

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

TESE DE DOUTORADO

**CIÊNCIA E GESTÃO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: DAS INTERFACES  
EPISTEMOLÓGICAS À PRÁXIS POSSÍVEL**

Autor: Fernando Antonio Hello

Orientador: Profa. Dra. Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira

Este exemplar corresponde à redação final da Tese defendida por Fernando Antonio Hello e aprovada pela Comissão Julgadora.

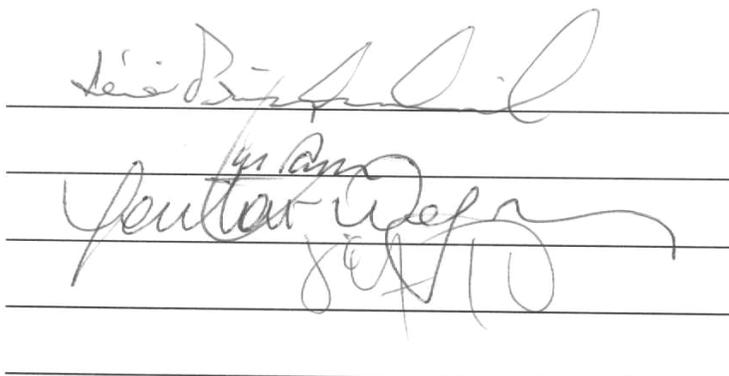
Data: 16/12/2009

Assinatura:.....



Orientador

COMISSÃO JULGADORA:



**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca  
da Faculdade de Educação/ UNICAMP**

Bibliotecária: Rosemary Passos – CRB-8ª/5751

<p>H369c</p>	<p>Hello, Fernando Antonio.</p> <p>Ciência e gestão na universidade pública: das interfaces epistemológicas à praxis possível / Fernando Antonio Hello. – Campinas, SP: [s.n.], 2009.</p> <p>Orientador : Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira.</p> <p>Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.</p> <p>1. Educação superior. 2. Psicanálise. 3. Análise de discurso. 4. Gestão de pessoas. 5. Educação – Administração. I. Pereira, Elisabete Monteiro de Aguiar. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">10-007/BFE</p>
--------------	---

**Título em inglês** : Science and management in the public university: from the epistemological interfaces to the possible praxis.

**Keywords** : College education; Psychoanalysis; Discourse analysis; People's management; Educational administration

**Área de concentração** : Políticas de Educação e Sistemas Educativos

**Titulação** : Doutor em Educação

**Banca examinadora** : Profª. Drª. Elisabete Monteiro de Aguiar Pereira(Orientadora)

Prof. Dr. Gastão Wagner de Souza Campos

Profª. Drª. Léia Prizskulnik

Prof. Dr. José Maria de Paiva

Prof. Dr. Luís Enrique Aguilar

**Data da defesa**: 16/12/2009

**Programa de Pós-Graduação** : Educação

**e-mail** : [hello@unicamp.br](mailto:hello@unicamp.br)

À minha esposa Silvia  
Às minhas filhas Juliana e Laura  
Aos meus pais Abdalla e Vicentina (*in memoriam*)

## AGRADECIMENTOS

“<sup>1</sup> *Cântico das Subidas*. Bem-aventurado és tu, quem quer que sejas, que temes o Senhor, que andas nos seus caminhos!  
<sup>2</sup> porque comerás do trabalho das tuas mãos, bem aventurado será e te irá bem.  
<sup>3</sup> Tua esposa será como uma vide fecunda, no interior da tua casa; teus filhos como pimpolhos de oliveiras ao redor de tua mesa.  
<sup>4</sup> Eis como será abençoado o homem que teme o Senhor.  
<sup>5</sup> Abençoa-te o Senhor desde Sião, para que vejas a prosperidade de Jerusalém todos os dias de tua vida;  
<sup>6</sup> para que vejas os filhos dos teus filhos: a paz seja sobre Israel.”  
(Salmo 127, Bíblia Sagrada, 1975, p.682)

Agradeço a Deus que me possibilitou esse trabalho e me deu condições para realizá-lo.

À minha Orientadora Profa. Dra. Elisabete M. Aguiar Pereira, pela solicitude e dedicação no acompanhamento de sua construção, pelo estímulo, pela energia e entusiasmo a cada etapa vencida.

À minha esposa Silvia e às minhas filhas Juliana e Laura pela compreensão, apoio e incentivo.

Ao Prof. Dr. José Maria de Paiva pela escuta num momento decisivo.

Aos demais amigos e colegas agradeço pela interlocução, questionamentos e sugestões, especialmente à Estela Dall'Oca Tozetti, Claudete Maria Rego, Luciane Politi Lotti e Rosivaldo Pellegrini.

Finalmente, aos meus pais (*in memoriam*) que tanto cuidaram para que me fosse possível chegar até aqui.

## RESUMO

O presente trabalho aborda uma universidade pública, do ponto de vista administrativo, em seus aspectos de perenidade enquanto instituição e de sustentabilidade enquanto organização, articulando a gestão administrativa, no geral, e a gestão de pessoas, no particular, na Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP.

Nosso objetivo é estudar, através de uma abordagem de cunho estruturalista, como se articulam o *ethos* universitário naquilo que tem de característico e predominante em ações, atitudes e sentimentos dos indivíduos ou grupos que compõem essa comunidade, e que marcam suas realizações ou manifestações culturais e de gestão de pessoas, e o *modus operandi* da universidade, em suas vertentes de produção de conhecimento, saber e ciência, através do ensino, da pesquisa e da extensão, assim como através do estudo de seu planejamento estratégico.

Partiremos da contextualização da instituição/organização universidade na conjuntura sócio-econômica e de suas relações de trabalho atuais, passando pelas implicações dessas tendências tanto sobre os novos paradigmas científicos e administrativos como, mais especificamente, sobre a gestão de pessoas, em função das especificidades estruturais do sujeito desejante em suas dimensões subjetivas e profissionais.

Mais especificamente, na administração de "recursos humanos", atualmente denominada gestão de pessoas, pretendemos analisar a interação do *ethos* universitário refletido em seus próprios quadros administrativos e em suas respectivas *praxes*. Numa organização tão peculiar como a universidade, buscamos entender as políticas e práticas de gestão de pessoas, seus discursos e seus efeitos, tanto tácitos quanto explícitos, tanto "curativos" quanto iatrogênicos, via análise do discurso contido tanto no processo quanto nos produtos e implementações resultantes do Planejamento Estratégico - PLANES - UNICAMP.

Para isso utilizaremos o ferramental da teoria psicanalítica, mais especialmente as contribuições de Jacques Lacan em sua elaboração dos Quatro

Discursos, mais um: o do Mestre, o Universitário, o da Histórica, o do Analista e mais o do Capitalista.

Concluiremos que a gestão universitária, inclusive em seu vetor estratégico e de gestão de pessoas, acabam por compor um controle heterônomo que interfere no *ethos* universitário, essencialmente definido por nós como "a ética do bem-conduzir o bem-dizer".

A complexidade da instituição/organização universidade coloca-se, dessa forma, como o determinante de produção e produtividade possíveis, onde qualquer forma de intervenção ou intencionalidade passa pelo quê a estrutura permite do "fazer-sentido", seja enquanto ato ou enquanto articulação significativa e formalização de verdades, em seus desdobramentos e em suas implicações epistemológicas do "fazer-ciência".

Concluimos que a universidade, dessa forma, se apresenta enquanto instituição/organização cuja essência de *modus operandi* e de *ethos* faz confluir, sobrepondo, conhecimento, saber, ciência e *práxis*, compondo uma nova ética institucional/organizacional que redimensiona, re-articula dialeticamente e implica incisivamente, de forma inovadora do ponto de vista administrativo/gerencial e de gestão de pessoas, o(s) discurso(s) e a(s) prática(s).

## ABSTRACT

The present work approaches the public university, by the administrative point of view, in your perenity aspects while institution and in your sustentability while organization, articulating the managerial administration, in general, and the people's administration, in particularly, in the State University of Campinas - UNICAMP.

