. Pra que tu tá fazendo isso mesmo?”. Os indivíduos são tão restritos (ou *normalizados*) em sua visão de mundo que o único conhecimento correto para eles é a experiência prática destituída de qualquer reflexão crítica mais profunda, pois reflexões “são chatas, precisam ser teorizadas, precisam ser pensadas”. Essa lógica é muito curiosa, de fato. Têm-se a percepção de que ler e escrever é um trabalho exaustivo, mas ignora-se o fato de que trabalha dez horas por dia, por exemplo.

Não seria isso uma atividade exaustiva? Segundo o contexto de alguns desses sujeitos, não, de forma alguma, trabalhar dez horas por dia é um investimento aceitável para seu capital humano – ao passo de que ler e obter conhecimento é perda de tempo e pouco relevante para a produção de renda futura - que não é apenas o benefício financeiro, mas o benefício de manutenção do *status quo*, pois a verdade é que “sociedade funciona de um jeito e as pessoas precisam se adequar a esse *status quo*” (E6).

O trabalho, nesse sentido, é central para a manutenção do *status quo*, cuja lógica econômica impacta até mesmo na maneira como se equilibra o tempo entre a vida do trabalho em relação à própria vida humana, decifradas estritamente pela grade de inteligibilidade mercantil que o neoliberalismo aplicou às relações e às esferas não econômicas da vida como um todo. O uso de técnicas gerenciais para administrar o tempo e os relacionamentos, por exemplo, é também evidenciado nas falas destacadas.

Então o meu dia a dia é muito ligado ao trabalho [...] E aí às vezes tu falta na parte pessoal, tu não tem tempo pra fazer algumas coisas [...] Hoje eu não faço **nenhum tipo de controle** disso. Eu tenho alguns **mínimos que eu defini pra mim como prioridades** que eu não abro mão e tirando isso todos os outros **eu vou administrando da forma que for na hora, eu tomo decisões na hora sobre o que que eu priorizo agora**. Não, hoje não. Não consigo [ter tempo para a família e para si] é difícil, é muito difícil porque tem **demandas sazonais assim**, em algum momento do mês talvez **tenha uma demanda maior**, um aperto de meta, por exemplo, algum resultado mais baixo ou alguma cobrança específica, como um outro momento tu tem por exemplo, **uma demanda familiar maior**. Hoje eu não consigo equilibrar porque equilíbrio pra mim nesse caso seria eu ter uma lógica sempre, né, eu ter um **modelo operacional** sempre (E5). Ah, se eu já prevejo que aquilo vai tomar tantas horas mesmo tendo tarefas difíceis, tarefas fáceis, dentro do tempo você centraliza isso pra fazer da forma que você consegue, de acordo com isso [...] **Ah, eu só trabalho né. Só trabalho porque é uma maneira de eu escapar da minha vida pessoal que é uma bosta. Eu não tenho namorada, não**

**tenho bosta nenhuma, então é uma estratégia (E7).**

Previsão, demanda variável, controle de prioridades e modelo operacional poderiam ser expressões extraídas de diversas palestras sobre gestão que circulam entre empresas ao redor do mundo, mas são extraídas da fala de um sujeito que justifica o porquê de atualmente não ter tempo para si ou para sua família... É uma espécie de esquematização gerencial de atividades pessoais, seguida pelo indivíduo que nem percebe a similaridade que sua vida tem com a gestão de organizações produtivas. A família é apenas uma das ‘tarefas a ser gerenciada’; um fluxo de recursos que eventualmente – segundo a demanda – precisará ser canalizado para sanar a procura. Nessa metáfora, a demanda é a necessidade familiar de estar com o sujeito, e a procura é o afeto e tempo do filho/irmão que se busca ter. Novamente, essa lógica de preterir certas ‘atividades’, como estar com a família, amigos e namoradas/os, é uma estratégia de alocação de recursos, que são priorizados para o investimento em seu capital humano.

A segunda fala é especialmente intrigante. A vida pessoal do entrevistado, como o próprio a considera, é uma ‘bosta’, então se apega ao trabalho como forma de *estratégia* para escapar da realidade que o cerca. Esse trecho inclusive já foi destacado quando da análise a respeito do imaginário de liberdade, cuja organização da vida em forma de agenda e produtividade disciplinada era sinônimo de ‘ser livre’. Para além dessa perspectiva, entretanto, chama a atenção uma declaração bastante curiosa e totalmente compatível com o que Foucault (2008b) declarou ser a decifração das relações não econômicas pelo princípio de inteligibilidade econômica. Segundo Foucault (2008b), as relações não econômicas passam a ser tratadas como relações econômicas, e, provavelmente, era a isso que ele se referiu:

Vender é todo um processo psicológico de entendimento, de cenário do outro, de entendimento dos padrões que o outro entende como certo e errado de mundo do outro, e tu conseguir transformar aquela visão de mundo a teu favor, a favor daquela ideia. Então isso tem no dia a dia, **desde uma relação de namoro ou até de primeiro encontro (E4).**

O trecho acima destaca claramente como as relações humanas, os sentimentos, as reações naturais a certas situações, as sensações, medos e aflições são colocadas sob o espectro de um olhar de estratégia econômica. Nesse caso, construir um diálogo com outra pessoa por meio de argumentos e explanação de opiniões não passa de um *processo de venda*. Ou seja, a empatia em compreender o que o outro quer dizer, a empatia em compreender como o outro enxerga o mundo é apenas uma etapa – *a identificação de uma dor*<sup>21</sup> - de um processo maior que tem como lógica uma ação empresarial, uma grade de análise totalmente voltada à uma técnica de gestão de vendas. Ou, segundo as palavras desse sujeito, é um “globo de *skills* que vem tudo num pacote, capacidade de comunicação, por exemplo, vem no pacote de *skills* humanas que eu acho fundamental, porque eu vejo que quem tem sucesso faz isso muito bem. E quando eu falo sucesso eu falo sobre subir na carreira de alguma forma ou na vida” (E4). Para esse indivíduo, empatia não é se colocar solidariamente no lugar de outro ser humano; é uma habilidade humana necessária para saber ‘vender a si próprio e as suas ideias’ e assim atingir um patamar bem sucedido, pois ‘pessoas que tem sucesso fazem isso muito bem’ (E4).

Os parâmetros de escolha e tomada de decisão, por conseguinte, não fogem da concepção foucaultiana de conduta racional, entendida [pela razão neoliberal] como aquela que consiste em sustentar um raciocínio formal, em sustentar um raciocínio de alocação ótima de recursos raros a fins alternativos (FOUCAULT, 2008b). É nesse sentido que a investigação do sujeito enquanto *homo oeconomicus* poderia genericamente ser a análise da resposta que deriva de uma simples pergunta: quais são os parâmetros utilizados em suas escolhas? As respostas obtidas nas entrevistas evidenciam, por fim, o quão ‘governamentalizados’ e dominados pela mentalidade neoliberal encontram-se esses sujeitos.

Eu penso muito em tudo o que eu faço, se é **algo que me permita escolher mais para frente, então, por exemplo, ter oportunidades**. Se hoje eu quero fazer um MBA, por que eu quero fazer um MBA? Porque mais para frente eu quero poder me candidatar para uma vaga que precise de MBA, eu **não quero que isso me limite**, entendeu? Eu quero poder escolher me candidatar

---

<sup>21</sup> Linguagem utilizada em treinamentos de vendas em relação ao mapeamento de uma fragilidade que a organização/empresa possui, e assim concluir a venda do serviço/produto.

para aquela vaga ou não. Então normalmente eu sempre penso nisso, principalmente profissionalmente falando ‘o que isso vai me gerar de oportunidades depois; isso vai impedir que eu consiga algo que eu possa querer ou vai facilitar?’, sabe? **Algo que possa me dar oportunidades ou algo que possa me prejudicar**, me limitar (E3). As minhas escolhas envolvem principalmente **o que traz de retorno pra mim**, o que eu vou ganhar com qual situação... Se vai ser benéfico pra mim, **o que eu vou conseguir agregar com essa decisão**, se eu vou fazer algo só pra mim ou se eu vou fazer algo pra um bem maior (E5). A comparação entre a minha situação de hoje e o que eu gostaria de ter/ser no futuro [...] que alguma coisa precisava mudar para eu ter um futuro melhor do que esse que eu tô tendo hoje. **E aí eu tomo decisões para ter um futuro melhor** (E6). Coisas com as quais eu me identifico. No trabalho, **é porque eu me identifico** e porque eu vejo alguma sinergia do trabalho com algo que eu tô buscando para mim. Seja dinheiro, satisfação pessoal, etc. (E1). Eu tento ao máximo entender **o que isso vai me acarretar lá na frente, o que isso me traz de bom**, mas hoje eu sinto que eu trabalho bastante com o quanto aquilo faz eu me sentir bem (E8).

As escolhas são realizadas em termos econômicos, em termos de investimento e retorno, priorização de recursos e oportunidades futuras. Cada passo dado é estrategicamente escolhido ora pelos pais, ora por si mesmo a fim de atingir um retorno futuro. O que é, por exemplo, um MBA (*Master in Business Administration*) além de um investimento que influencia oportunidades futuras? Não se entra na discussão a respeito do que se pode aprender com esse curso ou se possui alguma afinidade com o conhecimento estudado, apenas visualiza o possível cenário no qual essa atividade é um pré-requisito necessário – dentre várias outras que compõem a *check-list* - na ampliação de opções de emprego. Caso não fosse algo importante, não se cogitaria a realização de um MBA, pois não seria estratégico despender e canalizar tantos recursos e não auferir potenciais resultados. O parâmetro de escolha deriva da simples análise econômica sobre o que a atividade/oportunidade/situação/emprego/etc. irá agregar ao capital

humano, e o que irá ‘acarretar lá na frente, o que isso [...] trará de bom’ (E8), tanto em termos profissionais, quanto em termos pessoais.

Sutilmente, as coisas começam a convergir, assim como os interesses pessoais e os interesses coletivos (FOUCAULT, 2008b). O que é ‘certo’ converge com a realização de um trabalho apaixonado e desprezado de críticas; o que é ‘felicidade’ converge com o reconhecimento obtido de alguma realização ‘muito foda’ (E4); o que é ‘liberdade’ converge com a capacidade ‘de tomar minhas próprias decisões, de correr os riscos que essa decisão pode ocorrer em mim’ (E5) – mesmo que essas decisões estejam dentro de uma programação bastante limitada; o que são crenças e valores humanos convergem com um ‘diagnóstico empresarial de mim mesmo’ (E6); a maneira como guia sua vida pessoal, o tempo para si e para sua família converge com um ‘modelo operacional’ de previsão de demanda (E4); a visão de sucesso converge em não ter um ‘emprego bosta com pessoas bosta’ (E1).

