

GESTÃO TRANS: A TRANSVERSALIDADE ENTRE O TRABALHO E O “FORA”



José Mário d'Avila Neves

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - Brasil

Tania Mara Galli Fonseca

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS - Brasil



Resumo

Este ensaio problematiza, a partir da filosofia de Gilles Deleuze, a gestão do trabalho como um campo de experimentação. A gestão é concebida como a operação de uma “relação paradoxal” entre os dois planos: o das formas e o das forças. A gestão tradicional é analisada como o modo de exercício da relação entre esses planos que busca conter o impacto das singularidades sobre o plano das formas e consolidar as tendências existentes nos estratos – uma gestão centrada no plano de organização. Como alternativa, é proposta uma gestão que aposta na construção de dispositivos transversalizadores, que buscam produzir fissuras, favorecer os encontros “afectivos”, promover a produção de contágios e a permeabilização dos estratos às intensidades – como um movimento de reversão das tendências já inscritas nos estratos, como uma maneira singular de combinar a forma (o estratificado) com o informe (o Fora): condição para a invenção do novo.

Palavras-chave: Gestão do trabalho. Filosofia da diferença. Transversalidade. Organização do trabalho. Psicologia social.

GESTÃO TRANS: A TRANSVERSALIDADE ENTRE O TRABALHO E O “FORA”

O presente ensaio pretende problematizar a gestão do trabalho, a partir de ferramentas conceituais por Gilles Deleuze, Felix Guattari e Michel Foucault, em intersecção com as

formulações de Yves Clot e Yves Schwartz, e desenvolver uma concepção de gestão que se pensa como um processo de experimentação voltado a tomar o trabalho na sua potência de invenção, como uma alternativa à concepção tradicional, que hoje ainda é hegemônica nas organizações.

Tomamos como ponto de partida para a nossa problematização a concepção foucaultiana do poder como relação imanente a todo o campo social, pois “as relações de poder não se encontram em posição de exterioridade no que tange a outros tipos de relações (processos econômicos, relações de conhecimento, relações sexuais), mas lhes são imanentes” (FOUCAULT, 1988, p. 90).

Nessa concepção imanente e relacional, o poder não deve ser pensado como uma substância, nem como uma propriedade que alguns detêm – conforme Deleuze (1988, p. 35) “ele se exerce mais do que se possui, não é o privilégio adquirido e conservado da classe dominante, mas o efeito do conjunto de suas posições estratégicas” – mas como relação, como interação entre "parceiros", individuais ou coletivos, na qual cada um busca operar sobre as ações dos outros.

Foucault recusa, assim, a tese repressiva do poder, que o define sempre de modo negativo ou obstaculizador: “Temos que deixar de descrever sempre os efeitos de poder em termos negativos [...]. Na verdade o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais de verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam dessa produção” (FOUCAULT, 1991, p. 172). Investido em práticas reais de produção da realidade, o poder deve ser analisado na sua positividade: as linhas de poder não só assujeitam, mas também produzem saberes, subjetivam, inventam mundos, ou seja, criam realidade – como a realidade da gestão do trabalho, que, neste artigo, pretendemos analisar.

Apresentando mais uma importante diferenciação frente às clássicas análises políticas e jurídicas, Foucault (1995) caracteriza a natureza dessa relação como de "governo":

Devemos deixar para este termo [governo] a significação bastante ampla que tinha no século XVI. Ele não se referia às estruturas políticas e à gestão dos Estados; mas designava a maneira de dirigir a conduta dos indivíduos ou dos grupos: governo das crianças, das almas, das comunidades, das famílias, dos doentes. [...] O modo de relação próprio ao poder não deveria, portanto, ser buscado do lado da violência e da luta, nem do lado do contrato e da aliança voluntária (que não podem ser mais do que instrumentos); porém, do lado deste modo de ação singular – nem guerreiro nem jurídico – que é o governo (FOUCAULT, 1995, p. 244).

Não custa assinalar que o termo “governo” é a versão latinizada da palavra grega *kubernáo*, que significa "dirigir (especialmente um barco), conduzir, guiar" (INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS, 2007).

Foucault (2010) recomenda que distingamos dois tipos de relações de poder a partir da análise das tecnologias de governo: as relações estratégicas ou jogos de poder, nos quais há possibilidade de movimento e de inversão entre as posições; e os estados de dominação, nos quais os movimentos e as inversões de posição estão bloqueados. Ainda observa Foucault (2010, p. 285), “entre os jogos de poder e os estados de dominação, temos as tecnologias governamentais [...]. A análise dessas técnicas é necessária, porque muito frequentemente é através desse tipo de técnicas que se estabelecem e se mantêm os estados de dominação”.

O instrumental conceitual foucaultiano – que apresentamos sucintamente – permite-nos entender que as tecnologias de governo cumprem uma função essencial na gestão do trabalho, pois são essas tecnologias, operadas por meio do conjunto das práticas de gestão, que determinam as possibilidades estratégicas dos indivíduos na organização. Mais ainda, podemos dizer que a operação das tecnologias de governo é a própria essência do processo de gestão, pois entendemos que *gerir é governar*: ou seja, é “conduzir as condutas”, é “estruturar o eventual campo de ação dos outros” (FOUCAULT, 1995, p. 244) usando tecnologias que podemos definir como de “gestão/governo” – nesse sentido, vale lembrar que Schwartz (2004, p. 23) fala em “governo taylorista do trabalho”.

Se gerir é governar, será que podemos pensar a gestão como um trabalho que tem como “objetivo” governar e que tem como “objeto”, como a “matéria” sobre a qual esse trabalho-governo se aplica o próprio trabalho ou o trabalho dos outros? Ou seja, será que tem sentido pensar a gestão como um “metatrabalho”, um “trabalho sobre o trabalho”?

Essa maneira de pensar a gestão traz algo de paradoxal, pois ao mesmo tempo em que temos *a gestão como um trabalho* – ou seja, a natureza da gestão é a mesma natureza do trabalho –, também *a temos em descontinuidade com o trabalho*, na medida em que o trabalho fica objetivado ao ser tomado como a “matéria” sobre a qual a gestão opera: pois o trabalho “decai ontologicamente” à “condição de objeto”. Lembremos que Marx (1989), no célebre capítulo de “O Capital” intitulado “O Processo de Trabalho ou o Processo de Produzir valores-de-uso”, define o processo de trabalho pelos seus três componentes:

Os elementos componentes do processo de trabalho são:

- 1) a atividade adequada a um fim, isto é o próprio trabalho;
- 2) a matéria a que se aplica o trabalho, o objeto de trabalho;
- 3) os meios de trabalho, o instrumental de trabalho. (MARX, 1989, p. 202).

Encontramos, nesta definição, uma clara distinção entre a condição “ativa” do trabalho – “a atividade” (a ação de trabalhar) – e a “matéria” passiva sobre a qual o trabalho “se aplica” – o “objeto de trabalho”.