Our objective is to study, through an approach of structuralistic stamp, how it articulates the academical *ethos* in that it has of characteristic and predominant in actions, attitudes and the individuals or groups' feelings that compose that community, and that mark your accomplishments or cultural manifestations and of people's administration, and the *modus operandi* of the university, in your slopes of knowledge's production, knowledge and science through the teaching, the research and the extension, as well as through the study of your strategic planning.

We will leave of the contextualization of the university institution/organization in the socioeconomic conjuncture and of your current work relationships, going trough the implications of those tendencies on the new scientific and administrative paradigms like, more specifically, on the people's administration, in function of the structural specificities of the desiring subject in your subjective and professional dimensions.

More detailed, in the administration of "human resources", now denominated people's administration, we intended to analyze the interaction of the academical *ethos* contemplated in your own administrative structure and in your respective praxes. In an organization as peculiar as the university, we looked for to understand the politics and practices of people's administration, your speeches and your effects, so much tacit as explicit, so much "curatives" as iatrogenics, through analysis of the speech as much as contained in the process how in the products and implemantations of the Strategic Planning - PLANES - UNICAMP.

For that we will use the ferramental of the psychoanalitic theory, more especially Jacques Lacan's contributions in your elaboration of the Four Speeches, and

one more: the one of the Master, the one of the University, the one of the Hysterical, the one of the Analyst and the one more of the Capitalist.

We will conclude that the academical administration, inclusive in your strategic and people's administration vector, end for composing an heteronomical control that interferes in the academical *ethos*, essentially defined for us as "the ethics of the well-leading the well-saying".

The complexity of the university institution/organization is placed, in that way, as the production and possible productivity's determinant, where any intervention form or intencionality goes by through the what the structure allows of the "making-sense", be while act or be while possible significant articulation and trues' formalization, in your unfoldings and in your epistemological implications of the "making-science".

We concluded that the university, in that way, shows itself while institution/organization whose essence of *modus operandi* and of *ethos* makes to converges, putting upon, knowledge, know-how, science and *práxis*, composing the new institutional/organizational's ethics that re-designs, dialetically re-articulates and hardly implicates, in a innovative way of the administrative/managerial and people's administration's point of view, the speech(es) and the practice(s).

## **LISTA DE SIGLAS**

ANDIFES - Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.

CONSU - Conselho Universitário.

COPEI - Comissão de Planejamento Estratégico Institucional.

COCEN - Coordenadoria de Centros e Núcleos.

CAAAS - Comissão Assessora para Assuntos Assistenciais da Área de Saúde.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

DGRH - Diretoria Geral de Recursos Humanos.

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo.

FORPLAD - Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior.

PEI - Planejamento Estratégico Institucional.

PES - Planejamento Estratégico Situacional.

PLANES - Planejamento Estratégico.

PRDU - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário.

PAEPE - Carreira dos Profissionais de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão.

UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Algoritmo do Discurso do Analista.....	62
Figura 2: Algoritmo do Discurso Universitário. ....	63
Figura 3: Algoritmo do Discurso do Mestre. ....	63
Figura 4: Algoritmo do Discurso da Histórica. ....	63
Figura 5: Algoritmo do Discurso do Mestre representando a clivagem S1-S2. ....	68
Figura 6: Algoritmo do Discurso do Mestre representando que "o desejo do homem é o desejo do Outro". ....	68
Figura 7: Discurso Universitário. ....	90
Figura 8: Discurso do Mestre. ....	92
Figura 9: Perspectivas do Balanced scorecard. ....	134

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Articulação em cubo de CAMPOS x [DIMENSÕES x (PRODUTOS + FERRAMENTAS + ANÁLISES) ] .....	54
Tabela 2: As políticas das teorias de planejamento numa tentativa de classificação....	83
Tabela 3: Articulação de FASES DO PLANEJAMENTO x LUGARES NO ALGORITMO x TIPOS DE DISCURSOS. ....	100

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 COM TEXT(U)AÇÃO.....	1
1.2 AD-VERTÊNCIA.....	11
2 TRABALHO E GESTÃO NA INSTITUIÇÃO / ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE .....	13
3 CIÊNCIA E CONSCIÊNCIA: INTERFACES DA RAZÃO NA PÓS-MODERNIDADE .	25
4 DAS REAIS POSSIBILIDADES DE UMA CIÊNCIA DO (IM)POSSÍVEL.....	33
5 AVANÇOS NO RETORNO A FREUD.....	45
6 DOS QUATRO DISCURSOS + 1 .....	59
7 PLANEAR.....	77
7.1 DO PLANEJAMENTO .....	77
7.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	86
7.3 PLANÁLISE.....	89
8 PARA-ANÁLISE .....	97
8.1 AINDA MAIS.....	102
8.2 MAIS, AINDA.....	111
9 COM-OCCLUSÕES, PARA NÃO-CONCLUIR.....	119
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	125
ANEXO I.....	133

"O mundo é mais rico do que é possível exprimir em qualquer linguagem." (PRIGOGINE *apud* WHEATLEY, 1992, p.9)

*"Quando eu era jovem e livre, e minha imaginação não tinha limites, eu sonhava em mudar o mundo.*

*Quando fiquei mais velho e mais sensato, descobri que o mundo não mudaria, e por isso encurtei um pouco o alcance de minha visão e decidi mudar somente o meu país. No entanto, ele também permaneceu impassível.*

*Quando atingi meus anos de crepúsculo, numa última tentativa desesperada, resolvi mudar apenas minha família, as pessoas que me eram mais próximas, mas - ai de mim - elas não queriam ter nada disso.*

*E agora, deitado em meu leito de morte, compreendo: se eu tivesse antes de mais nada, mudado apenas a mim mesmo, então, pelo exemplo, eu mudaria minha família. Com base em sua inspiração e em seu encorajamento, eu teria então sido capaz de melhorar o meu país e, quem sabe, poderia até mesmo mudar o mundo." (extraído de uma lápide de um bispo anglicano nas criptas da Abadia de Westminster in SHELTON, 1997, p. iii)*

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 COM TEXT(U)AÇÃO

Num contexto de grandes transformações no âmbito da gestão da coisa pública, a da Universidade não foge à regra. Na tentativa de acompanhar o ritmo frenético das mudanças estruturais que atingem as organizações nos dias atuais, ela esforça-se por equacionar suas questões administrativas e acadêmicas no intuito de responder às diferentes demandas.

Apesar de sua especificidade enquanto organização<sup>1</sup> cujo objetivo maior é o ensino, a pesquisa e a extensão, a universidade apresenta-se como sendo uma instituição que, em termos administrativos, está submetida a pressupostos gerenciais muito semelhantes aos de qualquer outra organização, sem os quais seus objetivos-fim dificilmente seriam alcançados, colocando em risco sua perenidade enquanto instituição e sua sustentabilidade enquanto organização.

Nesse contexto, na tentativa de alinhar políticas administrativas à busca de melhores desempenhos em gestão que minimizem o crescente "gap" entre sua parte científico-acadêmica e sua contraparte administrativo-gerencial, as últimas gestões da Universidade Estadual de Campinas elaboraram e propuseram como diretriz o "planejamento estratégico"<sup>2</sup> - PLANES - UNICAMP<sup>3</sup>, cujos desdobramentos representam uma mudança significativa na concepção de gerenciamento da e para a universidade e do que se espera dela enquanto "instituição pública" em termos de missão, visão e valores. A forma como esse "planejamento estratégico" foi feito e proposto, sua implementação e resultados será o objeto de nossa análise mais à frente.

Paralelamente e sincronicamente, num contexto amplo, nesses últimos anos vemos ocorrer uma profunda mudança no papel exercido pelo estado na gestão da coisa pública; um estado que, de interventor máximo passa a ter, via políticas neo-

---

<sup>1</sup> Segundo o Novo Dicionário Aurélio, "organização" é uma "associação ou instituição com objetivos definidos" (FERREIRA, 1986) e "instituição" é uma "associação ou organização de caráter social, educacional, religioso, filantrópico, etc; estrutura decorrente de necessidades sociais básicas, com caráter de relativa permanência, e identificável pelo valor de seus códigos de conduta, alguns deles expressos em leis; instituto." (FERREIRA, 1986). Nesse sentido, dependendo do nosso foco de interesse, tomaremos a universidade ora como organização, ora como instituição, tendo em vista seus aspectos administrativos/gerenciais e/ou sociais/educativos, respectivamente.