A convergência tão sutil, e ao mesmo tempo tão efetiva, de enigmática não tem nada. É apenas parte do constante jogo de poder operando em campos extremamente complexos da vida humana – nesse caso, sobre a mentalidade dos indivíduos, sobre a produção do que é o certo e o errado, do que é o sucesso e o fracasso, e por aí vai. Assim como outrora o poder pastoral guiava a conduta humana em um ‘caminho estreito’ à salvação das almas, a governamentalidade neoliberal também conduz a mentalidade dos sujeitos em um caminho estreito que leva a uma única direção: a convergência dos interesses pessoais e coletivos com os interesses do mercado (FOUCAULT, 2008b).

A sutil convergência de interesses pessoais e coletivos em uma única direção nada mais é do que o processo de normalização. Diferentemente do poder disciplinar que definia a norma e a partir dela diferenciava o normal do anormal, o correto do errado; os mecanismos de poder que hoje orbitam em torno do imaginário de perigo normalizam a conduta humana prescrevendo um código moral extraído da identificação da ‘mídia’. Em outras palavras, para ser mais clara, os comportamentos e interesses mais comuns dos indivíduos tornam-se os comportamentos e os interesses corretos (FOUCAULT, 2008b). Ser profissionalmente bem sucedido, por exemplo, não é um interesse discrepante; é um interesse extremamente normal, esperado e constantemente munido de novos investimentos, pois é a única lógica de ação comportamental que muitos indivíduos conhecem.

Emerge-se daí uma espécie de código moral tacitamente fabricado, cujo conjunto de regras e valores é fixado mediante a lógica

mercantil, mediante a análise econômica de todas as esferas e em todas as ramificações do tecido social (FOUCAULT, 2008b). No momento em que os indivíduos o aceitam, tornam-se submissos a um princípio de conduta que explícita ou implicitamente lhes é dado por uma cultura da qual se têm mais ou menos consciência (FOUCAULT, 1998). Por isso, talvez, é que as crenças e valores dos indivíduos entrevistados sejam convergentes com os valores e aspectos culturais da própria organização em que trabalham, pois é o único contexto compreendido pelas suas mentes subjetivadas.

O *homo oeconomicus*/'empresário de si mesmo' é o sujeito que segue esse código moral, que se submete a essas regras e valores, aceitando muito naturalmente a aplicação da grade econômica não só a todo tipo de relação, mas à própria constituição de sua subjetividade. Os trechos das entrevistas destacados até agora apenas evidenciam a confluência com o pensamento que Foucault (2008a; 2008b) construiu nos cursos de 1978 e 1979. É muito normal, natural e correto trilhar um caminho cujas escolhas de relacionamentos familiares, de relacionamentos amorosos, de qualificação, de experiências pessoais, de experiências profissionais, etc., seguem uma priorização estratégica de recursos e de investimento no capital humano. Os indícios demonstram, nesse sentido, quão dominados pela governamentalidade neoliberal encontram-se os sujeitos entrevistados (VEIGA-NETO; LOPES, 2012).

Sabe-se por intermédio do inventário realizado por Foucault (2008a; 2008b) como os indivíduos tornam-se dominados, ou seja, como atuam as práticas de subjetivação na racionalidade que lhes é produzida (VEIGA-NETO, 2009). O que se busca compreender nas próximas páginas, portanto, é SE e COMO formula-se uma relação de dominação específica entre **organização e sujeitos trabalhadores da Fábrica de Sonhos** (proposição 3), levando em consideração que esses indivíduos já se encontram subjetivados pelas verdades da cultura neoliberal.

Nas próximas páginas são investigados os elementos de análise elencados na categoria 'Visualização do contexto organizacional' de forma a confrontar a proposição (3) e os objetivos específicos (b; c). A Categoria 'Visualização dos Sujeitos' é dividida em duas subcategorias: a ação formal da FS, cujos elementos de análise permitem a visualização de práticas organizacionais sobre a atuação profissional dos indivíduos; e a ação informal da FS, cujos elementos de análise permitem a investigação sobre as práticas de produção de subjetividades e normalização que emergem, conscientemente ou não, na FS.

Assim, procura-se compreender em primeira instância qual o contexto organizacional no qual os entrevistados estão inseridos, em

especial as práticas organizacionais e culturais da FS, o perfil dos trabalhadores desejados, e as técnicas e táticas de controle e produtividade. A partir dessa primeira incursão, buscam-se evidências que possam formular uma relação de dominação *para além* das técnicas disciplinares que incidem sobre a atuação profissional dos trabalhadores. Ou seja, buscam-se evidências de práticas de subjetivação da FS sobre a mentalidade dos sujeitos trabalhadores, configurando uma relação de dominação bastante específica.

#### 4.2 Uma incursão na esteira de produção da Fábrica de Sonhos

O termo ‘esteira de produção’ nos remete quase que intuitivamente a alguma coisa como a era fordista, uma visualização de produtos sendo fabricados em massa e a atuação de operários sempre desempenhando a mesma tarefa. É uma escolha curiosa para descrever uma empresa de tecnologia que abomina qualquer tipo de técnica de gestão e elementos organizacionais arcaicos, antigos, obsoletos, rígidos. O jogo de palavras que forma o título desta seção nada mais é do que uma provocação à miopia coletiva que existe nesta fábrica, à exaltada negação existencial de ser ‘apenas mais um indivíduo que não pensa’ (E7).

Muito se enaltece a abertura que os funcionários têm para falar ‘até com o CEO’ e os diretores da FS (E8); muito se orgulham do dinâmico serviço que ofertam às empresas; muito se fala sobre como a FS utiliza as mesmas técnicas de gestão originadas no *Silicon Valley*; muito se celebra o ambiente e os processos altamente mutáveis; mas pouco se reflete sobre a esteira de produção que se mascara em meio aos discursos institucionais de inovação e progresso. Uma metafórica linha de produção é formada, na qual entram indivíduos trabalhadores e saem, ao final, *dreamers* apaixonados pela organização, indivíduos que não são meros trabalhadores, são sujeitos aficcionados que defendem a filosofia organizacional como uma cartilha de vida. Fabricam-se sonhos que são ao mesmo tempo totais e individualizantes. Cada *dreamer* acredita que ‘aquele’ é seu sonho, porém todos sonham a mesma coisa. A pergunta a ser respondida, entretanto, não é ‘com o que sonham os *dreamers*?’ A pergunta é ‘como fazê-los sonhar em uma única direção?’.

Para iniciar essa pequeno *tour* pela esteira da FS, primeiro é apresentado o que chamo de ação formal, ou seja, ações explícitas ou implícitas que incidem diretamente sobre a atuação profissional dos

trabalhadores: perfil profissional, técnicas de controle e produtividade (sutis ou agressivas), e a compreensão da existência de valores percebidos informalmente. Como no bloco anterior, há elementos do contexto organizacional da FS que se “acavalam” e se cruzam, formando um conjunto imbricado de características que ora parecem uma coisa, ora parecem outra. Por isso, apesar de metodologicamente separados, nem todos os elementos organizacionais são divisíveis e isolados, tornando-se evidente esta relação imbricada nas análises das próximas páginas.

A FS é uma *startup* brasileira que vende serviços de tecnologia para outras empresas. Suas metas de crescimento e de vendas são extremamente elevadas, e, portanto, para se trabalhar lá é necessário ter algumas características que compõem um **perfil geral**, como a rápida absorção e assimilação de conteúdos, incrível adaptabilidade em meio às contingências ambientais, uma veia de proatividade e senso de responsabilidade, e muita energia para trabalhar sob pressão e com metas competitivas. Nenhuma dessas características é novidade, especialmente entre empresas que expandem seus serviços aceleradamente, como é o caso da FS.

O estranhamento inicia quando começam a ser evidenciados indícios de que, para além destas características, o sentimento de identificação e pertencimento de alguns trabalhadores é tão forte que o propósito organizacional, absorvido e parametrizado, torna-se o propósito individual. As falas destacadas abaixo, por exemplo, demonstram que o perfil de funcionário desejado é de um funcionário que encontra no trabalho seu próprio ideal de vida, pois os valores cultivados pela FS são também seus valores, e assim, se entrega inteiramente aos propósitos da empresa.

Jovens que querem aprender, com energia – que não é todo mundo que aguenta - **não muito apegados nem com a família e nem com a casa** porque a maioria é de fora; que querem se desenvolver profissionalmente (E3). [...] Porque ele é um cara com mais visão de ser dono da parada, entende? **De ser dono! Tem aquele lance que é meu e eu vou arregaçar naquele sentido** (E7). A correlação que eu fiz no meu cérebro é muito da questão do quanto que é meio... (hesitante) **não a ideia de fanatismo**, mas é uma ideia muito do quanto que você... cara, do quanto eu curto, sabe? Porque o cara que gosta de futebol

ele fala de futebol porque ele gosta, ele veste a camisa do time. Sabe? (E8) [...] Meio que virar um ‘Herbalife’ ali da empresa, que  **você toda hora precisa falar o quanto é bom e como aquilo é foda** (E2). Jovens dispostos a ter a empresa como a coisa mais importante, onde todos os meus amigos estão lá, meus relacionamentos estão lá...  **‘Meu Deus, se eu sair da FS meu mundo desmonta’**. Existe uma ideia de que a FS é a coisa mais importante das vidas (E1).

As declarações acima são muito curiosas, pois evidenciam um tom de pretensão crítica àqueles que colocam a FS em primeiro lugar em suas vidas, e ao mesmo tempo justificam o porquê disto acontecer. Por exemplo, falar sobre o trabalho na FS é tão prazeroso quanto falar sobre futebol, que é eminentemente uma atividade de lazer com a qual se despende o tempo ocioso. A palavra ‘fanatismo’ foi utilizada, apesar de hesitante e carregando as devidas justificativas logo em seguida: ‘é porque eu curto isso, eu curto trabalhar na FS, é uma coisa que eu gosto muito, que eu me identifico, etc.’. Curioso também são aqueles que até enxergam *nos outros* esse comportamento, mas não se veem dessa forma, apesar de estarem lá  **fazendo exatamente o que se espera deles**. Outro ponto a ser destacado é a primeira fala: ‘não muito apegados nem com a família e nem com a casa’ (E3). Isso demonstra o deslocamento virtual de aspectos pessoais e subjetivos, canalizando unilateralmente esforços e recursos na direção da organização.

A FS e os *dreamers*, de forma geral, não esperam que seus colegas sejam apenas trabalhadores que batem o ponto e vão embora. Desejam ter colegas igualmente apaixonados pela causa da empresa, pois essa causa muda vidas, especialmente a deles mesmos. Expressar livremente outras vontades que não estejam ligadas ao propósito organizacional de forma alguma é proibido; mas também não é visto com bons olhos, pois, afinal, a FS é a coisa ‘mais importante da vida’ (E1). O trecho a seguir revela isso.