Temos, então, um paradoxo, pois o trabalho, na nossa formulação, encontra-se situado, ao mesmo tempo, em dois polos distintos de uma relação ativo/passivo: o trabalho de gestão situado como o polo ativo da relação, ao mesmo tempo em que temos “outro trabalho”, ou, como dissemos acima, “o próprio trabalho ou o trabalho dos outros”, como o objeto desta gestão, situado como o polo passivo.

Uma primeira abordagem dessa formulação paradoxal permite-nos considerar dois modos polarizados de praticar a gestão. Em um polo, *a gestão que se pensa em descontinuidade com o trabalho*, que se coloca num plano diferente do plano deste – nesse modo de pensar, os gestores também se posicionam em um plano separado dos demais trabalhadores. Essa gestão em descontinuidade com o trabalho – que se coloca como um “metatrabalho”, como uma ação de natureza distinta da ação ordinária do trabalho – remete a uma gestão que pretende, de fora do trabalho, governá-lo, ou seja, trata-se de uma concepção de gestão normativa/prescritiva, que vemos predominar nas práticas gerenciais hegemônicas na grande maioria das organizações: práticas que, na sua quase totalidade, são aplicações de tecnologias disciplinares aos processos de gestão do trabalho, como as descritas por Foucault (1991).

Schwartz (2004, p. 31) denomina de “dissociação” a essa descontinuidade entre a gestão e o trabalho, caracterizando esta dissociação como uma prática da administração:

Com a administração, nos aproximamos de um polo no qual os princípios de gestão se explicitam à medida que nos afastamos da própria atividade. Há dissociação entre atividade e gestão da atividade. Usualmente – e compreende-se aqui o nosso desacordo –, *é unicamente quando há essa dissociação que se fala, profissionalmente, de gestão e de gestores.*¹

Essa concepção – que denominaremos de “gestão tradicional” – não será o foco da nossa atenção, pois interessa-nos, neste espaço, delinear uma outra concepção de gestão, que visibilizamos em um polo alternativo, e que entendemos seja a mais propícia à potencialização do trabalho como um campo de invenção.

Nesse outro polo, temos *a gestão pensada em continuidade com o trabalho* – no mesmo plano que este: ou seja, uma gestão imanente ao trabalho, que não se pensa como uma ação de natureza diferente do trabalho. Conseqüentemente, aqui também não concebemos a figura do gestor como radicalmente separada do trabalhador.

Essa concepção de gestão em continuidade com o trabalho parte do entendimento de que todo trabalho já implica uma gestão plena em sua multiplicidade: gestão de coisas (objetos, matérias-primas, instrumentos de trabalho); gestão do tempo (cronogramas, sincronicidade entre ações, prazos); gestão das pressões (urgências, normas, escassez de

recursos materiais, tecnológicos e de pessoal); gestão dos interesses e das necessidades institucionais e pessoais (compromissos, “*contraintes*”, desejos, aspirações, intenções). Cabe assinalar que encontramos destacado, em nota de rodapé do revisor técnico do texto de Schwartz (2004, p. 24), que a palavra “*contraintes*” frequentemente é traduzida por “exigência e pressão”, ao que podemos acrescentar “constrangimentos”, e ressaltar que esse termo não deve ser considerado apenas como obstáculo, mas, também como “resistência”, como o que faz problema e que faz o trabalho superar-se.

É importante enfatizar que os três aspectos que podemos considerar como demonstrativos do caráter gestor intrínseco a toda atividade de trabalho – que são a variabilidade (o que implica a presença do tempo); a multiplicidade e heterogeneidade de elementos implicados (que podem ser desdobrados ao infinito); e o jogo de forças, pressões e exigências (que faz da gestão dramática) – são os mesmos que evidenciam os limites do tratamento estereotipado (normativo-prescritivo) dos processos de trabalho que caracterizam a concepção de gestão tradicional.

Schwartz (2004, p. 24) refere a uma forma de “gestão em germe” que surge mesmo no curso de seqüências-padrão das linhas de montagem, pois, nestas,

já existe micro-história (variabilidade dos componentes), exigências múltiplas – portanto valores – em jogo (as do *si* biológico, as *contraintes* de desempenho, de qualidade), a necessidade de negociar um compromisso, portanto arbitragens e critérios.

Assim, esse autor recusa, explicitamente, “a tese de que não há gestão senão a dos especialistas habilitados como tais” (SCHWARTZ, 2004, p. 26).

Portanto, quando Schwartz (2004, p. 25) aponta que “Gerir desloca-se sobre uma multiplicidade de registros” – relativos às vicissitudes, aos objetos, às interfaces, às normas, às relações, às pressões, etc. que constituem qualquer processo de trabalho – podemos observar que a gestão, como todo trabalho, implica um conjunto complicado de negociações problemáticas.

Como uma estratégia para enriquecimento da nossa análise, podemos descrever essa “dinâmica de negociações problemáticas” que é a gestão por intermédio do exame das dimensões foucaultianas do “saber” e do “poder”, conforme sistematizado por Deleuze (1988). O processo de gestão é constituído, no plano do “saber”, pelas formas relativamente estáveis que compõem os “estratos” – que Deleuze (1988, p. 57) define como “formações históricas, positivities ou empiricidades. ‘Camadas sedimentares’, eles são feitos de coisas e palavras, de ver e de falar” e que ele também denomina de “arquivo audiovisual”. Esse é o

plano das formas individuadas que – como normas, arquiteturas, organogramas, disposições espaciais dos corpos, prescrições do uso do tempo, distribuições dos recursos, etc. – “conformam” e regulam o funcionamento da organização.

Ao mesmo tempo, essas formas são permanentemente tensionadas e atravessadas pelas relações de força móveis e instáveis que constituem o “diagrama suprassensível”, que Deleuze define como

a exposição de relações de forças que constituem o poder. [...] O diagrama, ou a máquina abstrata, é o mapa das relações de forças, mapa de densidade, de intensidade, que procede por ligações primárias não localizáveis e que passa a cada instante por todos os pontos, 'ou melhor, em toda relação de um ponto a outro (DELEUZE 1988, p. 46) .

Nesse plano, temos o jogo das forças, que por meio de uma microfísica do poder na organização, atua como causa imanente das formas visíveis e enunciáveis que constituem o saber (NEVES, 2005). Diferentes em sua natureza, o “arquivo” e o “diagrama” articulam-se no complexo poder-saber. Assim, a perspectiva proporcionada pela consideração desses dois planos permite-nos compreender o embate estratégico de forças que produz a governabilidade na organização.