<sup>2</sup> "Estratégico: relativo a *Estratégia* [Do grego *strategía*, pelo latim *strategia*.] S. f. 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando a alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. 2. Arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha. [Cf., nesta acepção, tática (2).] (FERREIRA, 1986.) Em síntese, privilegiar determinados aspectos frente a outros, em função da importância maior ou menor em relação ao alcance de determinados objetivos.

"Tática:[Do grego *taktiké (téchnē)*, i. e., 'arte de manobrar tropas'.] S. f. 1. Parte da arte da guerra que trata da disposição e da manobra das forças durante o combate ou na iminência dele. 2. Parte da arte da guerra que trata de como travar um combate ou uma batalha. [Cf., nesta acepção, estratégia (2).] 3. Fig. Processo empregado para sair-se bem num empreendimento. 4. Fig. Meios postos em prática para sair-se bem de qualquer coisa. 5. P. ext. Arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos. 6. P. ext. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. 7. Fig. Fam. V. estratégia (2)." (FERREIRA, 1986.)

<sup>3</sup> O PLANES - UNICAMP está disponível em: <<http://www.cgu.unicamp.br/planes/index.html>>. Acesso em: 20 Mai. 2009.

liberais, um papel mínimo e essencialmente fiscalizador e avaliador, em busca de resultados e retorno de investimentos realizados, cujos reflexos na universidade se traduzem na percepção de ter que levar em conta, como em qualquer outro ramo de negócios, os riscos inerentes, os desafios e expectativas de retorno diretos ou indiretos, em resposta às políticas públicas propostas, implementadas e avaliadas em seus "resultados", categoria que, no âmbito da Educação, sempre é preciso depurar.

De início é importante delinear brevemente o campo da gestão pública em suas implicações e desdobramentos tentando estabelecê-lo conforme nos indica Lima (2007):

O que seria então gestão pública?

Não se trata de desprezar a eficiência, tão pouco a qualidade. Trata-se, sim, de colocar o destinatário final da ação e dos serviços do Estado como referencial, tanto para a formulação das políticas públicas, como para a avaliação dos resultados da implementação delas.

Este referencial dá sentido público à gestão e coerência ao processo decisório, principalmente no momento de estabelecer prioridades às ações. Nessa abordagem de gestão, o cidadão condiciona o plano e o plano, o orçamento.

Gestão, sob esta óptica, é a capacidade que uma organização tem para fazer o que tem que ser feito da melhor maneira possível. Em outras palavras, gestão é a capacidade de obter a melhor relação entre recursos, ações e resultados. Entenda-se resultado como atendimento às demandas da sociedade - criação de valor público e geração do bem comum. (LIMA, 2007, p.1)

A administração pública, no geral, e da universidade pública, em particular, vêem-se, assim, diante de novas exigências, essencialmente em termos de eficiência, eficácia e efetividade que estavam, até antes do declínio do Estado de Bem-Estar Social e da instauração do que se convencionou chamar Estado-mínimo, restritas à esfera privada, essencialmente sintonizadas ao modo capitalista de produção, e que se impõem agora à esfera pública gerando, a partir daí, diferentes reflexos e desdobramentos, como nos aponta Lima (2007):

É preciso entender que o maior resultado da gestão pública é o ganho social e tal resultado não acontece no campo da administração, mas no campo da política, no sentido helênico da palavra. O ganho social não é contabilizável como lucro - este capaz de atestar o sucesso no setor privado - e é extremamente difícil mensurá-lo no setor público.

Essa dimensão social da gestão não é natural da administração, cuja essência é técnica. Não é do campo da administração a '*contabilidade social*'. A administração não faz e não sabe fazer '*demonstrativos de lucros e perdas sociais*'. Por isso, mesmo no setor público, os administradores e gestores ficam presos aos limites físicos e financeiros das metas e dos resultados. A gestão pública tem sua finalidade na geração do bem comum, e os resultados, embora sejam objetos da gestão pública, não pertencem à administração, mas à política. (LIMA, 2007, p.3)

Essas especificidades da gestão pública vêm delinear nosso campo de pesquisa; remetem-nos a avanços e emergências de novos conceitos em gestão de pessoas nas organizações atuais em geral, os quais, no contexto da universidade pública, adquirem uma configuração única, cuja resultante pretendemos estudar e articular, sejam como ferramentas que viabilizam a implementação de modernas técnicas de gestão capazes de potencializar resultados em "contabilidade social e política" na universidade como um todo, sejam, num outro extremo, como meros instrumentos ideológicos a serviço da atual hegemonia neoliberal e do capital globalizado, e suas conseqüentes flexibilizações e precarizações das relações de trabalho.

Todas essas transformações, vindo de encontro a direitos estatutários adquiridos e demais ganhos trabalhistas, colocam a universidade pública num palco dramático de lutas pró e contra a implementação de determinadas práticas administrativas as quais, se num primeiro momento representam avanços, logo em seguida, paradoxalmente, se transmutam em retrocessos.

Nesses termos, o planejamento estratégico global e particularmente em recursos humanos para a universidade pública toma novas dimensões em vista à demandas institucionais, ressignificando o sentido do *ethos* universitário e colocando questões relativas aos fins e às finalidades do fazer universitário.

O desafio na gestão se coloca assim em várias frentes num contexto de economia capitalista globalizada, se redefine e olha para um cenário futuro, com base no presente e no passado.

Nosso campo de pesquisa fica, assim, delineado pelo imbricamento da Educação, da Administração e do Planejamento Estratégico na universidade pública, com foco específico no caso da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP.

No campo da Educação, buscamos estudar o *ethos* universitário em função de cenários conjecturais futuros, onde se tem que planejar, avançar e delinear estratégias em termos administrativos, de meios, controles e fins/resultados da organização universidade: ela própria caminhando, enquanto produtora de conhecimentos e saberes, paradoxalmente, no campo do "não-saber", num ambiente de mudança constante e num mundo "globalizado" na cultura e nas finanças.

Isto nos faz pensar nas possíveis articulações dessas atividades fins da universidade pública (ensino, pesquisa e extensão) com categorias complexas como ciência, conhecimento, saber, verdade e sentido, e seus efeitos intra e extra-muros da academia.

Focalizamos, portanto, a universidade como organização única, pressupondo em sua concepção uma idéia e um ideal (DREZE & DEBELLE, 1983) que, em função de sua longevidade e complexidade, mostra-se como uma síntese emblemática do que homem foi capaz de construir e manter, sem paralelos comparativos em termos de organização ou instituição.

Nesse sentido, enquanto condensação e síntese, pretendemos abordar a universidade como uma espécie de sintoma social a ser interpretado e que, em sua tradução, nos traga o reflexo da complexidade das relações sociais que hoje vivemos e das quais a universidade é um "microcosmo-caótico", mesclando nessas palavras ordem e entropia, qual uma articulação "harmônica-dissonante" na dimensão temporal.

Assim, abordar a universidade como um "sintoma" nos permite entendê-la como a condensação de inúmeros vetores que fazem dela uma instituição única sem paralelos, "efeito" da sociedade que a mantém e alimenta e com a qual tem um intercâmbio complexo, cujas resultantes compõem a essência do *ethos* universitário em gestão e produção: 'ensino', enquanto educação superior; 'pesquisa', enquanto busca e construção de conhecimento, de saber, de verdade e de sentidos; 'extensão' enquanto aplicação e socialização de resultados, essencialmente aqueles socialmente contabilizáveis.

Nossa idéia é, portanto, aprender com e através da universidade da mesma forma que, ao clínico, um "sintoma" revela e oculta a um só tempo, ora

metafórica, ora metonimicamente, a realidade velada de um complexo, parte consciente e parte inconsciente.

Para analisarmos esse "sintoma-universidade" pretendemos lançar mão do ferramental psicanalítico trazido por Jacques Lacan em suas articulações com a Linguística e a análise dos discursos.