**E7: O caminho certo é você estar alinhado o seu propósito com o da empresa. Esse é o caminho certo.** Você precisa ver se o que você tá fazendo tá sendo claro com o que você tá entregando, onde você tá querendo chegar... Se o que você quer lá na frente vai trazer resultado pra empresa.  **Eu acho que uma carreira de música não ia fazer sentido**, entendeu? O que a empresa vai ganhar com isso?

Mas isso não é da parte pessoal do funcionário?

E7: É, mas isso não traz receita pra empresa!

Mesmo se ‘eu’ estiver trazendo receita pra empresa, mas isso não for o meu objetivo de vida?

E7: **Aí você tem que sair da empresa! Né? Alô.** Porque assim, se você tá fazendo uma carreira, o que a empresa vai te dar de ferramentas pra poder te ajudar a crescer e ela ter o lado dela de absorver isso?

O propósito pessoal do sujeito alinha-se com o propósito organizacional. Ou melhor, o sonho do indivíduo alinha-se com o sonho da FS; e se engana quem pensa que é apenas atingir a *valuation* de 1 bilhão de dólares. Quem não se identifica com essa visão, por exemplo, ‘tem que sair, pois deve ser desgastante viver nessa falsidade’ (E7) de trabalhar apenas por trabalhar, sem ter o sonho de ‘crescer dentro da organização e ser referência’ (E7).

É interessante como a FS passa a ser o parâmetro que guia algumas ações dos indivíduos. Não basta trabalhar, não basta atingir a meta, não basta trazer retornos financeiros para a organização. Há um sentimento de que se precisa demonstrar em palavras ou em gestos quanta satisfação aquilo traz, e a gratidão pela oportunidade de – entre milhares – ter sido o escolhido para fazer parte desta incrível jornada de aprendizado e desenvolvimento.

Foi ótimo, foi ótimo. Foi um tesão, porque tu aprende muito, é bizarro a quantidade de conteúdo que tu aprende, **a paciência deles**, vamos dizer assim, e ao mesmo que eles te colocam [...] estão te dando a oportunidade de ficar fazendo um curso no trabalho, estão te pagando para ficar olhando um vídeo, mas eu querem que tu me diga depois as respostas, querem saber se tu aprendeu mesmo, se tu realmente prestou atenção. **Então por isso que esse equilíbrio é bacana** (E4). Eu me envolvia em outras coisas que não tinham nada a ver com o meu trabalho, porque isso me motivava mais, me fazia sentir produtiva, eu achava que tava fazendo a diferença (E3).

Cria-se o imaginário de que as coisas comuns e até mesmo obrigatórias em qualquer outro lugar, como o treinamento, são uma oportunidade única que a FS está gentilmente e com muita sabedoria estendendo àqueles que fazem parte do grupo seletivo. É quase um agradecimento pela oportunidade de trabalhar, pois o trabalho lá não é mera atividade, é um investimento: ‘você ganha bastante coisa... Mas você tem que trabalhar bastante’. Ah é? O que você ganha? ‘Um emprego no outro dia’ (E5). No final do dia é só mais um emprego dentre outros milhões... Mas, neste emprego, você ‘precisa demonstrar de alguma forma o quão produtivo e quanta diferença você está fazendo para a empresa’ (E3).

O ambiente organizacional e a cultura influenciam demasiadamente essa dinâmica. Quando falo cultura não me refiro apenas aos comportamentos que estão explícitos no livrinho da FS, mas aos comportamentos que emergem espontaneamente e que são absorvidos pelos indivíduos, como um processo de normalização (FOUCAULT, 2008b). E é precisamente neste ponto que começam a aparecer algumas contradições. Duas coisas podem caracterizar o dia a dia na FS: alta performatividade e aversão a ‘mimimis’. Estas duas caracterizações não estão estampadas no *culture code*<sup>22</sup> da organização. Pelo contrário, utiliza-se no *culture code* elaborados termos em inglês, dando uma impressão de sofisticação. A realidade, no entanto, é muito mais agressiva do que os belos *slides* institucionais utilizados nos treinamentos.

Alta performatividade é ter excelente desempenho, superar metas, não importa como, por qual caminho, por qual método. O importante é que os números de vendas, de contas angariadas, candidatos selecionados, cobranças em atraso, ou seja lá qual for o setor, estejam de acordo com o estipulado para o período em avaliação. Isto também não é novidade, é uma dinâmica tão antiga quantos os filmes dos anos 1980 de *Wall Street*. Aversão a ‘mimimis’, entretanto, já revela uma percepção mais interessante sobre o ambiente, pois exemplifica como o medo do fracasso impulsiona a realização de um trabalho sem questionamentos, pois questionar é demonstrar fraqueza, é demonstrar incompetência para resolver um problema seu (e não da empresa).

Sinto que as pessoas gostam até do que fazem, mas algumas delas não gostam tanto, mas também

---

<sup>22</sup> Termo utilizado pela FS para se referir aos valores organizacionais formais. É o ‘código de valores’.

não querem mostrar que não estão gostando, pois mostrar que não está gostando é **‘mimimi’, seria uma fraqueza**, por exemplo, reclamação em vez de você ir lá e dar um jeito e resolver. Então acho que as pessoas acabam por medo não expondo o que as pessoas veem de errado, porque isso vai ser visto como ‘mimimi’, ou tratado como ‘mimimi’. O posicionamento da FS é que tu resolva o que eu te incomoda, e não culpe a organização (E1). Falar mal, por exemplo, assim olha ‘ah cara, isso aqui é difícil’, os caras acham que é uma coisa, mas não é. Sabe quando **os caras começam a arranjar desculpas pro fracasso**, porque na prática é isso que estão fazendo (E4).

Ao mesmo tempo em que se espera que o funcionário resolva os problemas do dia a dia e ‘não reclame’, também se espera que as soluções encontradas não balancem o *status quo* estabelecido, ou seja, “que você seja proativo, que você tenha energia, que você dê ideias – mas também não incomode muito os outros, sabe? Até o momento que só depende de você tudo bem, mas a partir do momento que começa a incomodar o outro aí já não agrada. Que você mude, mas que as mudanças tragam só retorno para a empresa” (E3).

Há uma confusão de termos e de significados que estes termos carregam. A palavra ‘autonomia’ foi proferida em diversos momentos das conversas, por exemplo, ‘hoje eu vejo que a gente tem muito essa autonomia de poder mudar ou fazer da forma que você quer pra chegar no resultado’ (E8); ‘tenho autonomia para fazer o que eu quero, mas também sempre tem os pontos que eles falam pra gente analisar’ (E5). Isso não é autonomia, isso é proatividade, uma vez que a autonomia pressupõe uma escolha livre e deliberada, e não é exatamente isso o que busca a FS. O que deseja é que os indivíduos façam suas tarefas proativamente e com excelência, dentro de uma espécie de *script* controlado cujo objetivo é o retorno para a empresa, e, claro, sem incomodar muito...

Ser ‘muito bom’ no que se faz é o mantra organizacional, o evangelho decorado e propagado em todos os setores e andares, inclusive com direito a plaquinhas nos corredores com dizeres motivacionais. Essa é a ideia do valor ‘*A Team*’, contratar apenas candidatos com potencial de alta *performance* e conhecimento, cuja postura profissional e pessoal se equipare com a política de excelência da empresa. Mas, como já diria Foucault (2008b), saber e poder estão

relacionados, e certos saberes são instrumentos de manutenção do poder. Para a FS, o saber teórico, o saber que vem das universidades, o saber crítico é sinônimo de absolutamente nada, pois o verdadeiro conhecimento vem da prática ali desempenhada, conforme esclarece didaticamente a fala abaixo.

Outra coisa que a FS não olha é diploma né, **ela tá cagando**. Muita gente lá não tem faculdade, não precisa também, pode dar uma olhada nas *job description* lá, nenhuma vaga precisa ter curso, ou então principalmente na nossa área, não precisa nem ter conhecimento... O cenário é tão dinâmico que se a pessoa quiser começar a trabalhar agora e ser o melhor e se dá bem, vai com certeza ser muito melhor que eu. Se os valores te tocam, se tu quer ser comprometido, vai dar certo! **Acho que nem tem formação [formal] que formaria um cara muito foda assim**, a não ser a prática e se desenvolver com isso tudo né (E7).

É pela FS e apenas na FS que o sujeito torna-se um ‘cara muito bom’, porque ali é o ambiente de puro desafio e desenvolvimento pessoal. Quem está inserido nesse contexto acredita verdadeiramente que é um profissional diferenciado, e inclusive aceita de bom grado receber um salário que não condiz com a quantidade de horas trabalhadas. Neste ponto é que começam a ser mapeadas as engrenagens que compõem a esteira de produção da FS, ou, em outras palavras, os mecanismos da relação de dominação instaurada. O indivíduo que recebe alegremente um retorno financeiro que nem sempre condiz com sua exaustiva entrega física, mental e psicológica ao trabalho, o faz porque seu salário não é composto apenas pelo dinheiro, mas pela renda psíquica, pela satisfação em ‘performar muito’ (E2). É o investimento em seu capital humano; é a lógica de futura produção de fluxos de renda; é o empresário gerindo suas habilidades e aptidões (FOUCAULT, 2008b).

Eu sinto que é uma evolução muito grande do Entrevistado 2 como vendedor, do que eu entrei e hoje assim. Não só porque a FS me entregou tudo, mas porque eu tive o interesse de ir lá e falar com pessoas que eu admiro, que eu acho muito foda. Acho que o material da FS é muito foda, muito bom, mas eles não vão te dar de bandeja, tem que correr atrás, perguntar... Falar, enfim, de eu ser um profissional melhor (E2). Eu entrei na FS não

pelo dinheiro, porque em São Paulo eu ganhava mais, não tô na FS só pelo dinheiro, eu ganhava mais, bem mais. **Tô muito mais por valores baterem com o meu propósito mesmo. Eu tô lá porque realmente eu aprendo**, eu sou assim, eu sinto que eu tô sempre aprendendo. Se eu saísse de lá hoje eu ganharia umas 3x mais, porque não tem ninguém que faça o que a gente faz. (E7). Hoje a gente é referência em muita coisa... A gente é chamado pra palestra, hoje a gente tem um evento de classe internacional onde a gente vai dar palestra no evento, hoje a gente é líder no mercado, a gente tem o melhor produto da América Latina e hoje a gente domina isso na América Latina. Então temos concorrentes diretos só nos EUA. Então isso tem muito a ver com o que a gente fala na prática. É lógico que as pessoas no dia a dia têm que buscar excelência, né. A gente oferece muito curso, treinamento, as pessoas vão pro Vale do Silício, por exemplo, a gente agora tem uma casa no Vale onde de 6 em 6 meses as pessoas podem ir pra lá se aprofundar e ganhar excelência (E8).