Deleuze (1988, p. 93) acrescenta a complexa noção de “Fora” como um novo elemento, assinalando que devemos “distinguir a exterioridade e o lado de Fora”, pois a exterioridade configura as formas (o visível e o enunciável) que constituem o saber; enquanto o lado de Fora diz respeito às forças, que remetem a um

lado de Fora irreduzível, que não tem mais sequer forma, feito de distâncias indecomponíveis através das quais uma força age sobre outra ou recebe a ação de outra. [...] Há então um devir das forças que não se confunde com a história das formas, já que opera em outra dimensão (DELEUZE, 1988, p. 93)

Assim, o diagrama é apresentado como tendo dois lados: um “lado” que é estabilizado pela conexão com as formações estratificadas – como elucida Deleuze (1988, p. 92): “E é justamente nesse sentido que o diagrama se distingue dos estratos: apenas a formação estratificada lhe dá uma estabilidade que ele não tem por si mesmo” –; e outro que se comunica com a linha do Fora, com as “singularidades” selvagens e não ligadas em seu devir mutante – “O diagrama vem de Fora, mas o lado de Fora não se confunde com nenhum diagrama, não cessando de fazer novos ‘lances’”. (DELEUZE, 1988, p. 96). A respeito das singularidades, Zourabchvili (2004b, p.102) observa que

Deleuze hesita entre dois tratamentos possíveis. Ora as singularidades designam as ‘dimensões’ intensivas de uma multiplicidade e a esse título podem igualmente ser nomeadas ‘intensidades’, ‘afectos’ ou mesmo ‘heccidades’; sua distribuição corresponde, portanto, ao *mapa* afetivo de um agenciamento [...]. Ora, elas se distribuem no nível de cada dimensão, e se redistribuem de uma dimensão a outra: esses são os ‘pontos brilhantes’ ou observáveis a cada grau do cone bergsoniano da memória [...]. Não é certo todavia que os dois tratamentos não convirjam.

Villani (2000, p. 46) define como a "anomalia metafísica da filosofia deleuziana", o interesse que "vai objetivamente para as multiplicidades virtuais e intensas, para as singularidades, e nunca para as conceitualidades, nem para as individualidades".

O movimento permanente da multiplicidade que constitui a gestão do trabalho em cada situação concreta – que, como vimos, fazem dela um conjunto complicado de negociações problemáticas – pode ser lido, segundo o arcabouço conceitual que acabamos de resumir, como dois planos heterogêneos de determinações. Um plano constituído pelos elementos do campo do saber – que são as formas atualizadas: individuadas como normas, organogramas, distribuições dos corpos, do tempo, dos recursos, etc. E, outro, pelas singularidades, pelas forças nas suas virtualidades – como analisa Levy (2007, p. 117) “Pode-se assim afirmar que o diagrama das forças é virtual, uma vez que é constituído de forças não visíveis e não dizíveis, e que ele se atualiza nas duas formas do saber” –, que tensiona permanentemente as formas constituídas, produzindo a deriva dessas formas, por intermédio de novas individuações.

O primeiro plano tende à centralização arborescente e à hierarquização e opera segundo práticas normativas/prescritivas que visam à captura das forças vivas do trabalho – esse é o plano que Deleuze (1998, p. 107) chama de “plano de [...] organização. Ele concerne, a um só tempo, ao desenvolvimento das formas e à formação dos sujeitos e é também, se se quer, estrutural e genético”. O outro plano, aberto e rizomático, tende à polifonia, às conexões inusitadas, impossível de ser totalizado e unificado. Aqui temos o que Deleuze (1998, p. 108) chama de "Plano de consistência. Este outro plano não conhece senão relações de movimento e de repouso, de velocidade e de lentidão, entre elementos não formados, relativamente não formados, moléculas ou partículas levadas por fluxos". A respeito desse dualismo, observam Deleuze e Guattari (1996, p. 89): “se opomos assim uma segmentaridade arborificada à segmentação rizomática, não é só para indicar dois estados de um mesmo processo, é também para evidenciar dois processos diferentes”. Encontramos em Barros et al. (2008, p. 20) uma formulação que considera esses mesmos dois planos constituintes do trabalho:

O trabalhador enfocado pela Psicologia do Trabalho toma como referência apenas ao plano de organização, do que está constituído. No entanto, o *trabalhador molecular*, que se constitui no plano micropolítico, só pode ser considerado se, além do plano macropolítico, tomarmos como referência também o plano de composição.

A partir das contribuições da Clínica da Atividade, Silva et al. (2011, p. 192) assinalam que é em decorrência do fato do trabalho ser “um objeto estranho às nossas necessidades imediatas”, de que ele sempre implica uma sobreocupação de si pela atividade de outrem, que ele cumpre uma “função psicológica”. Isso também é ressaltado por Clot

(2006), quanto este assinala que é em função do trabalho ser uma atividade forçada – regulada a partir do exterior, que implica sempre um “sair de si”, “uma demarcação consigo” – que ele “é a ocasião principal da expressão de si” (CLOT, 2006, p. 74-75). Da mesma forma, entendemos que Schwartz (2004) descreve essa composição paradoxal quando analisa que no trabalho sempre está em evidência um embate na forma de uma dramática: a dramática do “uso de si por si” e do “uso de si por outros” – o autogoverno no trabalho e o governo pelo outro.

Temos, nessas três análises, versões diferentes de um mesmo paradoxo, que pode ser definido como o *paradoxo da heterodeterminação como condição para a autoexpressão*, e que demonstram o caráter imanente do cruzamento paradoxal dos dois planos que descrevemos anteriormente: o que se evidencia ao considerarmos que a *heterodeterminação* diz respeito ao plano estratificado que tende à centralização arborescente e à hierarquização, e que se caracteriza pela sua lógica normativa/prescritiva – o “uso de si por outros”, para falar nos termos propostos por Schwartz (2004), a “sobre-ocupação de si pela atividade de outrem”, nos termos de Silva et al. (2011), e a “atividade forçada”, nos termos de Clot (2006) –; enquanto o que chamamos de *autoexpressão* é relativo ao plano aberto e rizomático, que tende à polifonia e que podemos denominar de “singularizante” – a “expressão de si”, em Clot (2006), ou “o uso de si por si”, como diz Schwartz (2004), conforme citações no parágrafo anterior.

Cabe reforçar que essa paradoxal composição não deve ser entendida como uma externalidade, como determinações que se impoariam do exterior; pelo contrário, insistimos no fato de que essa composição é imanente ao trabalho. Por isso, temos sempre os dois planos: de um lado, o do componente normativo/prescritivo, com seus elementos de segmentaridade dura e centralização no trabalho, por mais rizomática e flexível que seja a sua organização; e, de outro, o do componente rizomático, fissurando os segmentos e fazendo o trabalho extrapolar o prescrito e o protocolo, por mais autoritária e centralizada que seja a organização do trabalho – como observam Barros et al. (2008, p. 16 - 18),

Nenhum trabalho por mais simples que seja, encontra no corpo do ‘executante’ um autômato. [...] Entre o que está prescrito pela organização do trabalho e o que é efetivamente realizado, há sempre um deslocamento, o que viabiliza a realização da tarefa.