Exatamente por suas históricas características "extra-muros", a Psicanálise, em suas construções teórico-conceituais, nos possibilitará uma abordagem da *práxis* universitária ou de seu *modus operandi* a partir de um ponto de vista descentralizado e em escansão, fora do escopo do discurso da ciência positivista que se pratica na universidade sem, no entanto, desprezar seu rigor lógico, originalmente comum a ambas. A pré-suposta a-cientificidade da Psicanálise, alardeada do ponto de vista da Ciência positivista, nesse caso, nos serviria instrumentalmente, em função de se apresentar enquanto um constructo teórico paralelo, viabilizando um diálogo epistemológico. Percorreremos esse caminho utilizando as propostas trazidas na formalização dos "quatro discursos" de Jacques Lacan, estruturados especialmente em seu Seminário XVII intitulado "O avesso da psicanálise" (LACAN, 1991) e, posteriormente, em "Televisão" (Lacan, 1993), assim como em outros textos de sua autoria.

Essa ferramenta nos possibilitará articular e trazer para o centro da discussão o ser humano em sua individualidade, reavaliando e redimensionando a importância da parte em relação ao todo: as pessoas que, em última instância compõem a universidade e são, ao mesmo tempo, agentes e foco das diferentes ações e intervenções de gestão em recursos humanos.

Se a base da Psicanálise é a clínica e no centro da clínica o indivíduo, com seu sintoma e seu discurso catalisando o processo de cura, a aplicação do ferramental psicanalítico à análise organizacional pressupõe admitir que a base das organizações são formadas por indivíduos com estruturas específicas e singulares, em suas relações sociais e de trabalho, que dão características próprias à organização como um todo, o que faz das pessoas, enquanto trabalhadores da universidade, a um só tempo, causas "sintomáticas", pivôs e focos das ações em recursos humanos.

Se as organizações, no geral, e a universidade, em particular, especialmente pela sua função em educar, formar e produzir saberes, concebem hoje as pessoas como as reais bases vivas dos recursos ditos intangíveis como conhecimentos, habilidades e atitudes, experiência, "know-how", "expertises" e sabedoria, então nossa intenção é aprofundar o estudo de como planejar e gerir os "recursos humanos" nesse tipo de instituição de forma a potencializar resultados estratégicos em suporte gerencial ao ensino, pesquisa e extensão, privilegiando o humano.

Nosso tema busca articular e aprofundar esses aspectos, possibilitando uma ampliação e redirecionamento dos conceitos teóricos assim como uma abordagem mais abrangente para questões cruciais e interdisciplinares no campo da Educação Superior, no geral, e da Administração em Educação Superior, em particular.

Seria possível, dessa forma, conferir à universidade pública uma administração avançada, compatível com ou no mesmo nível de excelência de sua atividade científico-acadêmica, essencialmente em aplicação do saber que ali mesmo é construído, apesar das dificuldades trazidas pelos entraves político-burocráticos? Como entender a relação dialética entre os aspectos "acadêmico-científico" e "administrativo-gerencial" e suas interfaces na organização "Universidade"?

As demandas administrativas da universidade pública a colocam, ao nosso ver, num impasse entre duas macro-tendências: se por um lado, existe uma necessidade de estar um passo à frente em termos de produção científica e tecnológica em relação à sociedade que a mantém e a cujas demandas, pressupõe-se, deva atender, por outro lado, é necessário levar em conta todos os possíveis e imagináveis entraves burocráticos-administrativos inerentes à gestão estatal que lhe conferem qualidades mas também todos os problemas característicos da administração pública, de eficiência, eficácia e efetividade questionáveis. Uma instituição de ponta em ensino, pesquisa e extensão, que busca atender a sociedade em soluções inovadoras em ciência e tecnologia está, por sua vez, efetivamente, embasada em práticas inovadoras em gestão administrativa?

Vemos que na ciência da administração novos conceitos emergem de necessidades que surgem, a princípio, de novas conjunturas detectadas pelas

empresas em seus intercâmbios com o ambiente externo e interno. Esses conceitos constituem-se e firmam-se então, *a posteriori*, como resultado da elaboração dessas novas tendências e práticas de gestão, sedimentando assim, um processo de construção do conhecimento e do saber administrativos que avançam em íntima relação com as práticas gerais, num ambiente competitivo, no contexto do modo de produção capitalista. Sabemos que na empresa privada as práticas e ações vão ao encontro de necessidades emergentes e que surgem na evolução dos negócios no ambiente tanto externo quanto interno à organização.

Mas esses mesmos conceitos poderiam ser aplicados à administração da empresa pública e desta, em particular, à universidade pública? Seria possível criarmos um paralelismo e aplicar os conceitos reconhecidamente advindos da empresa privada à empresa pública, sem que nos esqueçamos que estamos no campo das especificidades da "gestão em educação pública" e da "universidade pública"?

Buscaremos levantar até que ponto essa transposição é possível, levando-se em conta os vários aspectos envolvidos, explicitando quais os porquês, os desdobramentos e efeitos dessa aplicação, no contexto da universidade pública, de conceitos como por exemplo, o "planejamento estratégico", a "gestão estratégica em recursos humanos" e suas derivações na "gestão de pessoas", "gestão por competências", "gestão do conhecimento".

Supomos, portanto, que o avanço adviria, assim, de uma nova concepção específica de administração para a universidade que, sem dúvida, envolve uma 'idéia de universidade' e um 'ideal' mas também o *ethos* e *modus operandi* como um todo, o que, por sua vez, levanta uma série de questões conceituais que serão analisadas e articuladas mais adiante.

Em outras palavras, a questão é: até que ponto a condução administrativa da Universidade, enquanto uma organização que planeja e estabelece metas e objetivos estratégicos, no geral, e em sua administração de recursos humanos, em particular, interage com seus objetivos-fim em ensino, pesquisa e extensão?

Através da nossa pesquisa analisaremos a emergência dessas novas intenções, articulando-as à conjuntura histórico-político-administrativa, interna e externa à Universidade pública e, paralelamente, ao contexto sócio-econômico-administrativo

da emergência desses novos conceitos teóricos no mercado e na própria Ciência Administrativa.

Com essa base elementar conceitual-estrutural esperamos obter subsídios para uma nova leitura dos documentos oficiais das propostas e dos registros do próprio processo de Planejamento Estratégico feitos pela Universidade Estadual de Campinas, delimitando nosso campo às diretrizes com enfoque em Gestão de Recursos Humanos no geral e, mais especificamente, naquelas que se referem à nova carreira implantada em Setembro de 2003, denominada "Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão" (PAEPE).

Pretendemos, dentro desse enquadre, estudar os desdobramentos das estratégias presentes no PLANES da UNICAMP, nas "ações resultantes" em termos de novas diretrizes em Gestão de Pessoas, seus efeitos esperados e obtidos, seus impactos e desenvolvimentos, possibilidades e dificuldades, etc., sempre na interface dos novos conceitos administrativos frente ao contexto da administração pública e do papel esperado da universidade.

Buscaremos então ver e analisar como se materializam ou não, em ações e práticas, o que se propõe como intenções e seus posteriores desdobramentos em objetivos estratégicos. Paralelamente ao sintoma, enquanto formação complexa de significação a ser decifrada, também aqui pressupomos que um ato condensa, agora dinamicamente, em ações evidentes, todo um conjunto de significações que o estrutura e o compõe como efeito, senão como epifenômeno.

Como organização complexa, nossa tese é a de que a universidade gerou "autonomia" enquanto organização, resistindo a toda e qualquer "heteronomia" e adquirindo um movimento próprio que, embora aparentemente caótico, busca sua auto-organização.

Assim, analisar a Universidade pública tomada como um "sintoma" da presente sociedade e de seu dinamismo "atuante" é, portanto, tentar enxergá-la, lê-la e traduzi-la como ela se apresenta; é abrir mão, pelo menos num primeiro instante, da idéia e do ideal de "Universidade", para percebê-la como se mostra e o que faz em seus desenvolvimentos.

Nossa expectativa é a de que, ao fazermos esse exercício de análise, possam surgir elos inteiramente novos e singulares que nos remetam a novas dimensões em termos de conceitos de organizações autônomas e seus respectivos *modus operandi*<sup>4</sup>.