Há todo um contexto organizacional bastante ‘agressivo’, de metas e de desempenho, mas além do retorno do investimento no capital humano, há também um retorno psicológico em fazer parte desta empresa ‘tão diferenciada e com tantos recursos de aprendizado’ (E8). Novamente, é quase um sentimento de agradecimento por estar naquele lugar com pessoas tão boas, com recursos para ir até no Vale do Silício, com convites para palestrar até em pós-graduações (apesar de uma pós-graduação na FS não ‘significar nada’ - E7), com a oportunidade de até trabalhar o final de semana inteiro em um evento de classe internacional (e sem receber a mais por isso, apesar do dinheiro estar intimamente atrelado à imagem de sucesso pessoal e profissional).

Não há a visão de que todos estes aparatos são designados para a finalidade da empresa, e que qualificar funcionários para desempenhar um bom trabalho é uma prática antiga. Aparentemente, a velha ideia de qualificação é renovada em discursos de que as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento oferecidas pela FS são inovadoras. Esse discurso é aceito e repetido orgulhosamente pelos indivíduos por conta, creio, da sobreposição dos valores pessoais com os valores empresariais,

pois os próprios trabalhadores aspiram tornar-se o que simboliza a FS: referência de sucesso.

Para manter essa dinâmica há todo um arsenal de **táticas e práticas de controle e produtividade** sobre a atuação do funcionário, ora explícitas, ora bastante sutis. Há elementos formais de controle de metas e de motivação principalmente entre aqueles que trabalham nas vendas diretas, que são aqueles funcionários que estão na linha de frente para angariar clientes e elevar a receita da empresa. Enviar *e-mails* para todos na área de vendas com um *ranking* de melhores (e piores) vendedores da semana; um sininho para ser batido quando se vende uma conta; um quadro enorme com o nome de todos os vendedores e a quantidade de clientes conquistados em determinado período; premiação para o melhor vendedor do trimestre; premiação para a melhor equipe (que é rotativa) do trimestre; conversa individual com o gestor; e por aí vai.

Outras formas menos explícitas, entretanto, exigem mecanismos mais elaborados. Refiro-me, por exemplo, ao imaginário de ‘liberdade’ e ‘autonomia’ que os funcionários acreditam possuir para desempenhar a tarefa que lhes é atribuída. Como já mencionado, a autonomia na verdade é proatividade, e liberdade é flexibilidade, dois termos que não caracterizam as mesmas coisas. A FS possui uma política de flexibilidade de horários, onde ‘você pode chegar o horário que você quiser, contanto que você performe muito’; e flexibilidade nos processos, ‘contanto que você não erre muito’. O que ocorre na prática, diferentemente do discurso, é que os funcionários acabam trabalhando muito mais do que a carga horária comum e não recebem qualquer tipo de contrapartida, como banco de horas ou pagamento de hora extra.

A gente tem uma falsa ideia de liberdade, na minha opinião, porque mesmo que eu bata minha meta eu não posso chegar lá meio dia, porque isso não fica bem perante o grupo, não mostra que eu tô apoiando os outros, que eu tô me importando com a meta delas, e com a meta de vendas em geral. Então, tem uma cobrança muito forte e essa falsa liberdade (E1). Não sinto que tem muito isso apesar de o pessoal da FS trabalhar pra caralho, assim, horas... Tem toda aquela linha de flexibilidade, não se bate ponto, então as pessoas trabalham pra caramba... (E6). A gente tem justamente o horário flexível, a gente não recebe hora extra. Como eu vou fazer é o que eu tenho

liberdade de fazer como eu quiser. Agora, cobrança pelo resultado final eu vou ter com certeza (E8).

Dois movimentos acontecem nessa direção. Como evidencia o trecho destacado, a FS utiliza da política de horários flexíveis como uma forma de controle que não exige vigilância constante, pois essa tarefa é relegada aos próprios colegas e ao próprio indivíduo. O *dreamer* se polícia para não chegar ‘atrasado’ (apesar de não existir atrasos no conceito de horário flexível) para não ficar mal visto diante dos colegas que não estão desempenhando tão bem. A FS não tem custo algum com isso, no sentido de não precisar criar mecanismos disciplinares, pois seus funcionários já fazem isso por si só. Trabalha-se além das 8 horas diárias, pois não há um controle formal. Sem perceber, a FS torna-se uma ‘gestora de liberdades’, no sentido de gerir os limites da flexibilidade concedida. Ela fabrica a ideia de que lá dentro a flexibilidade é possível, mas ao mesmo tempo controla o que fazem os funcionários quando estes começam a colocar em perigo o interesse coletivo, que neste caso é o lucro e o retorno financeiro para a empresa (FOUCAULT, 2008b).

Ou seja, até o momento em que determinado funcionário está ‘batendo’ metas e ‘desempenhando’ muito, há a possibilidade de ele fazer o processo como quiser, além de chegar um pouco mais tarde do que de costume. Quando as metas começam a cair, a FS por meio de seus agentes (gestores) retiram essas pequenas flexibilidades e colocam os indivíduos novamente em modo disciplinar. O diálogo abaixo representa como é capciosa essa relação de flexibilidade, que alguns insistem em chamar de liberdade:

E4: Vamos falar que tudo tem um mínimo que tu tem que fazer. Um mínimo de presença, etc., **mas sempre está atrelado a resultados...** Tu pode usar tua liberdade de horários, desde que tu entregue tuas metas.

Alguém faz isso?

E4: **Não, ninguém consegue fazer.**

Apesar de verem como algo positivo, os próprios *dreamers* têm consciência de que ‘ninguém consegue fazer’; de que ninguém consegue se utilizar da flexibilidade para benefício próprio. Paes de Paula (2002) há mais de 15 anos já refletiu sobre isso, declarando que há todo um movimento no sentido de sofisticar e reinventar instrumentos de controle, dentre os quais está a ampliação da participação dos

trabalhadores, o *empowerment*, a ideologia do funcionário empreendedor ‘dono do negócio que arregaça com tudo’ (E7), e, é claro, a noção de flexibilidade e autonomia não só de horários, mas também de processos. É uma forma de manter a produtividade sem constante vigilância.

Para manter o trabalhador apegado à empresa e ao seu ambiente, mesmo fora do horário de trabalho, é também utilizada a prática de constantes eventos de socialização entre colegas de escritório. Os eventos, salvo aqueles corporativos, ocorrem fora do expediente: *happy hours*, cinema, festas, amigo secreto, churrascos, confraternizações, *rafting*, etc. Um momento ou espaço de lazer acaba se tornando uma extensão do trabalho, pois os assuntos giram em torno da troca de experiências profissionais. Ou seja, tira-se o sujeito da empresa, mas mantém-se o controle sobre o assunto discutido com os amigos, que evidentemente são os mesmos colegas de escritório que se veem todos os dias.

É que acaba sendo legal, acaba atraindo uma galera interessante, com histórias interessantes de vida, que acabam resultando num ambiente legal com conversas bacanas. Então eu acho que isso também acaba sendo um motivo interessante de a galera sempre acaba estando junto (E2). É como você falar de futebol, sabe, eu gosto muito e eu vou ter uma troca, eu sempre vou ter uma troca, uma discussão, a gente vai poder trocar informações, eu vou entender qual é a opinião do outro. Eu acho que quando a gente gosta muito de assunto é difícil você não falar desse assunto, sabe? Não é algo chato. Deve ser chato pros outros que não entendem do assunto, muito provavelmente, mas pra gente não é chato (E8).

Os *dreamers* gostam dessa dinâmica. Se não gostam pelo menos disfarçam e entram no jogo, pois é preciso manter uma ‘persona’ lá dentro (E2). Gostam porque aprendem e porque enxergam algo positivo vindo desses encontros de lazer/trabalho, são ‘conversas bacanas’ (E2), são ‘trocas de informações e opiniões dos outros’ (E8). Entretanto, não são discussões, trocas de informações e opiniões triviais, ‘como falar sobre futebol’ (E8), por exemplo. Apesar de ser um sentimento parecido, o objeto da conversa é sempre o trabalho na FS ou sobre a FS em si. É um grupo seletivo de *dreamers* discutindo o quão legal as coisas podem ser lá dentro.

Algo similar ocorre com os aparatos ‘bacanas’ que a empresa disponibiliza. Há, literalmente, um arsenal de ‘coisas legais’ (E6): pingue-pongue, tobogã (aparentemente essa é a nova tendência entre empresas de tecnologia), caminhas, videogame, cadeiras de massagem, puffs, bolachinhas, frutas e lanches disponíveis o tempo todo. É um ambiente descolado, um ambiente *cool*, igual o ambiente do *Google* (E2).

Tu contrata a pessoa X e eu vou dar um milhão de coisas: vou dar puff, churrasqueira, um tobogã dentro do escritório, porque basicamente **eu quero que você passe mais tempo dentro da empresa trabalhando**. Que acaba sendo o modelo Google né... Vamos dar uma piscina de bolinha ali pra galera e todo mundo acaba feliz. Eu acho que a FS meio que vai mascarando isso. Por exemplo, tem a votocracia lá. Vamos colocar um *Playstation* em cada lugar, duas cadeiras de massagem, vamos encher de puff, vamos não sei o quê... é legal, é bem legal, **mas são adesivos de nicotina de dreamers**, pra você cada vez mais ir vestindo a camisa, eu amo essa empresa, eu amo pra caralho, eu não sei o que... (E2). O melhor vendedor que eu conheci era assim... tipo, ele dava treinamento, ele compartilhava coisas e tal, mas ele entendia que aquilo era um trabalho dele, ele não gostava por exemplo da ideia, **ele via como uma alienação a ideia de pingue pongue, de ter cama pra dormir na FS, de ter todas essas coisas legais** (E6).

Nem todos se enganam sobre o objetivo destes aparatos, novamente, alguns têm consciência que são artefatos paliativos, úteis apenas para que eles se sintam mais confortáveis e continuem dentro da empresa trabalhando e batendo metas. O curioso, entretanto, é quando alguns *dreamers* começam a encontrar justificativas bem argumentadas para a existência desses ‘adesivos de nicotina’ (E2).