O entendimento de Schwartz (2004) da gestão como uma “negociação de negociações” – “Efetivamente, para o fluxo das gestões individuais, a negociação de eficácias é uma negociação de negociações” (SCHWARTZ, 2004, p. 29) – permite-nos avançar mais alguns passos na complexa construção de uma concepção alternativa à gestão tradicional.

Quando pensamos a gestão como uma “negociação de eficácias”, como uma ação voltada a “tornar compatível as gestões heterogêneas” (SCHWARTZ, 2004, p. 26), cada agente envolvido no processo pode ser considerado o que chamamos de um “centro de gestão”: ao disputar maneiras diferentes de configuração da multiplicidade de forças e de elementos implicados no processo de trabalho – lembremos que Schwartz (2004, p. 29) fala de “fluxo das gestões individuais”, conforme citação acima. Figueiredo et al. (2004, p.11-12) reforçam esse entendimento, assinalando que “qualquer gestão só pode existir no confronto de gestões, alargando assim a esfera dos que de fato decidem, no cotidiano do trabalho, mesmo que de modo infinitesimal, mesmo que de forma ocultada e não reconhecida, mesmo com todos os bloqueios”.

Como “centro de gestão”, cada agente, na sua particular perspectiva – como descreve Müller-Lauter (1997, p. 99): “‘Todo *centrum* de força tem sua perspectiva para o inteiro resto’ das forças com as quais se relaciona” –, atua na dramática da gestão, disputando a configuração do diagrama de forças que define o ordenamento organizacional: ou seja, buscando constituir relações de força mais favoráveis com vistas a “governar” o sistema organizacional ou frações dele. Como exemplo dessas disputas podemos citar desde as comezinhas tensões nas equipes – como as relativas à distribuição do espaço físico (quem senta perto da porta, da janela ou do aparelho de ar-condicionado), à distribuição dos recursos (que fica com a mesa maior, o melhor computador ou a cadeira mais confortável) ou à distribuição das tarefas (quem fica responsável por esta ou por aquela tarefa) –; até as greves e grandes enfrentamentos por melhoria de salários e de condições de trabalho; passando por uma infinidade de pequenos a grandes conflitos entre categorias profissionais (lembremos do “Ato Médico”: Projeto de Lei Nº 268/2002 - PLC nº 7.703-C/2006, recentemente votado no Congresso Federal e vetado parcialmente pela presidente Dilma Rousseff), segmentos de categorias (conflitos entre as equipes de trabalho dos turnos da manhã e do turno da tarde nas unidades de saúde e hospitais), níveis hierárquicos (gerentes, chefias e funcionários), etc.

Avançamos um pouco mais na complexificação da nossa análise, ao observarmos que nesse confronto de gestões temos, mais do que o confronto de indivíduos tomados como totalidades, a gestão do confronto de multiplicidades em disputa pelo governo do trabalho. Cada “ser”, nesse embate, não é um sujeito, ou é um tipo de sujeito muito especial – como diz Nietzsche (2008, p. 263), “o sujeito como multiplicidade” –, pois, como observa Müller-Lauter (1997, p. 105-106), “Não é adequado estabelecer ‘uma unidade’ por trás da multiplicidade de nossos afetos: ‘basta apreendê-la como um governo’”. Assim, cada “ser”,

em sua perspectividade fragmentária, combate em aliança com uns e em oposição a outros pelo “governo”, no interior de unidades relativas e provisórias:

Aquilo que Nietzsche denomina uma vontade de poder é, de fato, jogo de oposição e concerto de muitas vontades de poder, de todo modo organizada em unidade. E aquela vontade está, por seu lado, inserida na contraposição e concerto de uma vontade mais abrangente. Desse modo, um homem, por exemplo, forma um *quantum* de poder que organiza em si inúmeros *quanta* de poder. Em oposição e associação com outros homens, ele próprio pertence a ‘organismos’ mais abrangentes. (MÜLLER-LAUTER, 1997, p. 96)

Portanto, já não estamos mais pensando a dinâmica da gestão restrita ao registro do indivíduo, pois ao mesmo tempo em que temos a “explosão do sujeito”, conflagrado pela multiplicidade de perspectivas nele atuantes, temos também a formação de “organismos” cada vez mais abrangentes, em redes em permanente reconfiguração, com perspectivas diferentes e em incessantes confrontos: “Como ‘últimos organismos cuja configuração vemos’, Nietzsche nomeia povos, estados, sociedades” (MÜLLER-LAUTER, 1997, p. 97). Assim, nesse registro, os “agentes” podem ser mais ou menos coletivos/corporativos; ou mais ou menos parciais/fragmentários. A esse sujeito parcial/fragmentário, Deleuze (1998, p.108) denomina de “hecceidades”²: que são “graus de potência que se compõem, às quais correspondem um poder de afetar e de ser afetado, afetos ativos e passivos, intensidades” e que, ao ganharem expressão, atuam como agentes da atualização de dinâmicas e de potências na organização.

Essa formulação, que talvez pareça muito teórica e abstrata, pode ser melhor compreendida e evidenciada quando tomamos algumas situações concretas. Como um exemplo da expressão dos agentes coletivos – que Müller-Lauter (1997) chama de “organismos mais abrangentes” –, destacamos a observação de Schwartz (2004, p. 30) sobre as “sinergias construídas” no processo de negociação entre equipes:

no hospital, por exemplo, equipe de enfermagem (diferenciada em três categorias), médicos e administração terão, por meio de sua atividade e suas posições sociais e hierárquicas, **pontos de vistas em parte distintos**, para lidar com os valores, os critérios, as escolhas. [Grifo nosso em negrito]

Se, conforme assevera Deleuze (1991, p. 39), "será sujeito aquele que vier ao ponto de vista, ou sobretudo aquele que se instalar no ponto de vista", esses “pontos de vistas em parte distintos”, apontados por Schwartz, na citação grifada, definem também “sujeitos” distintos: ou seja, são “agentes coletivos”. Como constituindo variedades de agentes coletivos podemos acrescentar as diversas expressões de categorias profissionais, de estamentos e níveis hierárquicos, de “panelinhas”, de segmentos diversos em alianças e oposições que constituem a dinâmica das organizações. Já como um exemplo da expressão do “sujeito muito especial” de natureza parcial/fragmentária, podemos referir os efeitos do clima de insegurança e do medo de ser demitido sobre a saúde e as relações entre os trabalhadores nas organizações que

passam por processos de reestruturação produtiva, já largamente documentados em várias pesquisas. Como variedades deste, também podemos referir os efeitos, que são facilmente visíveis, de “hecceidades”, tais como: uma preocupação, um ideal, uma vaidade, um desejo, uma “atmosfera”.