Em tais organizações, o avanço nas práticas de gestão de pessoas que, ao nosso ver, em grande parte, está ainda por se realizar, dependeria essencialmente da capacidade de cálculo preditivo, que seja capaz de traçar um percurso razoavelmente seguro entre a posição atual e o objetivo a ser alcançado, entre o que somos e o que queremos nos tornar; e isso se traduz, em termos de estratégias organizacionais, em onde queremos chegar em termos de formação na academia, desenvolvimento amplo dos quadros administrativos, com retenção e aplicação de talentos, realização pessoal e profissional dos trabalhadores, resgate de suas contribuições subjetivas e alinhamento em missão, visão e valores.

---

<sup>4</sup> Quanto à estrutura do processo decisório na administração do ensino superior, são utilizados vários modelos de governança universitária, exaustivamente estudados por Hardy e Fachin (1996), e que resumimos aqui:

1. MODELO BUROCRÁTICO: A universidade como uma organização em que se combinam características burocráticas e profissionais; uma burocracia-profissional, com maior fidelidade à profissão e aos valores profissionais ou à disciplina que à organização;
2. MODELO COLEGIADO: A universidade como uma comunidade de homens cultos (*scholars*), que enfatiza o grau de autonomia em relação à administração central, o consenso e a liderança;
3. O MODELO POLÍTICO: A universidade como uma comunidade de grupos de interesse em constante conflito nas instâncias de poder da vida acadêmica;
4. O MODELO DA ANARQUIA ORGANIZADA: A universidade como uma anarquia organizada onde as decisões não são tomadas intencionalmente, mas são determinadas por ausência de ação ou por acidente; as oportunidades de escolha ocorrem quando se espera que a organização tome uma decisão e tais decisões são frequentemente feitas por inadvertência ou fuga; não há comprometimento; a participação é fluida; o sistema como um todo tem uma alta inércia; a base de informação é fraca; os objetivos são ambíguos; ou seja, uma forma limite de burocracia-profissional;
5. MODELOS MISTOS: A universidade apresentando vários desses modelos anteriores, num contínuo entre, por um lado, burocracia-tradicional-centralizada e, por outro lado, anarquia-organizada-descentralizada; entre interesse comum e interesse próprio; entre estrutura mais colegiada com crenças diversas sobre causas, mas crenças comuns sobre consequências, e tomada de decisão através de julgamento da maioria, ou, entre uma estrutura mais política com crenças comuns sobre causas, mas crenças diversas sobre consequências, e tomada de decisão através de barganha e de compromissos.

Esses autores colocam também um estilo administrativo, dentro do qual eles classificam a própria UNICAMP, que evolui, segundo eles, de uma burocracia carismática, dentro de um Modelo Misto, para uma "ADHOCRACIA" [de *Ad hoc*, uma expressão latina que quer dizer "com este objetivo", "para isso", "para esse fim", geralmente significando uma solução designada para um problema ou tarefa específica. cf. Wikipédia], onde especialistas altamente qualificados, com alto grau de autonomia têm que lidar constantemente com problemas novos, exigindo novas formas organizacionais, que vão além das fronteiras das disciplinas e das especialidades, exigindo equipes multidisciplinares e lideranças catalisadoras. (HARDY & FACHIN, 1996, 21-29)

É importante destacar ainda que nosso exercício será sempre passível de re-elaborações diversas, prévias ou no decorrer de sua consecução, o que faz deste trabalho algo em contínua construção, que certamente tem uma história prévia, uma atual e uma futura. Esta última, apenas vislumbrada, mostra-se conjecturalmente pela promessa de que, em lá chegando, teremos, no mínimo, avançado em saber, quiçá em conhecimento.

Essa é nossa aposta.

"[...] Somos 'institucionalmente' conservadores, tal qual as igrejas. Queremos mudar o mundo fora da Universidade, mas não a Universidade." (VOGT, 2008)<sup>5</sup>

## 1.2 AD-VERTÊNCIA

É importante destacar, num primeiro momento, alguns aspectos que dizem respeito à própria estrutura deste trabalho e que interferiram na sua concepção e desenvolvimento, e que depois resultaram em seu formato final.

Primeiramente, é fundamental destacar as dificuldades de se utilizar conceitos e categorias da teoria psicanalítica, de forma instrumental, fora do campo da própria psicanálise, na interface de análise com outras ciências, no campo da transdisciplinaridade. Assim, tentamos compor uma aproximação bastante cuidadosa do campo freudiano e pós-freudiano com o da ciência positivista, na expectativa de avançar, porém nos beneficiando de ambos.

Também é sabido que o constructo teórico psicanalítico demanda um aporte conceitual prévio que extrapola os limites deste trabalho. Nesse sentido, sempre que possível, procuramos minimamente instrumentar a leitura para que seja possível um transitar razoável entre as articulações inter-campos, sem que tenhamos que

---

<sup>5</sup> VOGT, C. *A interdisciplinaridade na universidade*. Palestra de comemoração dos 10 anos da COCEN - UNICAMP. Outubro de 2008.

discorrer sobre conceitos clássicos da teoria psicanalítica, o que fugiria ao nosso escopo.

Outro aspecto são as dificuldades trazidas pelo aporte lacaniano à psicanálise.

É reconhecido o hermetismo da obra de Jacques Lacan o que, no entanto, não nos dissuade do esforço de utilizá-la teórica e instrumentalmente em nosso trabalho, em função de nos oferecer contribuições primorosas em articulações e formalizações que alicerçam nosso percurso teórico.

Destacados esses aspectos, além do fato de que caminhamos por aproximações sucessivas em construção concomitante, o que faz com que tanto o método estruturalista e o produto final da análise estrutural se sobreponham em escansão, o que relativiza e re-significa cada elemento, conceito ou categoria, campo e capítulo em função dos demais e, nesse sentido, os relança, assim como à própria leitura, a significados e significações em diferentes níveis.

Isso nos faz reafirmar que nossa articulação avança, acima de tudo, através de uma base lógica possível, como nos diz Lacan (1993):

"[...] Sobre isso, solto a resposta do discurso analítico à incongruência da pergunta: que posso saber? Resposta: nada que não tenha em todo caso a estrutura<sup>6</sup> da linguagem, de onde resulta que até onde irei *neste* limite, é uma questão de lógica. Isso é afirmado pelo fato de o discurso científico conseguir a alunissagem, em que se atesta para o pensamento a irrupção de um real." (LACAN, 1993, p.65)

---

<sup>6</sup> "Uma estrutura é um sistema de transformação que comporta leis enquanto sistema (por oposição às propriedades dos elementos) e que se conserva e se enriquece pelo próprio jogo de suas transformações, sem que estas ultrapassem suas fronteiras ou recorram a elementos exteriores. Uma estrutura comporta três características: totalidade, transformação e auto-regulação." (PIAGET, 1970, p.6-7)

## 2 TRABALHO E GESTÃO NA INSTITUIÇÃO / ORGANIZAÇÃO UNIVERSIDADE

"[...] Taylor tem a grande percepção de que o *conhecimento científico* pode ser aplicado ao trabalho. Ou seja, para aumentar ou melhorar a produção, caberia ao 'gerente científico' descobrir a 'melhor maneira' para atingir o máximo em eficiência." (HELOANI, 2003, p.25) [itálicos e aspas do autor]

"No espaço da produção aparece então uma necessidade de especialização de tarefas entre as 'exigências' do trabalho manual e a 'oportunidade de formular leis gerais' por parte do trabalho intelectual. Por sua vez, essa especialização produz uma interdependência que reafirma a necessidade de cooperação." (HELOANI, 2003, p.32) [aspas do autor]

Inicialmente, lembrando Marx, Campos (2000) nos apresenta as especificidades do trabalho humano que o diferenciam enquanto atividade única:

"Marx lembrava a diferença entre a abelha e o homem-construtor. Ele fazia menção à capacidade de projeção, à capacidade de antecipar dificuldades e de reconhecer problemas antes de eles afetarem um dado agir; tudo isso permitiria ao Ser humano modificar modos passados de construir uma vivenda, inventando o novo, tanto a partir de uma experiência e de estruturas preexistentes, como de um certo 'nada' e, com isso, contornar obstáculos e, até mesmo, atender objetivos antes nem sequer antevistos ou imaginados. Um enxame de abelhas contorna algumas dificuldades, somente que nunca as antevê e sempre procede correções *a posteriori, post factum*; somente conseguindo agir diante de um certo automatismo do tipo estímulo-resposta às intempéries do ambiente."(CAMPOS, 2000, p.105)

Nessa linha, também tomaremos a acepção dada por Campos (2000) à categoria trabalho, como toda e qualquer atividade humana que é realizada de forma regular, organizada em regime de cooperação e que produz algum valor de uso, como bens ou serviços que tenham a capacidade potencial de atender a necessidades

sociais, tendo, ainda, uma dupla finalidade, tanto aquela de assegurar a reprodução social do sujeito, como também a de funcionar como um dos meios por onde os sujeitos se constituem (CAMPOS, 2000, p.236).