A gente tem uma preocupação genuína em ter pessoas trabalhando bem, se sentindo bem dentro da empresa, então por mais que a gente tenha pressão e isso é uma coisa que a gente não consegue tirar [...] a gente quer que as pessoas vão pra empresa e se sintam bem, e **eu aposto como**

**eu sei que 90% da galera que tá lá tá muito mais feliz em trabalhar ali. Eu me sinto muito feliz, eu desço lá pro ambiente e fico trabalhando bem alegre, sabe?** Então eu acho que são coisas certas, que a gente tem uma preocupação genuína com pessoas mesmo. Como que eu faço esse ambiente ser mais legal? Como eu mantenho as pessoas felizes aqui sabendo que eu tenho um nível de pressão muito grande e que o meu negócio necessita que as pessoas sejam altamente produtivas? Então eu tenho também que ter um ambiente onde elas possam ser produtivas (E8).

Ou seja, ‘tudo bem’ trabalhar horas a fio e não receber extra; tudo bem trabalhar final de semana e depois ‘ganhar’ um ou dois dias de folga; tudo bem estar constantemente sob pressão, recebendo um salário que às vezes não compensa; pois as pessoas estão felizes lá dentro, ‘90% delas estão muito mais felizes’ (E8) por terem a chance de trabalhar diretamente de um puff bebendo uma cerveja. É o que sugere um dos *slogans* mais difundidos na FS: ‘se te oferecerem um lugar no foguete não pergunte onde você quer sentar, apenas sente’ (E7).

Destitui-se do sujeito trabalhador qualquer iniciativa de reflexão crítica e questionamento, pois questionar é ‘encontrar desculpas para seu fracasso’ (E4); questionar coisas que incomodam é ‘mimimi, é demonstrar fraqueza’ (E1); questionar é ‘acabar de chegar e querer sentar na janelinha do foguete’ (E7). Preza-se pela busca de conhecimento, mas de um conhecimento que seja útil apenas ao propósito da empresa, e não ‘a si próprio’ (E8).

Puffs, tobogãs, horário flexível, *slogans* corporativos, quadros de metas, ‘autonomia’ de tarefas, premiações em times, eventos de socialização, *team building* e *happy hours* são antigos aparatos e técnicas de controle e produtividade, pouco inéditos e bastante utilizados por organizações flexíveis há tempos, como bem demonstra Paes de Paula já no início da década passada (2002). A relação de dominação na FS não está aí, não está nas práticas que incidem sutil ou explicitamente sobre a atuação profissional dos trabalhadores, que não deixam de ser, até certo ponto, disciplinares. A relação de dominação que se formula é muito mais específica e complexa, pois atua sobre o imaginário dos indivíduos, sobre a mentalidade dos sujeitos, fabricando subjetividades e normalizando condutas dentro e fora da organização.

#### 4.2.1 Subjetivando indivíduos e normalizando *dreamers*

Uma das perguntas mais importantes feitas durante as entrevistas foi a seguinte: como um indivíduo entra funcionário e se transforma em um *dreamer*? É um processo interessante para analisar, com dados empíricos, práticas do ambiente da FS em relação ao pensamento foucaultiano. O que quero dizer é o seguinte: se pegarmos a governamentalidade neoliberal como grade de análise para compreender o processo de fabricação de um *dreamer*, é possível enxergar certas similaridades com o processo de subjetivação do *homo oeconomicus*. Não que sejam coisas iguais; mas o processo de produção de subjetividades (práticas de subjetivação) e normalização de condutas age na mesma direção.

O *homo oeconomicus* é o indivíduo parceiro do neoliberalismo (FOUCAULT, 2008b), que corresponde às variações do ambiente e aceita a realidade tal qual ela é dada. Ele é a interface do governo, do poder. O mesmo ocorre com o *dreamer* (que também é um empresário de si – não nos esqueçamos disso). Ele é um parceiro da FS, que se adapta ao ambiente e que absorve as verdades produzidas nessa fábrica.

Os comportamentos mais *normais* e mais comuns são aceitos e creditados como corretos, como verdadeiros; e este é o processo de normalização, cuja normalidade só vem depois da percepção do que é o mais comum. Ou seja, investir no capital humano é o comportamento correto na visão do empresário de si mesmo, e desse investimento deriva-se uma série de questões de análise econômica a campos não econômicos (FOUCAULT, 2008b). O processo de normalização do *dreamer* no interior da FS é correlato. Busca-se compreender pelas variações do ambiente quais são as condutas mais comuns, e partir delas todos os sujeitos que são *dreamers* passam a comportar-se dessa mesma forma. Não é algo formalizado, não está explícito na descrição da vaga que o candidato deve pensar isso ou aquilo. Acontece com aparente naturalidade... Porém, essa normalização ou é a materialização ou a consequência do jogo de poder (FOUCAULT, 2008a; 2008b).

O primeiro elemento de análise, nesse sentido, são as **práticas de subjetivação**. Há particularmente dois trechos extraídos que evidenciam como as subjetividades na FS são fabricadas, construídas. Ironicamente, esses trechos foram proferidos pelos entrevistados quando da explicação de como vendem o produto aos clientes, não percebendo, porém, que de alguma forma eles próprios estão sujeitos às mesmas técnicas de vendas pelas quais ‘compraram’ o imaginário difundido na FS. Como diz o E4,

é todo um ‘globo de *skills* psicológicas’. Ao trocar os termos originais por outros que aparecem entre aspas se têm as seguintes declarações:

A FS usa uma estratégia de “subjetivação” baseada em educar “indivíduos” pra comprar essa “ideia”, pra entender a necessidade. Vou te dar um exemplo, se eu te falasse que viajar para Xangai é a melhor viagem que tu pode fazer no mundo, tu ia me dizer agora que não, que NY pode ser mais legal... Paris pode ser mais legal. Mas se eu, antes de te dizer que Xangai fosse melhor, começasse a te mostrar lugares legais na Ásia pra ir, começasse a mostrar que a China é legal... E ir entendendo o que tu gosta numa viagem, o que tu leva em consideração, e mostrar como Xangai pode te entregar isso. Então, ao invés de eu te vender um “emprego” eu te educo sobre o mesmo processo que eu fiz, sobre a Ásia, sobre viagem, vendendo o que tu gosta numa viagem pra chegar no final e dizer ó: Xangai é legal. Então em vez de eu chegar dizendo pra ti: olha, compra essa “ideia”, eu te ensino a entender a tua necessidade que minha “empresa” atende [...] Eu te ensino a entender uma necessidade, só que no que eu te ensino eu te conheço, porque aí tu me deixou alguma coisa e eu começo a entender o teu perfil. **Então é essa a estratégia que a FS usa: educa os “indivíduos”** (E4).

Durante a conversa que parece muito amistosa na verdade eu estou tentando captar um objetivo, uma dor dessa pessoa – pra fazer doer mais, e aí eu falo que eu tenho a solução, e aí a gente monta um projeto pra ela [...] Tipo o que a FS faz com seus próprios “funcionários”. **Nós comemos da nossa própria razão**, risos (E1).

Formular a necessidade dos sujeitos; amistosamente compreender a dor deles (que a própria FS ajudou a elaborar); e vender a oportunidade de fazer parte do time de *dreamers* como solução para esta dor, para esta necessidade fabricada, construída. Basicamente é assim que operam as práticas de subjetivação da FS. Em outras palavras, Xangai é a FS. Existem milhares de destinos para viajar – Paris, Roma, Tailândia, etc., e Xangai - assim como há milhares de destinos para o indivíduo trabalhar – Empresa X, Empresa Y, Empresa Z, e a FS.

Como fazer para o indivíduo se interessar profundamente pela FS ao nível de não ter tempo para mais nada? Cria-se um imaginário de grande necessidade, uma angústia que só um modelo empresarial como o da FS poderá sanar: um ambiente de constante pressão, desafios, desenvolvimento pessoal, desenvolvimento de habilidades e técnicas, um ambiente no qual só tem pessoas muito boas trabalhando, um ambiente onde você poderá se tornar referência (seja lá no que for), um ambiente no qual você vai se sentir produtivo para a sociedade e onde estará fazendo um trabalho para ajudar a desenvolver o país e sair da crise, um ambiente inigualável – pois não há nenhum outro lugar desses na América Latina, um ambiente que te permite ir palestrar em um evento de classe internacional, um ambiente onde você tem liberdade pra desempenhar do jeito que você quiser e chegar no horário que quiser, um ambiente que te proporciona todo um conjunto de aparatos bacanas para você trabalhar confortavelmente bebendo uma cerveja, um ambiente onde seus colegas de trabalho são sua segunda família, um ambiente igual ao do *Google*, um ambiente que compete de igual para igual com *startups* do Vale do Silício, e por aí vai...

O indivíduo que já é subjetivado como empresário de si mesmo passa a ter essa profunda necessidade - essa dor de ainda não ser parte do time – crescendo em seu imaginário. É ‘preciso’ estar lá para desenvolver o capital humano; é preciso estar lá para ter ‘experiências incríveis’ e uma ‘curva de aprendizado incrível’ (E4); é preciso estar lá para ser uma pessoa diferenciada; é preciso estar lá para satisfazer a si próprio; é preciso estar lá para ter um ‘futuro melhor’ (E6); é preciso estar lá para futuramente poder escolher entre as melhores opções (E3); é preciso estar lá para melhorar a ‘máquina’ de geração de fluxos de renda (E7). A FS educa os indivíduos na medida em que compreende que essa dor é a constante busca pelo sucesso, pelo reconhecimento, pela satisfação, pela visibilidade; e entrega a solução, entrega a “salvação”: a oportunidade de realizar tudo o que o sujeito está buscando. Fabrica-se esse imaginário, esse leque de sentimentos, de sensações, de pensamentos, e, claro, de comportamentos. Nas palavras da E1, os *dreamers* acabam ‘comendo da própria ração’.

Há um deslocamento interessante entre o cenário geral do domínio da governamentalidade neoliberal sobre a população e o cenário restrito do domínio da Fábrica de Sonhos sobre os funcionários. A razão governamental do neoliberalismo transmite assiduamente a necessidade de transformar nossas vidas em empresas, em uma relação econômica de investimento versus retorno. Acontece que não se sabe exatamente da onde vem esse comando. Não há uma instituição

específica, um grupo articulado, um núcleo, ou algo parecido, há ‘apenas’ o governo de condutas parametrizado pelos agentes econômicos que encontra no mercado seu lugar de verificação (AMBRÓZIO, 2015; FOUCAULT, 2008b).

Por outro lado, é a própria FS que assiduamente transmite e cria a necessidade de que certos indivíduos estejam lá dentro, e para muitos deles a filosofia da empresa e o ambiente organizacional se tornam o lugar de verificação, o lugar de “salvação” que se manifesta como a interface do governo neoliberal, pois há uma identificação muito forte com seus próprios valores e visão de mundo.