A observação desse jogo de combates e alianças evidencia uma dinâmica organizacional mais próxima do caos do que da ordem, como sintetiza Nietzsche (2008, p. 359): “o mundo não é absolutamente nenhum organismo, mas sim o caos”. No entanto, em que pese a voragem do jogo de forças na organização, a concepção de gestão que estamos agora “des/dobrando” não se caracteriza como uma gestão engolfada no caos das forças e tensões. A presença inexorável dos dois planos na composição da dinâmica do trabalho explica por que a gestão sempre habita um paradoxo: se, por um lado, ela está em continuidade com o trabalho, não podendo dissociar-se do conturbado movimento que o caracteriza – dissociação pretendida pela gestão tradicional, ao tentar pensar o trabalho centrada apenas no plano normativo/prescritivo –; por outro, ela também não se concebe como uma gestão subsumida ao caos das forças e tensões do trabalho – como se o trabalho não fosse também constituído por um plano que tende à centralização arborescente e à hierarquização, com seu sistema de normas e coerções.

Segundo a concepção que aqui buscamos delinear, a gestão só pode realizar um governo do trabalho que favoreça a inventividade se investir num processo de composição entre os dois planos: o arborescente e o rizomático. Temos, então, uma gestão paradoxal, que não que se entende nem como um metatrabalho (como um além ou um sobretabalho), nem subsumida a ele (um aquém ou um infratrabalho) – mas como um “com”, um “entre”, um “através-trabalho”, “um corpo de passagem” em ressonância com o trabalho, exatamente na passagem pelo trabalho e ao “dar passagem” às potências de invenção do trabalho –, ou seja, uma gestão concebida como um *transtrabalho*!

Chegamos, agora, com o entendimento da “gestão como *transtrabalho*”, à definição da “natureza paradoxal da ação de gestão”. Por isso, a utilização, a partir deste momento, dos termos “gestão”, “trabalho”, “gestão do trabalho” e “gestão/trabalho” com certo grau de indiferenciação é expressão do paradoxo que essa concepção traz em si envolvida – lembremos que Schwartz (2004, p. 25) fala em “*deriva trabalhar, gerir*” –, pois, pela sua natureza, não tem sentido diferenciar a gestão realizada pelos “gestores profissionais”, da gestão que todo trabalhador, como agente de uma negociação problemática dos usos de si (SCHWARTZ, 2004), desenvolve. Nesse sentido, Barros e Barros (2007, p. 81) assinalam: “A

gestão não é mais identificada apenas a um cargo ou a um lugar (o lugar do gestor/diretor/coordenador), mas ao processo mesmo de pensar/decidir/executar/avaliar o trabalho, que é prerrogativa de qualquer trabalhador”. Assim, a gestão, em todos os níveis organizacionais onde ela se processa – seja do “gestor profissional”, nos “chamados níveis estratégico, tático e operacional” da organização, seja do trabalhador, no nível da sua “microgestão” ou dos seus “compromissos microgestionários”, como fala Schwartz (2004, p. 25) –, é sempre um processo resultante da composição de múltiplos compromissos, da coordenação do compromisso com múltiplas exigências.

Os conceitos de “molar” e de “molecular” podem ajudar-nos a dar mais alguns passos em nossa problematização. Conforme Deleuze e Guattari (1996, p. 95), “molar e molecular não se distinguem somente pelo tamanho, escala ou dimensão, mas pela natureza do sistema de referência considerado”. Trata-se, portanto, da heterogeneidade entre dois tipos de segmentaridade ou multiplicidade: as multiplicidades intensivas (moleculares) e as multiplicidades estratificadas (molares), que atravessam, ao mesmo tempo, “toda sociedade, mas também todo indivíduo” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 90).

Recorremos a esses conceitos, propostos por Deleuze e Guattari, porque eles nos ajudam a evidenciar o “*lócus* onde a gestão acontece” – que é exatamente na fronteira entre o molar e o molecular. É nessa fronteira entre, de um lado, o molecular das singularidades, dos ruídos, das desregulagens, do que foge ao prescrito e ao previsto, e, de outro, o molar dos corpos formados, das normas, estruturas e prescrições, que a gestão ganha existência.

Agora podemos entender que o paradoxo da gestão que não se pensa nem “subsumida ao trabalho, nem dele podendo se dissociar” tem a ver com esse *lócus* de onde a gestão “advém”. Caracterizamos esse *lócus* como paradoxal porque se trata do que podemos definir como um “quase-lugar”, pois ele “se encontra” entre um lugar existente (definido no extenso das molaridades e de suas formas individuadas, que definem a estrutura e o funcionamento do dispositivo organizacional), e um não-lugar que insiste (que é o “Fora”, o “espaço” do virtual, o campo das forças, do molecular que impulsiona a dinâmica da transformação incessante das formas), conforme descreve Deleuze (1988, p. 92): “o diagrama, enquanto expõe um conjunto de relações de forças, não é um lugar, mas um ‘não-lugar’: é o lugar apenas para as mutações”.

Nesse “quase-lugar”, nessa fronteira entre os estratos da organização e o seu Fora, a operação de gestão funciona como o que Deleuze e Guattari (1996, p. 95) chamam de um

“centro de poder”, um operador da passagem entre as “linhas de segmentos” do plano molar e os “fluxos de *quanta*” do molecular:

Com efeito, cada vez que se pode assinalar uma *linha de segmentos* bem determinados, percebe-se que ela se prolonga de uma outra forma, num *fluxo de quanta*. E a cada vez pode se situar um ‘centro de poder’ como estando na fronteira dos dois, e defini-lo não por seu exercício absoluto num campo, mas pelas adaptações e conversões relativas entre a linha e o fluxo (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 95).

Nessa passagem, a gestão “advém” ao atuar como negociadora, permutadora, conversora entre o plano dos fluxos e o dos segmentos.

Em consonância com a concepção de gestão em continuidade com o trabalho, é possível perceber que todo agente, seja fragmentário, seja coletivo, no desenrolar de sua atividade³, também opera como esse “centro de poder” (por isso falamos, anteriormente, que cada agente envolvido no processo pode ser considerado o que chamamos de um “centro de gestão”) – pois a própria atividade realizada pode ser definida como a resultante do processo de negociação, coordenação ou passagem entre os dois planos (molar e molecular). Schwartz (1998, 2004) denomina de “renormalização” a esse processo, no qual o que chamamos de “molecularidades intensivas” são incorporadas aos “estratos” normatizados da organização do trabalho, e Clot (2006) descreve esse processo como a “dialética gênero/estilo”: como a incorporação das singularidades em novos estilos que vivificam e produzem a deriva do gênero.

É nesse *lócus*, nesse “quase-lugar”, que a gestão/trabalho enfrenta seu desafio paradoxal. Nessa fronteira, a “vida” não espera: quando não encontra passagem, por confrontar-se com uma gestão excessivamente normativa – que opera tentando restringir a vitalidade do trabalho aos limites do prescrito e obturar os devires das singularidades –, ela rasga outros caminhos. Nessas situações, o Fora irrompe nas mais diversas formas e manifestações de sofrimento, de adoecimento, de conflito e de resistências – quase sempre penosas e antiprodutivas. Mas quando a gestão faz-se um “corpo de passagem”, é possível construir um lugar para a potência do/no trabalho – pois é “na” passagem, é “através” da passagem entre os estratos e o Fora, no seu vai-e-vem, que podemos acessar a potência da vida do/no trabalho.