Desde Marx o trabalho tem se revelado como uma das categorias centrais de análise no modo de produção capitalista, simultaneamente enquanto pivô, motor e objeto de profundas transformações e conflitos, que têm sido analisadas por vários autores (MARX, 1980; BRAVERMAN, 1977; HARVEY, 2005; CASTEL, 1998; DOWBOR, 2002; HELOANI, 2003; SENNETT, 2006; DWYER, 2006).

Em linhas gerais essas transformações nos mostram, essencialmente, a categoria trabalho sob intensas pressões disruptivas, em seu importante papel enquanto fator de coesão social (CASTEL, 1998).

Em diferentes abordagens e sob os mais diversos pontos de vista, vemos nesse campo grandes embates.

Do ponto de vista social e das relações de trabalho, em termos amplos, as contradições e conflitos nesse campo referem-se, via de regra, a três pilares que sustentam as próprias relações de trabalho: questões relativas às recompensas oferecidas pelo trabalho executado, questões relativas aos controles exercidos na realização do trabalho e, por último, questões relativas à organização dos processos de trabalho (DWYER, 2009).

Assim, Dwyer (2009) vai nos dizer que, se o não-trabalhar é a pior das situações, não menos penosas são as condições de se trabalhar sob um comando autoritário; em seguida, no grau de dificuldades, viria a situação de se trabalhar sob a premência de se satisfazer as condições mínimas de sobrevivência e subsistência e na sequência, a situação de se trabalhar ilegalmente ou ilicitamente; por último, a situação menos penosas de todas, mas não menos difícil e precária: a de se trabalhar informalmente, sem qualquer vínculo ou proteção.

Ao mesmo tempo em que vemos ocorrer essa fragmentação das relações de trabalho e seus desdobramentos e efeitos colaterais, paradoxalmente também percebemos uma intensificação crescente das próprias atividades laborais, seja em extensão, número ou alcance do escopo dos contratos de trabalho, seja na

complexificação, diversificação ou até mesmo na simultaneidade crescente das próprias tarefas.

Em linhas gerais, a amplitude dessas mudanças vai, entre outros aspectos, da flexibilização crescente dos contratos de trabalho, arregimentada por uma legislação neoliberal consoante ao estabelecimento de cláusulas e normas atípicas, eventualmente, estabelecidos preferencialmente via Pessoa Jurídica; vai do surgimento e incremento de cooperativas de trabalho a práticas como banco de horas, horários em turnos apertados, que geram insegurança e vulnerabilidade para o trabalhador, em função de exigências crescentes de desempenho, produtividade e comprometimento com a obtenção de resultados expressivos, sofisticação dos mecanismos de controle, autocontrole e cronometragem.

Em meio a essas mudanças, vamos da informatização que agiliza, mas aumenta a pressão temporal e psicológica sobre o indivíduo ao incremento das doenças ocupacionais; vamos do surgimento do desemprego estrutural, do subemprego ou da informalidade de vínculo de trabalho, por um lado e, por outro lado, à responsabilização do trabalhador por seu sucesso ou fracasso num mercado de trabalho extremamente competitivo; vamos do ônus de manter em alta a própria empregabilidade através de qualificação permanente à competição feroz entre profissionais de diferentes segmentos, falsa democratização participativa sem a real intervenção do trabalhador; dos processos avaliativos mais e mais frequentes e sofisticados, além das exigências de maior dedicação forçada à organização, fonte de sustento e sobrevivência do assalariado em sua identidade social: "*se todo mundo é assalariado, é a partir da posição ocupada na condição de assalariado que se define [atualmente] a identidade social.*" (CASTEL, 1998, p.417)

Nesse contexto, enfim, percebemos os inúmeros desdobramentos nefastos dessas condições exteriores concretas presentes no modo de produção capitalista que se refletem, em última instância, na subjetividade do trabalhador, na sua saúde ou adoecimento, na sua satisfação ou no seu sofrimento no trabalho, na sua realização ou na sua alienação formal ou real. (CAMPOS, 2000, p.27)

Todos esses aspectos, entre tantos outros, cuja análise, embora necessária e relevante para entendermos o porquê daquilo que vivemos hoje, estaria

além dos limites e recortes desse estudo, revelam o campo do trabalho, em seu ponto histórico-evolutivo atual, como cenário de contradições crescentes e dilacerantes que opõem atores e o resultado de suas ações de trabalho, classes, cenários, organizações e/ou instituições, todos eles instâncias de interesses conflitantes cuja arena de luta, no entanto, situa-se sempre e essencialmente na interface humana e singular do indivíduo: visceralmente nas pessoas. Chauí (1983) vai nos falar sobre essa cisão crescente que separa o trabalhador do produto de seu trabalho, assim como da nova condição de assalariamento:

"Vejam o perfil desse outro personagem, tal como Marx o apresenta no capítulo 'O segredo da acumulação primitiva', n'*O Capital*. Trata-se do moderno trabalhador livre: 'Trabalhadores livres num duplo sentido, pois já não aparecem diretamente como meios de produção, como o eram o escravo e o servo, e também já não possuem seus próprios meios de produção, como o lavrador que trabalha sua própria terra; livres e donos de si mesmos [...] O regime do capital pressupõe a separação entre o trabalhador e a propriedade das condições de realização de seu trabalho. [...] Portanto, o processo que engendra o capitalismo só pode ser um: o processo de separação entre o trabalhador e a propriedade das condições de seu trabalho, processo que, por um lado, converte em capital os meios sociais de vida e de produção, enquanto, por outro lado, converte os produtores em assalariados'". (CHAUÍ, 1983, p.14)

A instituição universidade como organização não está imune a essas transformações no mundo do trabalho e o trabalho que nela se realiza está, da mesma forma, submetido às contingências do que se passa no ambiente ao seu redor e na própria sociedade como um todo. Campos (2000) vai nos remeter à essência paradoxal das instituições humanas, entre as quais nós colocamos a universidade:

"As instituições são cristalizações de modos de se lidar com desejos e interesses, bem como de predefinir o resultado de disputas potenciais entre desejos e interesses de distintos sujeitos sociais. As instituições indicam caminhos tanto para o atendimento de necessidades sociais, quanto para sua constituição. Representam uma reação humana contra o devir, uma manifestação concreta da vontade de perpetuar um determinado modo de vida. A instituição é um protesto contra o efêmero e, portanto, contra a morte. Paradoxalmente, toda instituição, faz este movimento controlando as possibilidades de manifestação da exuberância própria à vida. (CAMPOS, 2000, p.234)

É nesse sentido e nesse contexto que nosso foco de análise se volta predominantemente sobre os efeitos, implicações e desdobramentos da função "gerir (e gerir estrategicamente) pessoas na instituição/organização universidade pública" onde, embora não se esteja a salvo dos conflitos e contradições atuais, teríamos um diferencial representado pela atividade fim da universidade em sua interface com a produção do conhecimento científico e onde, talvez, os "saberes-agentes" e os "agentes-de-saber" configurem *praxes*<sup>7</sup> viabilizadoras de transformação social e individual, via desconstruções, análises, intervenções e reconstruções.