Eu sentia muito um comprometimento com a empresa, muito, e entrando numa linha de orgulho, eu sinto muito as pessoas da FS com puta orgulho de estar lá dentro. **Eu acho que elas se identificam com o papel da empresa na sociedade, então eu sinto** que é trazida uma ideia bastante forte de que a FS não tá lá simplesmente pra dá lucro, pra dar dinheiro em prol do capitalismo blá blá blá, mas uma linha de que empreendedorismo é importante pro Brasil, empresas são importantes pro crescimento do país. Eu acredito nisso de verdade e eu acho que muitas pessoas acreditam nisso também (E6). Eu quis entrar para a FS porque eu queria uma empresa que me desafiasse a crescer, então eu tava procurando só empresas grandes. E ela tinha uma proposta de liberdade e responsabilidade que eu valorizo muito, desde que você faça o que lhe é cobrado você pode fazer do seu jeito. Isso me chamou muita atenção (E1). A gente reforça muito a ideia de o que você tá ganhando com isso, o que você tá impactando com isso. Então eu sei que o meu trabalho é importante, todo mundo na empresa sabe que o seu trabalho é importante (E8). Eu escolhi a FS porque eu venho de outras experiências de trabalho muito tradicionais, tipo em relação a *dress code*, em relação ao horário, uma hierarquia muito vertical. Essa questão de não ter *dress code*, de ter o horário mais flexível, de ser uma galera mais nova, foram todas experiências que eu nunca tive no trabalho antes, porque sempre trabalhei em empresas muito *old*

*school* antes. E isso foi um diferencial a ponto de querer trabalhar lá. **Eu posso ser eu mesmo** (E2).

Acredita-se verdadeiramente que o caminho não só para o sucesso pessoal, mas para a felicidade, para o crescimento econômico do Brasil, para o sentimento de produtividade e utilidade na sociedade, está em lugares como a FS. Os laços de identificação entre filosofia e ambiente organizacional são muito fortes com a lógica de ação dos sujeitos, pois eles podem finalmente ser eles mesmos, eles podem se desenvolver aceleradamente, eles fazem a diferença, pois o empreendedorismo é um dos caminhos que leva à verdade. É uma forma de ver o mundo, é uma forma de enxergar as coisas. Porém, essa visão é limitada e está sob o domínio da racionalidade que lhes é produzida e aceita como verdadeira, e é assim que se reproduz a relação de dominação pelo governo (FOUCAULT, 2008b; VEIGA-NETO, 2008).

As diferentes áreas de atuação na FS e o tempo de empresa não parecem ser pontos de grande influência no processo de subjetivação de ‘funcionário a *dreamer*’ que ocorre no contexto organizacional. Seja na área de vendas, de marketing, de recursos humanos ou de finanças, os funcionários entrevistados igualmente compartilham dos mesmos comportamentos e de lógicas de ação muito similares, desde o início até o final de sua jornada dentro FS, a começar pelo processo de seleção e treinamento. Essa não diferenciação por ‘área funcional’ e ‘tempo de empresa’ talvez ocorra justamente porque a condução de condutas destes sujeitos pelo governo neoliberal seja muito anterior à efetiva entrada deles na organização.

Os trechos a seguir evidenciam, nesse sentido, como os indivíduos são transformados em *dreamers*, e introduz o processo de normalização que ocorre espontaneamente, quase como uma ‘seleção natural’ (E8) entre aqueles indivíduos que demonstram comportamentos discrepantes em relação às curvas de normalidade.

Eu acho que a pessoa já tem que entrar um pouco *dreamer*. Quando a gente faz uma seleção tentando pegar o máximo dos valores a serem equiparados assim, essa é a ideia, a pessoa já tem que trazer com ela características de *dreamer*. Não precisa ser todas... **Ali dentro o ambiente molda** (E8).

Eu tava pensando muito nisso esses dias. Eu vejo que aqui na Empresa X as pessoas também se orgulham muito da empresa. Mas é algo muito

diferente da FS. **Rola muito uma lavagem cerebral assim, sabe?** (E3).

Isso acontece durante todos os treinamentos, no processo seletivo, onde eles mostram que a FS é **‘great place to work’**, que na FS você tem puff, tem mesa de sinuca, você tem *videogame* de realidade virtual, você tem horário flexível, você pode tomar cerveja dentro da empresa, melhor lugar do mundo... risos (E1).

Pô, a gente ganhou quatro vezes o prêmio de melhor empresa pra se trabalhar, **alguma coisa aconteceu né?** [...] se a pessoa não tem orgulho, porque que ela taria lá? Sendo que é um ambiente que faz ela se puxar pra cima. Seria muito mais desgastante uma pessoa manter essa **falsidade** do que viver numa energia legal. **Já teve até um colaborador que trabalhava comigo que vivia falando que queria seguir carreira na área de música, e aí ele foi demitido** (E7).

Um *dreamer* é uma pessoa que se compromete pra caralho em trabalhar na FS e tem orgulho de trabalhar, puta... Tem que ter isso. É uma pessoa que se orgulha de trabalhar na FS. Provavelmente acontece nos primeiros dias, semanas, meses na FS, assim. Por causa da explosão, existe um bombardeio de cultura, assim, de adaptação assim, então a pessoa mudar de funcionário pra *dreamer* é rápido, tipo **ou a pessoa se encaixa ou a pessoa não se encaixa** (E6).

Eles normalmente saem... Normalmente saem. Caras que não se engajam com a cultura ou com o dia a dia normalmente saem, por um motivo ou outro. **Saem reclamando da FS ou são saídos** (E4).

A relação de dominação não se inicia só quando o indivíduo entra na organização, pois a mente do sujeito que entende como uma necessidade trabalhar na FS já está no domínio da racionalidade que guia a visão de mundo nos parâmetros de um *homo oeconomicus*. O que acontece é um reforço (em treinamentos, em discursos, entre colegas) da FS na lógica de ação que os guia, reproduzindo, assim, a relação de dominação existente ‘lá fora’ dentro do ambiente organizacional. Ou seja, a ‘pessoa já tem que entrar um pouco *dreamer*’ (E8); já tem que ter uma lógica de ação parecida com a que é transmitida pela organização, e

o que ainda não tem de correlato o ambiente organizacional molda, o ambiente organizacional encaixa (E6). Não chamaria de ‘lavagem cerebral’ (E3) o que ocorre na linha de produção de *dreamers*; é o governo agindo sobre as pessoas, especificamente, o governo agindo de forma normalizadora sobre a mentalidade de funcionários.

Evidente que os mecanismos e as tecnologias de poder não são exatamente as mesmas. Há a ideia de perigo, mas esse perigo é o medo e a angústia em fracassar; talvez seja o medo de não ser ‘reconhecido’ (E2) pelos pares ou não conseguir agir de acordo com a verdade. O processo de normalização é tão forte que aqueles que não se adaptam a essa verdade, a essa filosofia, a essa visão de mundo, são vistos como aqueles que ‘encontram desculpas para seu fracasso’, que ‘perdem a oportunidade de se desafiar’, que ‘saem da empresa reclamando’ (E4), são aqueles que se ‘isolam, que ficam no canto deles e isso é meio desconfortável’ (E5), ou, são ‘falsos’, pois estão lá só de corpo, enquanto que a mente deles está em outras coisas, como a ‘música’ (E7).

Esse fenômeno não ocorre apenas dentro da empresa, em horário de expediente, enquanto estão desempenhando suas tarefas repetitivas. É uma relação de dominação que não se finda quando o trabalhador vai pra casa, porque a mentalidade não se separa do indivíduo. A máquina dele é constituída pelo conjunto de habilidades, aptidões e técnicas que ele desenvolve (FOUCAULT, 2008b) e, assim como o capital humano, suas subjetividades são também indivisíveis dele próprio. É uma fantástica relação que mantém não apenas a produtividade, o atingimento de metas e o retorno financeiro. O principal ponto é que mantém o trabalhador apaixonado pela empresa, acreditando que essa paixão é fruto de uma escolha livre, de um sentimento destituído de coações, pois foi ele próprio que livremente tomou essa decisão.

Não saberia dizer ao certo até que ponto a FS tem consciência de seu papel no domínio sobre o comportamento de seus funcionários. Sabe-se, entretanto, que a filosofia da empresa – enquanto cartilha de condutas organizacionais – é estimulada demasiadamente, não só pelos gestores ou pela cúpula administrativa, mas especialmente pelos próprios colegas que acabam se controlando e controlando os outros de forma naturalizada. No início é preciso ações formais de reforço, reforço dos valores da FS e o comportamento profissional esperado. No decorrer do tempo, entretanto, a FS já não precisa de tantas ações formais para isso, pois os próprios *dreamers* auxiliam no processo de normalização dos pontos discrepantes, seja com um ‘*bullying* saudável, como brincadeiras’, seja por ‘pegar no pé e satirizar quando não se vende’

(E2), seja por ‘isolar as pessoas estranhas que não gostam de sair com os colegas de trabalho’ (E5); seja ‘achar uma falsidade ou um fracasso quando alguém não se adapta (E4; E7), e por aí vai.

É difícil para um *dreamer* entender que existem outras opções de vida, outras aspirações que não sejam crescer dentro da FS (ou organizações similares) e se tornar referência em alguma coisa, ‘seja lá qual for’ (E3). É difícil compreender como alguém pode ser feliz e se sentir satisfeito sendo uma ‘secretária’ (E1), sendo um ‘hippie que vende miçanga na praia’ (E6), ou até mesmo alguém que segue uma carreira acadêmica, porque isso é ‘um porre!’ (E8).

A discussão sobre a relação de dominação na FS, portanto, vai para além do contexto organizacional. Os indivíduos não estão apenas lá dentro da FS **fazendo exatamente o que se espera deles**, eles também estão ‘lá fora’ seguindo rigorosamente a agenda da programação da razão neoliberal. O sujeito subjetivado e normalizado tanto pela governamentalidade quanto pela FS e, portanto, dominado, acredita verdadeiramente que seus interesses servem a ele próprio, que seu propósito é único e o direciona a uma vida de realizações e reconhecimentos. Não percebe, entretanto, que seu interesse é estrategicamente manipulado pelas forças e relações de poder, sendo assim como os demais extremamente submissos e governados em uma única direção (FOUCAULT, 2008b).