A operação que se realiza nessa fronteira, e que define o processo de gestão, é o que Deleuze formulou como “integração de singularidades” – processo que ele define como de convergência de singularidades, por intermédio de uma “operação que consiste em traçar ‘uma linha de força geral’, em concatenar as singularidades, em homogeneizá-las, colocá-las em série, fazê-las convergir” (DELEUZE, 1988, p. 83). A gestão, como processo de

integração de singularidades, é a operação de passagem, de produção de interações entre o plano das forças informes (molecular) e o plano das formas instituídas (molar), ou seja, entre o Fora e os estratos. Gerir é o movimento de traçar uma linha entre as singularidades, atualizando, pela captura provisória dessas intensidades, um novo diagrama de forças. A integração das singularidades virtuais no “diagrama supra-sensível” são “atualizações” que “deformam” o “arquivo audiovisual” organizacional, configurando novas normas, estruturas, funcionamentos e práticas que “conformam” a organização: lembremos, aqui, das “renormalizações” de que nos fala Schwartz (1998, 2004, 2010), ou do “movimento nas normas” como “ponto de partida de uma ação re-organizacional”, analisado por Clot (2006, p. 39).

No “complicado” campo de tensões da gestão, por meio da operação de integração, singularidades entram em ressonância, produzindo saturações e, dessa maneira, individualizam-se as ações de gestão/trabalho, como a “emergência” de uma situação-problema e a sua resolução provisória. Assim, é na conjugação de constrangimentos e impulsos (“*contraintes*”), como “desdobramento” e resolução provisória desse *complication* de tensões, que a gestão “advém” – como podemos observar na análise de Schwartz (2004, p. 24) do trabalho em uma linha de montagem de componentes eletrônicos, que, para o senso comum da administração, seria considerado um trabalho puramente repetitivo e sem variação: “Sua atividade é, portanto, o resultado de um compromisso entre exigências da cadência de trabalho, os múltiplos incidentes a resolver, as *contraintes* posturais, as exigências de memorização e as exigências visuais”.

Podemos avançar mais alguns passos em nossa problematização, ao observar que a dinâmica da gestão/trabalho, como integração de singularidades, deve ser entendida como um processo “metaestável”. Segundo Simondon (2009, p. 28) “Os antigos não conheciam mais do que a instabilidade e a estabilidade, o movimento e o repouso, não conheciam clara e objetivamente a metaestabilidade”, que, na nossa concepção, caracteriza os processos no campo de tensões da gestão:

O que define essencialmente um sistema metaestável é a existência de uma ‘disparação’, ao menos de duas ordens de grandeza, de duas escalas de realidade díspares, entre as quais não existe ainda comunicação interativa. Ele implica, portanto, uma *diferença* fundamental, como um estado de dissimetria. Todavia, se ele é sistema, ele o é na medida em que, nele, a diferença existe como *energia potencial*, como *diferença de potencial* repartida em tais ou quais limites. Parece-nos que a concepção de Simondon pode ser, aqui, aproximada de uma teoria das quantidades intensivas; pois é em si mesma que cada quantidade intensiva é diferença (Deleuze, 2006, p. 118).

Esse processo metaestável produz individuações – que, como dissemos anteriormente, se configuram em novas normas, estruturas, funcionamentos e práticas organizacionais –, mas que não esgotam os potenciais virtuais ali envolvidos: por isso caracterizamos a gestão como uma “resolução provisória” e podemos entender porque a “gestão é interminável”: é “um trabalho sem fim”.

Cabe ressaltar que é a operação de integração de singularidades que esclarece a “natureza paradoxal da atividade de gestão” como *transtrabalho*. A paradoxalidade da operação de integração define-se pela sua natureza transcendental – e transcendental, aqui, não significa fora do mundo, mas o que concerne intrinsecamente ao mundo, o que faz o mundo nascer (ZOURABICHVILI, 2004a) –, pois *é pela integração das singularidades que, a cada momento, uma nova realidade organizacional emerge do virtual*: pela “individuação de novas estruturas, políticas e práticas organizacionais”, conforme temos insistido.

Portanto, é “como processo de integração de singularidades” que a gestão ganha expressão como *transtrabalho*, fazendo-se corpo de passagem para as potências de invenção do/no trabalho. Para tentarmos explicitar mais claramente a gestão enquanto complexa operação de natureza transcendental podemos descrevê-la de duas maneiras. Uma, como um processo de diagramatização das intensidades: ao traçar uma linha entre as singularidades selvagens, capturando-as e ligando-as num diagrama, de forma a lentificar a velocidade infinita do caos – lembremos que Deleuze e Guattari (1992, p. 153) definem o caos “menos por sua desordem, que pela velocidade infinita com a qual se dissipa toda forma que nele se esboça. [...] É uma velocidade infinita de nascimento e de esvanecimento”. Dessa forma, é possível levar o trabalho a tocar o Fora e ser por ele tocado/afetado e a abrir-se à novidade e à variação, sem que ele seja tragado pela voragem: como observa Zourabichvili (2004b, p. 49), “abrindo a um para-além da forma que não é um caos, mas uma consistência dita ‘molecular’”. A outra, como permeabilização dos estratos que conformam e regulam o trabalho – ao acolher as intensidades, fissurando e esburacando os segmentos duros – de maneira a permitir um arejamento, que possibilite à potência vital de invenção do trabalho habitar os estratos, produzindo renormalizações e derivas nas formas de trabalhar, sem ser asfixiada e esterilizada. Cabe assinalar que o que apresentamos como dois movimentos – o de “diagramatização das intensidades” e o de “permeabilização dos estratos” – são uma única e mesma “operação fronteiriça”, que diferenciamos apenas para efeitos de explanação. A essa “construção em *ato*”, Fuganti (2008, p. 125) denomina de “experimentação *real*”:

Sem essa fronteira na qual *dentro* e *fora* se tocam topologicamente nenhuma experimentação real se dá, nenhum acontecimento se efetua. Tudo o que importa ou

gera valor e sentido se passa *entre* o que vive em nós e aquilo que nos faz viver – horizonte a um só tempo móvel, mas absolutamente singular, diferente e diferencial de si mesmo e imanente ao ser comum de cada modo de realização.