A questão que fica é: teria a ciência em seu *modus operandi*, os cientistas e suas *praxes*, assim como os profissionais da carreira de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão (PAAPE)<sup>8</sup>, por si sós, esse poder transformador? Em função dessa especificidade da interface com a ciência em sua atividade fim, teriam os recursos humanos na universidade essa capacidade de produzir uma organização que superasse as imensas dificuldades, contradições, conflitos e mudanças do mundo do trabalho num modelo de ação transformador? Em quê o "fazer Ciência", tomado em seu sentido amplo como produção de conhecimentos em todas as áreas, se reflete e se desdobra num diferencial no trabalho que acontece dentro dessas organizações/instituições de educação superior? Quais implicações e desdobramentos que conseqüentemente teríamos em termos de especificidades ou diferenciais em gestão de pessoas especificamente nessas instituições/organizações?

Essas questões, de início já pressupõem correlações e determinações causais entre conhecimento e *práxis*, sejam elas individuais, ou coletivas e institucionais/organizacionais, que por sua vez remetem a um entendimento, concepção e um "saber-fazer" característicos do *ethos* educacional em seus "produtos" e/ou "resultados" (valores de uso).

Em outras palavras: retroagindo em relação à própria universidade, poderíamos dizer que o saber e o conhecimento, em termos amplos, transformam?

---

<sup>7</sup> Usa-se aqui o termo *práxis* no sentido dado por Chauí (1983): "um modo de agir onde o agente, sua ação e o resultado de sua ação são ligados, interdependentes e inseparáveis" (cf. CHAUI, 1983, p.20), o que vai ao encontro de nossa intenção de articular ações e estruturas onto-psíquicas do sujeito.

<sup>8</sup> Carreira PAAPE (Profissionais de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão) criada em 01/09/2003.

Para respondermos a essas questões, além de articularmos o quê do saber se transpõe para a ação, em escala individual, coletiva, organizacional e institucional, mesmo que não necessariamente nessa ordem, teríamos que inicialmente contextualizar, minimamente, o momento sócio-histórico onde ocorre um primeiro movimento de incidência mais forte do conhecimento científico sobre o mundo do trabalho, mais especificamente, no famoso estudo sobre "tempos e movimentos" feito por Taylor; nesses termos, buscamos privilegiar sua leitura feita por Heloani (2003), que vem ao encontro de nosso foco de estudo, destacando exatamente os aspectos dos desdobramentos subjetivos para o trabalhador da incidência da ciência sobre a prática laboral e, nesse sentido, trazendo um avanço importante e significativo, como veremos a seguir. Temos assim que:

"O sistema de Taylor tinha muito da 'visão científica' bastante 'ingênua' do começo do século XX, caudatária das idéias positivistas originadas de premissas epistemológicas do racionalismo moderno. A concepção positivista pressupõe uma *simbiose hierárquica* entre ação e teoria - daí a dificuldade em se aceitar o conflito. Em decorrência, quando as ações humanas antagonizarem tal visão, serão interpretadas como caóticas, anormais e anti-sociais, pois, para o sistema positivista comtiano, só existe progresso onde existe a ordem e só impera a ordem onde houver a subordinação da prática à teoria." (HELOANI, 2003, p.25) [itálicos e aspas do autor]

Não poderíamos deixar de levar em conta essas deduções no âmbito do trabalho que se faz dia-a-dia na Universidade. Em função de sua diversidade e complexidade, extensão e profundidade, o que menos se vê é uma "ordenada" e muito menos uma "simbiose hierárquica" entre ação e teoria, apesar de todo o planejamento e cálculo, como seria de se esperar de uma organização desse porte.

É fácil constatar que, quotidianamente, ora ações emergem sem que compreendamos suas causas e ora teorias são negadas no teste prático de sua própria implementação, mesmo que, eventualmente, o contrário também ocorra. Isto contradiz as proposições tayloristas de hierarquia, disciplina e controle, como nos diz Heloani (2003):

"[...] não devemos nos surpreender com a valorização dada por Taylor à hierarquia, à disciplina e ao controle por parte dos que sabem, pois 'saber é poder'. A convicção de que a única *épistémé* legítima é a gerada pela ciência por meio do método experimental-matemático (critérios empíricos e lógicos), dá a entender que existe um modo melhor de execução de uma tarefa que deve ser padronizado e impingido a todos, o *one best way* (a melhor das maneiras)." (HELOANI, 2003, p.26) [itálicos e aspas do autor]

Porém é essa mesma escolha ou o estabelecimento do melhor modo de execução de determinada tarefa que impõe uma ingerência no contexto do campo do saber, dos sujeitos "pensantes" sobre os sujeitos "executantes" que, antes de outras considerações e decorrências, trazem à baila o próprio sujeito desejante que se constitui enquanto tal, em sua subjetividade, também através de suas ações no trabalho.

Heloani (2003) vai nos falar sobre a operação de expropriação do conhecimento (ou saber, conforme diferenciaremos adiante) do trabalhador que beneficiaria o trabalho e o capital:

"Com o álibi da especialização, Taylor também demonstra implicitamente 'a carência de que este saber seja apropriado pela organização'. E esse confisco da subjetividade do trabalhador vai impedir que o saber recém-descoberto possa ser utilizado pelo operário apenas em proveito próprio, para aumentar seu salário ou trabalhar menos. Dessa forma, o operário vê seu conhecimento ser cientificamente difundido no conjunto da empresa, que o expropria dele para supostamente beneficiar ambas as partes: trabalho e capital. [...] Esse sistema cientificamente planejado é que vai permitir a 'modelização da individualidade' do operário, adaptando-a para a assimilação das vantagens da cooperação recíproca entre trabalhador e administração. Assim, "Taylor esboça um ensaio de 'modelização do inconsciente', ou seja, penetrar na esfera da subjetividade do trabalhador para reconstruir a sua percepção segundo os interesses do capital" (HELOANI, 1991, p.119)." (HELOANI, 2003, p.32) [aspas do autor]

De todas as implicações e desdobramentos que resultaram dessa primeira abordagem "científica" do trabalho feita por Taylor, nosso interesse recai sobre a questão da instrumentalização da subjetividade do trabalhador, no que ela estabelece uma linha mestra diretamente relacionada à sua *práxis*. Nosso questionamento incide sobre o fato de que, essa mesma subjetividade do trabalhador que o traduz enquanto

sujeito desejanste, passa a ser o campo predominante de conflito quando o produto do trabalho, o valor de uso, "produto" e atividade-fim da universidade, se torna o saber e o conhecimento. Esse aspecto confere ao nosso foco de estudo sua especificidade: é quando a gestão de pessoas adquire seu caráter ou valor estratégico, na medida em que são elas que os detêm e operam. Como nos diz Campos (2000):

"Em geral, tanto a 'Administração Científica' quanto os métodos de Planejamento operam quase que exclusivamente no plano do instituído, supondo que Interesses e Desejos dos trabalhadores atrapalham a gestão. Imaginam que o particular e o singular (possibilidade de manifestação da negatividade dos Sujeitos - espaço de crítica e dos movimentos instituintes) contaminam a racionalidade objetiva da gestão com a subjetividade dos agentes. De fato, em geral, é difícil concertar Desejos e Interesses em Coletivos. Dificuldade frequentemente utilizada pela Racionalidade Gerencial Dominante como pretexto para ignorá-los ou mesmo esmagá-los." (CAMPOS, 2000, p.79) [maiúsculas do autor]

Tentamos assim entender a universidade enquanto instituição social e organização onde mais profundamente estariam articulados saber e fazer em ato<sup>9</sup>, via subjetividade(s), estruturas cujas resultantes a delineiam como um todo: a universidade como somatória das diferentes e singulares subjetividades, em seus espaços coletivos<sup>10</sup>.

Assim, o sujeito em sua singularidade, não obstante a tendência ao seu banimento do cenário histórico por parte da várias escolas de pensamento mais recentes, enquanto categoria moldada pelas estruturas sociais que o produzem e o aprisionam, permanece, apesar disso, em nosso estudo, como centro nevrálgico e pivô de quaisquer ações que se queiram estratégicas em gestão de pessoas no espaço coletivo da instituição/organização universidade.