Como declara Justen (2015, p. 103 e 104, grifos meus), temendo a ameaça do vazio, do fracasso e da inércia, os sujeitos encontram refúgio e conforto em um ambiente hiperativo de compromissos após compromissos que não os permite refletir acerca do sentido, ou da falta de sentido, em que se encontram: “projetos, prioridades, reuniões, progressos, tudo tem uma intencionalidade que transborda em outra ação e assim por diante. Cada etapa tem o sentido da anterior e atribui, por sua vez, sentido à posterior, muito embora o conjunto não signifique, no final, algo efetivamente relevante para o indivíduo. **O importante é não ficar parado, não estar vazio, porque o sentimento de vacuidade envolve o peso do sólido e, como tal, a dor do corpo e o martelar da consciência**”. Talvez, e apenas talvez, por isso seja mais simples, menos reflexivo, mais ‘normal’ conseguir falar de forma tão tranquila a respeito do trabalho e das metas profissionais, enquanto ao ‘eu’ é relegado o espaço e o tempo que sobram, temendo, ainda assim, o sentimento de desorientação dentro dos próprios pensamentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi investigar como operam as relações de dominação no contexto organizacional de determinada empresa, levando em consideração o surgimento e a aplicação de novos modelos de gestão e produção utilizados pelas organizações, especialmente entre aquelas que atuam em mercados em constante inovação.

Há uma importante tradição nos Estudos Organizacionais a esse respeito. Refiro-me não apenas às discussões cujo aporte teórico encontra refúgio nas formulações weberianas dos tipos de ação social e suas expressões mais puras, como é o caso da burocracia enquanto tipo ideal da dominação racional-legal (GUERREIRO RAMOS, 1996; TRAGTENGERG 1974, 1989; PRESTES MOTTA, 1980, 1981a; 1981b, 1990). Refiro-me também a outras vertentes, em especial a proposta por Faria (2003, 2004) e denominada Economia Política do Poder, que compreende o fenômeno como uma espécie de sequestro da subjetividade do trabalhador com vistas à manutenção e intensificação da produtividade, mantendo, portanto, o poder do capital nas relações econômicas (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Por um caminho alternativo a estes mencionados, optei investigar as relações de dominação segundo as formulações foucaultianas, especialmente aquelas que se referem ao assujeitamento do ser humano como produto ou materialização das práticas e mecânicas do poder. Ao longo da história da humanidade e em diferentes momentos, diversos tipos de poder atuaram sobre o ser humano, ora sobre seu corpo, ora sobre suas ações. A governamentalidade enquanto regime de poder, nesse sentido, foi o recorte teórico que escolhi para balizar as investigações propostas.

A governamentalidade neoliberal foi introduzida como caminho teórico a fim de desnudar as relações de dominação que operam nas organizações. Foi proposta a utilização das práticas, táticas e mecanismos da governamentalidade como práticas, táticas e mecanismos de dominação, proposição apenas possível pela introdução do deslocamento sugerido por Veiga-Neto (2008). Ao compreender a governamentalidade não só como um complexo jogo de poder, mas também como forma de dominação extremamente sofisticada, pude introduzi-la como grade de inteligibilidade das relações de dominação no interior de organizações.

Escolhi deliberadamente fazer o campo com sujeitos trabalhadores da empresa de codinome ‘Fábrica dos Sonhos’,

principalmente por essa organização se constituir como uma ‘burocracia flexível’ (PAES DE PAULA, 2002), ou seja, como uma organização cujos processos gerenciais e produtivos destoam daqueles perpetuados em organizações mecanicistas (CLEGG, 1998), mas que mantém, entretanto, mascaradas formas de controle e dominação sobre seus funcionários.

O que foi percebido é que, pelo espectro da governamentalidade neoliberal, a FS não ‘reinventa’ formas e práticas de dominação, apenas reproduz as práticas já existentes e atuantes sobre as ações normalizadas dos indivíduos. Isso envolve, entretanto, toda uma produção de subjetividades que são interiorizadas pelos sujeitos como verdades, ou seja, produzem-se subjetividades que são pertinentes à manutenção de uma racionalidade específica.

O imaginário dos indivíduos que foram entrevistados, segundo Foucault (2008a; 2008b), segue a restrita programação da razão neoliberal, destoando muito pouco do que se espera em termos de comportamentos e ações. Escolhas estratégicas de alocação de recursos são os pilares que sustentam as escolhas individuais, reproduzidas espontaneamente pelos indivíduos que pouco refletem sobre o sentido, ou falta a dele (JUSTEN, 2017), em suas ações. O que chamei de Ação Imaginada e Ação Praticada dos Sujeitos (subcategorias da primeira categoria de análise) foi justamente a forma de perceber através dos elementos de análise como os valores do neoliberalismo governam a mentalidade dos indivíduos.

Os valores e interesses pessoais são convertidos em valores e interesses coletivos, proclamados sob a égide da liberdade (FOUCAULT, 2008b). Como empresários de si mesmos, ou seja, como *homo oeconomicus*, esses indivíduos guiam suas vidas como os gestores guiam suas empresas: há toda uma análise econômica sobre recursos, opções, possibilidades futuras e geração de renda. Os indivíduos não são apenas seres humanos, são gestores de seu tempo, de seu capital humano, de seus recursos, de suas satisfações, etc. (FOUCAULT, 2008b). Tal lógica de ação está profundamente marcada nas mentalidades que apesar de se sentirem livres, não percebem o quão limitados se encontram nas fronteiras de seus próprios pensamentos e visão de mundo. Essa premissa foi a base da proposição número 2, que considerava que os indivíduos entrevistados já estavam no domínio da governamentalidade neoliberal antes mesmo de estarem no contexto da FS.

Interessante foi notar como a FS concretamente se utiliza, conscientemente ou não, da mesma mecânica de dominação em seu

interior. Isso foi possível pela interpretação realizada com base nas falas e discursos proferidos durante as entrevistas, e quando confrontadas com as formulações foucaultianas. Há todo um aparato de técnicas de disciplina e de controle organizacionais com vistas à manutenção da produtividade dos funcionários e atingimento de metas. Como mencionei algumas vezes, entretanto, tais estratégias não são novidade, a ver, por exemplo, que Paes de Paula (2002) há 15 anos já fez uma reflexão teórica a esse respeito. O interesse foi notar a dimensão da sobreposição dos valores individuais dos sujeitos com os valores empresariais da FS. Não diria que há um ‘sequestro da subjetividade’ como declaram Faria e Meneghetti (2007). Acredito que há uma identificação muito forte entre propósito individual e propósito empresarial – referindo-me, é claro, especificamente ao contexto organizacional que investiguei.

Ao perceber essa sobreposição de valores individuais com valores empresariais da FS, fica mais claro compreender que, apesar de existir um processo de normação dentro da empresa, a normalização ocorre naturalmente e a partir dos próprios indivíduos que compõem o ambiente organizacional. A FS não precisa constantemente vigiar, disciplinar e chamar atenção, pois seus funcionários fazem isso de maneira pessoal ou coletiva entre pares.

A FS para esses indivíduos não é apenas o lugar onde trabalham e de onde tiram os seus sustentos: ela é a extensão deles próprios mediante as crenças que compartilham no imaginário coletivo. As concepções e visão de mundo desses sujeitos são fundadas em valores do neoliberalismo, compondo um universo moral no qual a valorização de um sujeito é simbolizada pelo imaginário neoliberal do mundo econômico: sucesso, reconhecimento, desempenho, evolução, competitividade, crescimento, mérito, etc.

As relações de dominação na FS, portanto, reproduzem a dominação da mentalidade neoliberal sobre a ação dos sujeitos. Há, é claro, um reforço mediante práticas discursivas pelas quais se produz o imaginário de que trabalhar lá é uma necessidade, uma obrigação de si para si, que deve ser cumprida. E é exatamente neste ponto que se formula a relação de dominação sobre os indivíduos no contexto específico da FS. Além de todos os discursos institucionais e práticas organizacionais explícitas, há um elaborado imaginário coletivo que enxerga na FS a possibilidade de realizar todos os anseios que acredita ter; todos os anseios pelo qual o indivíduo foi ‘subjetivado’ para acreditar que possui, como o crescimento profissional acelerado, o reconhecimento pelo trabalho, elevadas metas pessoais de sucesso, entre

outros. A FS reforça essa necessidade e se ‘vende’ como o lugar onde os sujeitos podem, de fato, alcançar todos estes anseios. Em outras palavras, a organização é um lugar de ‘salvação’ na medida em que oferece estas oportunidades, na medida em que é a interface do governo neoliberal que concretiza nas ações e comportamentos dos *dreamers* o domínio de uma racionalidade fabricada mediante micro e macro relações e disputas de poder. A esta consideração, portanto, está atrelada a proposição de número 3, a qual, subsidiada pelo trabalho de Alcadipani (2008), considera que as organizações “vendem” na forma de discursos velados ou explícitos a possibilidade de salvação aos indivíduos subjetivados pelas verdades do neoliberalismo.

Acredito que uma das maiores limitações que acompanham esta pesquisa é o fato de os sujeitos entrevistados serem tão ‘homogêneos’ e com lógicas de ação tão similares. Não entrevistei ex-funcionários que saíram da FS por problemas de adaptação ou divergência de propósito individual versus propósito coletivo; entrevistei apenas funcionários e ex-funcionários que consideram sua jornada dentro da FS como uma das melhores experiências pessoais que têm ou tiveram em suas vidas. Por este ponto de limitação, não consegui revelar maiores evidências de comportamentos que pudessem se formular como resistências, como ‘pontos discrepantes’ das curvas de normalidade. Talvez fosse interessante compreender, a partir da visão de algum funcionário ‘não subjetivado’ a dinâmica, as práticas, as táticas e os mecanismos utilizados e reforçados pela FS na sujeição *psicológica* de seus funcionários.

Por fim, não sei até que ponto o aporte teórico da burocracia, em sentido weberiano, subsidia a discussão da dominação a partir do entendimento da condução de mentalidades pela produção de racionalidades específicas. Creio que a discussão crítica a respeito do gerencialismo abre a possibilidade para uma nova interpretação das formas e relações de dominação nos Estudos Críticos em Administração, especialmente quando se leva em consideração que o *management* passou a ser um dos fundamentos sociais do nosso contexto atual de vida, um instrumento de preservação e manutenção dos valores [neoliberais] cultivados pelas nossas sociedades cuja preocupação volta-se ao progresso social e ao crescimento econômico (KLIKAUER, 2015; JUSTEN, 2017). Parafraseando Michel Foucault... Acredito, por fim, que há nesta pesquisa mais vírgulas e pontos de interrogação a serem futuramente investigados do que, de fato, pontos de exclamação e pontos finais.



## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Dinâmicas de poder nas organizações: a contribuição da governamentalidade. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 14, n.1, p. 97-114, 2008.

ALCADIPANI, R.; PRESTES MOTTA, F. P. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *Revista de Administração*, v. 39, n. 2, p. 117-128, 2004.

AMBRÓZIO, A. Governamentalidade neoliberal: disciplina, biopolítica e empresariamento da vida. *Kínesis*, v. 4, n. 08, p. 40 – 40, 2012.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3 Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRAT, E. Foucault, HRM and the ethos of the critical management scholar. *Journal of Management Studies*, n. 40, v. 5, July, 2003.