Agora, apontaremos alguns desdobramentos da concepção que estamos “desenvolvendo” para a prática da gestão através da noção de transversalidade. A transversalidade foi concebida por Guattari (1985, p. 96) como uma "dimensão que pretende superar os dois impasses: o de uma pura verticalidade e o de uma simples horizontalidade; ela tende a realizar-se quando uma comunicação máxima se efetua entre os diferentes níveis e sobretudo nos diferentes sentidos". É a transversalidade, como ação de produção de afetos moleculares pela produção de comunicação entre as diferenças, que dá operatividade à concepção de gestão como integração de singularidades.

É pela permeabilização das fronteiras das segmentaridades duras dos estratos por o que podemos chamar de uma “política de gestão transversalizante”, criando uma linha de tensão entre o molar e o molecular, entre o instituído e as forças instituintes, que o molar pode ser contido no seu ímpeto permanente a fechar-se sobre os modelos majoritários – as ordens e normas prescritas, as hierarquias e subjetivações majoritárias, as formas de ser e de fazer cristalizadas nas disciplinas e nas culturas profissionais – e que as potências do desejo de invenção podem ser agenciadas, criando-se as condições para a construção de novos problemas e para a experimentação de novas formas de ser e de trabalhar.

A gestão como *transtrabalho* implica a criação de um campo de “experimentação real”, pela afirmação de uma política de gestão que seja a criação e operação de dispositivos que incitem a transversalidade e promovam a criação de desvios – fazendo recortes e remanejamentos no molar a partir do molecular, abrindo fissuras nas segmentaridades duras dos saberes e desestabilizando as estruturas cristalizadas das hierarquias dos poderes, para a intrusão dos fluxos moleculares e de seus agenciamentos de desejo.

A proposta de uma “política de gestão transversalizante” pode ser consubstanciada como um processo de montagem do que chamamos de “dispositivos *trans*”. Não apontamos fórmulas nem modelos para a construção desses dispositivos, mas apresentamos algumas “dicas” ou “pistas”, seguindo o espírito da “reversão metodológica” proposta por Passos et al. (2009, p.10), de “*metá-hódos*” para “*hódos-metá*”: “Essa reversão consiste numa aposta na experimentação do pensamento – um método não para ser aplicado, mas para ser experimentado e assumido como atitude”.

Assim, as quatro “dicas” que passamos a relacionar não expressam nenhuma ordem nem hierarquia, estando mais destinadas a contribuir para a compreensão da concepção de

gestão que, neste ensaio, buscamos delinear, do que a apontar caminhos: 1) multiplicar os pontos de vista (pela articulação de processos que coloquem agentes heterogêneos em interação, como diferentes cargos, formações, profissões, níveis hierárquicos, etc.); 2) infiltrar divergência nos discursos e diversificar os sentidos (pela valorização e destaque das expressões divergentes e minoritárias, em detrimento dos consensos fáceis e das homogeneizações); 3) promover a circulação da palavra e dos espaços de visibilidade (reequilibrando a distribuição do espaço/tempo das vozes dominantes e das figuras visíveis, por meio de funcionamentos que induzam a alternância e a diversificação das falas e das exposições às posições de maior visibilidade); 4) reduzir as hierarquias e os monopólios (pela criação de momentos nos quais não prevaleçam as posições instituídas, como nas dinâmicas de anonimato, nos rodízios na condução dos processos e das manifestações, na constituição de processos deliberativos coletivos). Nunca é demais ressaltar que essas dicas apontam para a montagem de dispositivos que não visam à anulação das diferenças, e sim à criação de um espaço-tempo na organização, no qual todos agentes possam ser colocados em um plano rizomático, definido por operar por um critério imanente: no qual cada expressão (palavra, gesto ou ação) seja sustentada pelos seus efeitos, pela sua potência de afetar e de ser afetada, pela sua capacidade de sustentar-se em pé, como uma obra de arte. Encontramos, nessa formulação, o critério *spinoziano* da potência – em sintonia com o proposto por Deleuze (1997, p. 155): "[que] a seleção não recaia sobre a pretensão, mas sobre a potência".

A construção que até aqui delineamos permite evidenciar que, quando falamos de gestão, estamos sempre tratando do modo de gerir a “relação paradoxal” entre os dois planos: o plano das formas (ou plano de organização), e o plano das forças (ou plano das singularidades). A gestão tradicional caracteriza-se por ser um modo de exercício da relação entre esses planos que opera por meio de dispositivos que buscam conter o impacto das singularidades sobre o plano das formas e consolidar as tendências existentes nos estratos – portanto, é uma gestão centrada no plano de organização. No entanto, a concepção de gestão que “des-dobramos” aposta na operação de dispositivos transversalizadores, que buscam produzir fissuras, favorecer os encontros “afectivos”, promover a produção de contágios e a permeabilização dos estratos às intensidades – como um movimento de reversão das tendências já inscritas nos estratos, como uma maneira singular de “compor” a forma (o estratificado) como o informe (o Fora): condição para a invenção do novo.

Assim, podemos compreender que a potência de invenção do e no trabalho é uma função do grau de transversalidade do diagrama organizacional, que determina as

possibilidades das forças fazerem encontros e produzirem contágios, de maneira a poderem afetar-se mutuamente nas suas virtualidades – e não apenas no que já está dado nos seus conjuntos molares –, fazendo encontro entre os mundos possíveis que cada uma é portadora e permitindo que novos mundos proliferem.

Podemos chamar a essa concepção, inspirados por Nietzsche, de uma “metafísica de artista” da gestão – como considera Machado (1999, p. 24): “Se a arte é capaz de fazer participar da experiência dionisíaca sem que se seja destruído por ela, é porque possibilita como que uma experiência de embriaguez sem a perda de lucidez” – ou, simplesmente, chamar de “*gestão trans*”.

MANAGEMENT *TRANS*: THE TRANSVERSALITY BETWEEN THE LABOR AND THE “OUTSIDE”

Abstract

This essay examines labor management as an experimental field funded in the philosophy of Gilles Deleuze. Management is conceived as the operation of a “relation of paradox” between two levels: the level of forms and the level of strengths. Traditional management is investigated as the mode of exercise of the relation between these levels that seeks to hold the impact of singularities on the level of forms and to consolidate existing trends in the stratus – a management centered on the level of organization. As an alternative, it proposes a management that invests in the construction of transversal device that seek to produce fissures, to favor affecting encounters, to promote the production of leakages and to make stratus permeable to the intensities – as a movement of reversion of those trends already inscribed in the stratus, as a unique manner to blend a form (the stratified) with the inform (the Outside): condition to the invention of the new.

Keywords: Labor management. Philosophy of difference. Transversalita. Organization. Social psychology.