BURREL, G. Modernism, post modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault. *Organizational Studies*, v. 9, n.2, p. 221 – 235, 1988.

CARTER, C. A curiously British story: Foucault goes to Business School. *Studies of Management and Organization*, v. 38, n.1, p.13-29, 2008.

CASTRO, E. *El vocabulario de Michel Foucault: un recorrido alfabético por sus temas, conceptos y autores*. 2 Ed. Autêntica Editora, 2016.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Organizations, organization and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of organization studies*. London, Sage, 1996.

CLEGG, S. *As organizações modernas*. Oeiras: Celta Editora, 1998.

\_\_\_\_\_. From bureaucratic to post bureaucratic organizations: the difficulties of transition. *Journal of Organizational Change Management*, v. 19, n.1, p. 54-54, 2006.

CROZIER, M. *O fenômeno burocrático*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

DELLAGNELO, E. H.; MACHADO DA SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Revista Organizações e Sociedade*, v. 7, n. 19, set./dez. 2000.

DELEUZE, G. *¿Que és un dispositivo?* In: Michel Foucault, filósofo. Barcelona: Gedisa, 1990, pp. 155-161. Tradução de Wanderson Flor do Nascimento.

\_\_\_\_\_. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 2005.

DREYFUS, H.; RABINOW, R. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica: (para além do estruturalismo e da hermenêutica)*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995, p. 231 – 249.

FARIA, F. H. *Economia política do poder: teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas*. Ann Arbor: Institute of Labor and Industrial Relations, University of Michigan, 2003.

\_\_\_\_\_. *Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações*. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. 2007. In: FARIA, J. H. (org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas: 2007.

\_\_\_\_\_. Burocracia como organização, poder e controle. *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n.5, p. 429-439, set./out. 2011.

FIMYAR, O. Governamentalidade como ferramenta conceitual na pesquisa de políticas educacionais. *Revista Educação e Realidade*, v. 34, n. 2, mai./ago. 2009.

FONTOURA, D. S. *Inclusão social como processo de dominação: transformando rendeiras em empreendedoras*. 2016. 101 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Editora Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H.; RABINOW, R. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

\_\_\_\_\_. *História da Sexualidade II: o uso dos prazeres*. Rio de Janeiro, Edições Graal Latd. 1998.

\_\_\_\_\_. *A hermenêutica do sujeito*: curso dado no Collège de France (1981-1982). 2 ed. São Paulo: Martins, 2006.

\_\_\_\_\_. *Segurança, Território e População*: curso dado no Collège de France (1977-1978). 18 ed. São Paulo: Martins, 2008a.

\_\_\_\_\_. *O nascimento da biopolítica*: curso dado no Collège de France (1978-1979). 1 ed. São Paulo: Martins, 2008b.

GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GOULDNER, A. W. *Patterns of industrial bureaucracy: a case study of modern factory administration*. New York: The Free Press, 1964.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GUERREIRO RAMOS, A. *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1979.

JUSTEN, C. E. *Um olhar político sobre o fenômeno organizacional: a organização da resistência do Movimento Ponta do Coral 100% Pública*. 2017. 249 p. Tese. (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

KLIKAUER, T. What's managerialism? *Critical Sociology*, v. 41, n. 7-8, p. 1103 -1119, 2015.

KNIGHTS, D.; WILMOTT, H. Power and subjectivity at work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, v. 23, n. 4, p. 535-558, nov. 1989.

LOPES, M.C. Narrativas surdas: a condução da conduta dos escolares. Anais do XV ENDIPE – Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Belo Horizonte: UFMG, 2010.

LOPES, M.C. Condução das condutas dos escolares surdos. In: Karnopp, L., Kleinn, M., Lunardi-Lazzarin, M. (orgs). *Cultura surda na contemporaneidade: negociações, intercorrências e provocações*. Editora da Ulbra: Canoas, 2011.

MCKINLEY, A. Managing Foucault: genealogies of management. *Management and Organizational History*, v. 1, n. 1, p. 87-100, 2006.

MCKINLAY, A.; K. STARKEY. *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of pelf*. London: Sage, 1998.

MERTON, R. K. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

MICHELS, R. *Os partidos políticos*. São Paulo: Editora Senzala, 1970.

MORÉ, C. L. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada” no contexto da saúde: dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Revista Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, atas 5, v. 3, 2015.

MOUZELIS, G. *Organization and bureaucracy*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1969.

MISOCZKY, M. C.; MORAES, J. *Práticas organizacionais em escolas de movimentos sociais*. Porto Alegre: DACASA Editora, 2011.

NUNES, N. A. *A crítica genealógica de Michel Foucault às governamentalidades do liberalismo*. 2012. 313 p. Tese (Doutorado em Sociologia Política). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PARKER, M. Post-modern organizations or post-modern organization theory? *Organization Studies*, v.13, n.1, p.35-54, 1992.

\_\_\_\_\_. *Against management: organization in the age of managerialism*. London: Polity, 2002.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 11, p. 27-44, jan./fev. 2002.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. *Organização e poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981a.

\_\_\_\_\_. O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 21, n. 4, p. 33-41, out./dez. 1981b.

\_\_\_\_\_. BRESSER-PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

REVEL, J. *Michel Foucault: conceitos essenciais*. São Carlos: Claraluz, 2005.

SELZNICK, P. *TVA and the grass roots: a study in the sociological of formal organization*. California: University of California Press, 1949.

SEWELL, G.; WILKILSON, B. 'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the jus-in-time labour process. *Sociology*, v. 26, n. 2, p. 271-289, mai. 1992.

TOWNLEY, B. Foucault, Power/Knowledge, and its relevance for human resources management. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 3, p. 518-545, 1993.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Cortez, 1989.

\_\_\_\_\_. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1974.

VEIGA-NETO, A. Dominação, violência, poder e educação escolar em tempos de Império. In: RAGO, M.; VEIGA-NETO, A. (org.). *Figuras de Foucault I*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

\_\_\_\_\_. Teoria e método em Michel Foucault: (im)possibilidades. *Cadernos de Educação*, n. 34, p. 83-94. set./dez., 2009.

\_\_\_\_\_.; LOPES, M. C. A inclusão como dominação do outro pelo mesmo. *Pedagogia y Saberes*, n.36, p. 57-68, 2012.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, M. *Economia e sociedade*, v.1. São Paulo: Imprensa Oficial, 2000.

\_\_\_\_\_. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WRAY-BLISS, E. Abstract ethics, embodied ethics: the strange marriage of Foucault and positivism in Labour Process Theory. *Organization*, v. 9, n.1, p. 5-39, 2002.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas

<b>EIXO 1: Sujeito</b>
Contar um pouco sobre a vida pessoal. O que fez, estudou, morou, idade, família, etc.
Visão particular de liberdade e autonomia.
De acordo com a sua visão de liberdade e autonomia, você se considera livre? Justificativa.
Visão particular de sucesso.
O que é ser bem sucedido/a.
Um cenário ideal de sucesso: qual seria?
Visão particular de satisfação.
O que produz satisfação.
Visão particular de valores.
Quais são os seus (valores)?
O que você leva em consideração para fazer suas escolhas? (De trabalho, família, educação, etc.).
Você se envolveu com alguma atividade extracurricular em sua formação? (Intercâmbio, Empresa Júnior, AIESEC, Atléticas, dentre outros...) Por qual motivo?
Relação dos pais com a formação e desenvolvimento.
Você considera normal sua trajetória acadêmica/profissional? Comum?
Quais são seus interesses? De forma geral, levando em consideração os variados aspectos mencionados.
Em algum momento você questionou comportamentos que você teve? Por exemplo?

<b>EIXO 2: Sujeito/Organização</b>
O que o trabalho significa para você? E o trabalho na FS?
Função, tempo de empresa.
Por que escolheu trabalhar na FS? Quais foram os motivos que te levaram a trabalhar lá? Algum diferencial?
Como foi o processo seletivo? Quais foram as etapas?

Que tipo de pergunta foram feitas nas entrevistas de seleção?
Você recebeu algum treinamento?
No que consistia? Quais eram os cursos, palestras, etc.
Algo nesse meio tempo de treinamento te marcou?
Quais são os valores da FS que você recorda de imediato?
Você se identifica com esses valores? Qual a razão?
Como é o ambiente de trabalho na FS?
O pessoal é colaborativo? Ou acha que o trabalho é mais individual?
Existe concorrência?
A FS de alguma forma estimula a concorrência entre colaboradores? Como?
Em sua opinião, você acha que existe um perfil de pessoas que trabalham na FS?
Perfil formal ou 'tácito'?
Caso sim, qual seria esse perfil?
Caso alguém não se encaixe nesse perfil, o que acontece?
Como um indivíduo entra funcionário e se transforma em um <i>Dreamer</i> ? Por quê?
Qual a tua visão sobre a pessoa que não se adapta ao ambiente da FS?
Que tipo de habilidades você acha importante ter ou desenvolver para trabalhar na FS? Por quê?
Como é a estrutura da empresa?
Existem aparatos disponíveis? (sala de jogos, vídeo game, sinuca, escorregador, cerveja, cadeira de massagem, puffs, sala de descanso, etc.). É um diferencial, em sua opinião? Por quê?
Como acontece a tomada de decisão?
Você considera a empresa flexível? Processos, horários, times. Como tudo isso funciona?
Quem controla suas tarefas? Como?
Você se sente livre/autônomo para desempenhar suas funções?
Alguém precisa cobrar para você realizar suas funções ou você mesmo faz esse papel?
Como funcionam os eventos de 'socialização' da FS? Jantares, eventos, almoços de time, <i>happy hour</i> , viagens, <i>team building</i> , etc.
É uma obrigação você participar desses eventos mesmo fora do horário de trabalho? Você sente que é uma obrigação? Por quê?

Você costuma trabalhar mais horas por dia do que o estipulado? Por quê?
O que faz você se sentir bem sucedido lá dentro? Por quê?
No geral, você já percebeu que a FS utilizou algum discurso ou técnica de 'controle' para manter a produtividade e o engajamento do pessoal? Algum exemplo?
Você acha importante ter essas formas de controle e condução? Por quê?
Quais discursos, frases, slogan são recorrentes na FS?
Qual a cultura da FS nesse sentido?
Já questionou alguma vez se deveria sair da empresa ou não? Por quê?
Já questionou alguma vez as ações da FS? Se sim, em qual situação?
É um estilo de vida com o qual você se identifica? Por quê?
Você acha que seu retorno financeiro é compatível com o que você desempenha?
Por fim, o retorno financeiro é o mais importante no seu trabalho?