GESTIÓN *TRANS*: LA TRANSVERSALIDAD ENTRE LO TRABAJO Y LO “AFUERA”

Resumen

Este ensayo problematiza la gestión del trabajo como un campo de experimentación a partir de filosofía de Gilles Deleuze. Se concibe la gestión como una “relación paradójica” entre los dos campos: el campo de las formas y el campo de las fuerzas. Se analiza la gestión tradicional como el modo de ejercicio de la relación entre esos campos que busca contener el impacto de las singularidades sobre el campo de las formas y consolidar las tendencias existentes en los estratos – una gestión centrada en el plano de la organización. Como alternativa, se propone una gestión que apuesta en la construcción de dispositivos que transversalizan, favorecer los encuentros que “afectan”, provocar la producción de contagios y la permeabilización de los estratos a las intensidades – como un movimiento de reversión de las tendencias ya inscritas en los estratos, como una manera singular de combinar la forma (lo estratificado) como lo informe (el Afuera): condición para la invención de lo nuevo.

Palabras clave: Gestión del trabajo. Filosofía de la diferencia. Transversalidad. Organización del trabajo. Psicología social del trabajo.

Referências

- BARROS, M. E. B e BARROS, R. B. A potência formativa do trabalho em equipe no campo da saúde. In: PINHEIRO, R. MATTOS, R. A. e BARROS, M. E. B. *Trabalho em equipe sob o eixo da integralidade: valores, saberes e práticas*. Rio de Janeiro: IMS/UERJ, CEPESC, ABRASCO, 2007, pp. 75-84.
- BARROS, M. E. B.; LOUZADA, A. P. F.; VASCONCELLOS, D. Clínica da Atividade em uma Via Deleuziana: por uma psicologia do trabalho. *Informática na Educação: teoria e prática*. Porto Alegre, PGIE-UFRGS, v. 11, n. 1, 2008.
- CLOT, Yves. *A Função Psicológica do Trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.
- DELEUZE, Gilles. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- _____. *A Dobra: Leibniz e o Barroco*. 4. ed. Campinas: Papirus, 1991.
- _____. *Crítica e Clínica*. São Paulo: Ed 34, 1997.
- _____. *A Ilha Deserta e outros textos*. São Paulo: Iluminuras, 2006.
- DELEUZE, G. e GUATTARI, F. *O Que é a Filosofia?* Rio de Janeiro: Ed 34, 1992.
- _____. *Mil Platôs: Capitalismo e Esquizofrenia*. São Paulo: Ed 34, 1996. v. 3.

- DELEUZE, G. e PARNET, C. *Diálogos*. São Paulo: Escuta, 1998.
- FIGUEIREDO, M. et al. (Orgs.). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- FOUCAULT, Michel. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1988.
- _____. *Vigiar e Punir*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.
- _____. O Sujeito e o Poder. In: *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*. DREYFUS H. L. E RABINOW, P. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995, pp. 231-249.
- _____. *Ditos e Escritos v. 2*. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2010.
- FUGANTI, Luiz. *Saúde, Desejo e Pensamento*. São Paulo: HUCITEC, 2008.
- GUATTARI, Félix. *A Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS. *Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa*. Objetiva. 2007, CD-ROM.
- LEVY, T. S. O fora como o (não-)espaço da literatura. In: BRUNO, M.; CHRIST, I. e QUEIROZ, A. (Orgs.). *Pensar de outra maneira: a partir de Cláudio Ulpiano*. Rio de Janeiro: Pazulin, 2007, p. 113-122.
- MACHADO, R. *Nietzsche e a Verdade*. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1999.
- MARX, K. *O Capital*. Vol I Livro Primeiro. 13. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 1989.
- MÜLLER-LAUTER, W. *A Doutrina da Vontade de Poder em Nietzsche*. 2. ed. São Paulo: Annablume, 1997.
- NEVES, J. M. *A Face Oculta da Organização: a microfísica do poder na gestão do trabalho*. Porto Alegre: UFRGS/Sulina, 2005.
- NIETZSCHE, F. *A Vontade de Poder*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2008.
- PASSOS, E.; KASTRUP, V. e ESCÓCIA, L. (Orgs.). *Pistas do Método da Cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas: v. 19, n. 65, dez. 1998.
- _____. Trabalho e Gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J. E ALVAREZ, D. (Orgs.). *Labirintos do Trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004, p. 23-36.
- _____. Uso de si e competência. In: SCHWARTZ, Y. e DURRIVE, L (Orgs.). *Trabalho & Ergologia: Conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: Editora da UFF, 2010, pp. 207-224.
- SILVA, C. O. et al. Clínica da Atividade: dos conceitos às apropriações no Brasil. In: BENDASSOLLI, P. F. e SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). *Clínicas do Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas, 2011, pp. 188-207.
- SIMONDON, G. *La individuación a la luz de las nociones de forma y de información*. Buenos Aires: Ediciones La Cebra y Editorial Cactus, 2009.
- VILLANI, A. Deleuze e a anomalia metafísica. In: ALLIEZ, E. (Org.). *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*. São Paulo: Ed. 34, 2000, pp. 39-48.

ZOURABCHVILI, F. *Deleuze: una filosofía del acontecimiento*. Buenos Aires: Amorrortu, 2004a.

_____. *O Vocabulário de Deleuze*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2004b.

Data de recebimento: 27/11/2012

Data de aceite: 04/02/2014

Sobre os autores:

José Mário dAvila Neves é Psicólogo na Secretaria Municipal de Saúde de Porto Alegre; Sócio e Consultor da NEXUS Desenvolvimento Institucional; Mestre e Doutor em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da UFRGS; Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Autor do Livro: "A Face Oculta da Organização: A Microfísica do Poder na Gestão do Trabalho", Porto Alegre, Editora SULINA/UFRGS, 2005. Endereço eletrônico: jmario.neves@gmail.com

Tania Mara Galli Fonseca é psicóloga, professora titular do Instituto de Psicologia da UFRGS, docente e pesquisadora dos Programas de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional e de Informática Educativa/UFRGS, pesquisadora CNPQ e Fapergs, autora de livros e artigos publicados em periódicos da área, organizadora de coletâneas, coordenadora da Coleção Cartografias editada pelas editoras UFRGS e Sulina. Endereço eletrônico: tfonseca@via-rs.net

¹ Itálico no original. Aproveitamos para assinalar que todas as citações serão mantidas no original, com exceção daquelas explicitamente indicadas.

² Deleuze (1998) chama de "hecceidades" às individualidades que povoam o plano de consistência: "toda individuação não se faz sobre o modo de um sujeito ou até mesmo de uma coisa. Uma hora, um dia, uma estação, um clima, um ou mais anos – um grau de calor, uma intensidade, intensidades muito diferentes que se compõem – têm uma individualidade perfeita que não se confunde com a de uma coisa ou de um sujeito formados" (DELEUZE, 1998, p.108).

³ "A atividade tem algo de sempre indefinível na medida em que ela é sempre micro 're-criadora'. Vimos que uma situação de trabalho é sempre – para a atividade – o que podemos denominar "um encontro de encontros", um *encontro de singularidades*, de variabilidades a gerir. Numa situação de trabalho, a atividade é sempre o centro desta espécie de dialética entre o impossível e o invivível [invivable, N.T.]". (SCHWARTZ, 2010, p. 206).