Campos (2000) vai articular as possibilidades de saber e ação autônoma do sujeito pós-freudiano, determinismo cuja saída remete à um saber reflexivo sobre sua prática:

---

<sup>9</sup> Um ato condensa, dinamicamente, em ações evidentes, todo um conjunto de significações que o estrutura e o compõe como efeito, senão como epifenômeno.

<sup>10</sup> Entendendo-se por espaços coletivos "[...] *arranjos concretos de tempo e lugar, em que o poder esteja em jogo; e onde de fato se analisem problemas e se tomem deliberações.*" (CAMPOS, 2000, p.42)

"O trabalho [como] [...] um modo essencial de expressão do Sujeito no mundo: a produção de Obras como um espelho em que a reflexão crítica (para além da referência narcísica) tornar-se-ia possível.

[Buscaríamos] Um conceito ampliado de trabalho que superasse a concepção restrita de trabalho produtivo, e que considerasse como digno de ser remunerado todo o esforço humano voltado para a produção de valores socialmente construídos. O trabalho sendo toda e qualquer atividade humana voltada para o atendimento de necessidades sociais."

[...]

"Particularmente com Lacan, o freudismo construiu uma perspectiva 'pessimista' quanto à autonomia e à possibilidade de ação deliberada do sujeito. Lacan chegou a mencionar que liberdade seria a consciência pelo sujeito das estruturas que o dominariam irremediavelmente. (ROUDINESCO, 1994), (DOR, 1989). Como no caso do marxismo, supõe-se a existência de linhas de determinismo estrutural, e a liberdade que restaria ao Ser seria o refúgio de conhecer as próprias cadeias. [...] Ser-do-saber, mais do que ser da *práxis*, portanto. A liberdade seria a consciência das necessidades; ou [...] a autonomia, como um saber reflexivo, uma prática que se analisa. (CAMPOS, 2000, p.54 e 113) [maiúsculas do autor]

Articulamos, assim, nossas linhas de determinismo e de análise estruturais: tendo como pivô a função diacrítica do sujeito em sua ação individual e/ou coletiva, que por sua vez define a singularidade de sua *práxis*, ancorada e definida em sua própria subjetividade, tentaremos delinear modelos de análise, intervenção e transformação em gestão estratégica de pessoas na instituição/organização universidade, que levem em conta uma perspectiva estrutural e estruturante do trabalho enquanto obra e ato, na medida mesma em que são "produtos" de saberes-agentes ou agentes de saber que, por coincidência, ou não, nesse contexto, fazem de sua atividade-fim (con)(s)Ciência.

Também é importante destacar que nesse exercício sempre nos encontramos sob o contexto e a influência do modo de produção capitalista, onde os movimentos e intenções são sempre, de uma forma ou de outra, agenciados a serviço do capital e de sua multiplicação ou preservação.

Nesse sentido, não podemos esquecer que também as nossas categorias, incluída aí a subjetividade do trabalhador, estão sob a forte influência desse campo, o que, de certa forma, as coloca sob sua tendência hegemônica, como bem nos aponta Enriquez (1996) citado por Heloani (2003):

"Com a consolidação do pós-fordismo, os esforços para implantação da 'administração participativa' diminuem; isso porque o empresariado já não sente mais necessidade de tornar a fábrica tão atraente dentro de um contexto de achatamento de salários e desemprego. A própria competição no mercado encarrega-se de tornar o emprego 'sedutor'.

Dentro de um sistema altamente competitivo e flexível, a empresa pós-fordista estimula o desenvolvimento da 'iniciativa', da 'capacidade cognitiva' do 'raciocínio lógico' e do 'potencial de criação' para que seus funcionários possam dar respostas imediatas a situações-problema. Ao passo que delega algum poder de decisão (propicia certa autonomia), a empresa precisa manter um controle indireto sobre a atuação de seus empregados, o que leva a fazer com que estes assimilem e incorporem suas regras de funcionamento como elemento de sua percepção, chegando, num último estágio, ao reordenamento da subjetividade dos trabalhadores, visando garantir a manutenção das normas empresariais. A subjetividade é assim tomada, na lúcida observação de Enriquez como um recurso a mais a ser manipulado, um engodo por parte do capital, para que os trabalhadores, 'crendo que sua subjetividade foi reconhecida, ponham a serviço do capitalismo seu potencial físico, intelectual e afetivo'." (ENRIQUEZ, 1996 *apud* HELOANI, 2003, p.106)[aspas do autor]

Assim alertados, temos que levar em conta e não esquecer esse importante e efetivo mecanismo, capaz de subverter nossas mais autênticas intenções em resgatar a dimensão subjetiva do trabalhador e do trabalho.

Dessa forma, após esta breve abordagem e contextualização das transformações em andamento no mundo e na categoria trabalho e seus reflexos na vida dos próprios trabalhadores, abordaremos por aproximações sucessivas, lançando mão do ferramental psicanalítico, as justificativas para um novo *approach* do sujeito trabalhador, que venha ao encontro e, principalmente, supere de forma transformadora, o conflito entre suas próprias necessidades constituintes e de realização e as necessidades de produção de valor postas pela organização e pelo atual e hegemônico sistema de produção. Ou como nos indica Campos (2000):

"Não há constituição de Sujeito, de instituição, de projetos ou obras sem trabalho prévio. A crise do emprego, o progressivo desaparecimento do emprego, a crescente padronização do trabalho e o enfraquecimento dos espaços públicos, todos esses elementos dificultam, quando não impossibilitam, para a maioria, sequer sonhar com a idéia de autoria.

A reconstrução da noção de Sujeito ou a constituição concreta de Coletivos, ambos, dependem, em larga medida, da democratização destas possibilidades de autoria. [...]

A constituição de um Sujeito depende, portanto, de seu empenho em produção de Obras, individuais ou coletivas." (CAMPOS, 2000, p.55)

Por fim, do nosso ponto de vista, como então não entender a categoria trabalho articulada às estruturas onto-psíquicas do sujeito, em suas dificuldades, conflitos ou realizações, como uma tentativa e exercício constantes, bem ou mal sucedidos, de satisfazer necessidades, escutar demandas e reconhecer desejos, sejam próprios ou coletivos?

Resumimos, assim, com Campos (2000), as possibilidades abertas ao sujeito na interface trabalho-instituição/organização frente a tal contexto:

"Resta ao Sujeito instituído a possibilidade de construir graus de autonomia, portanto. Tanto aprendendo a entrar nas Instituições e a sair delas, quanto a sobreviver co-gerindo seus rumos." (CAMPOS, 2000, p.78)

### 3 CIÊNCIA E CONSCIÊNCIA: INTERFACES DA RAZÃO<sup>11</sup> NA PÓS-MODERNIDADE

"O fim que propõe ao homem a descoberta de Freud, foi definido por ele no apogeu de seu pensamento em termos comoventes: '*Wo Es war, soll Ich werden.*' Lá onde era isso, me é preciso chegar." (FREUD, 1933, *apud* LACAN, 1978, p.255)

" '*Cogito ergo sum*', *ubi cogito, ibi sum.* [...] Penso onde não existo, portanto existo ali onde não penso." (LACAN, 1978, p.247) [parafrazeando Descartes]

"[...] podemos distinguir, *grosso modo*, três períodos: o pré-moderno, em que prevaleceu, em geral, uma tendência a considerar que o erro proveniente da falibilidade dos sentidos pode ser corrigido pela razão, desde que instrumentada com os métodos apropriados; o moderno, em que se mantém a importância de corrigir as distorções dos sentidos, em que se radicaliza a preocupação metodológica de prover a razão com os instrumentos adequados, ao mesmo tempo que se mostram os limites estruturais da razão, que não podem ser removidos metodologicamente, e cujo desconhecimento ocasiona uma ilusão de novo tipo, a resultante de uma razão que exorbita dos seus limites; e o Iluminismo, que refuncionaliza politicamente a teoria da ilusão." (ROUANET, 1987, p.35)

Historicamente, no período grego e na modernidade, a razão foi colocada numa situação de privilégio na produção de conhecimento e saber.

Talvez o fato de ela constituir-se no próprio instrumento com que se torna possível a avaliação de tantos outros, explique a urgência histórica no equacionamento de questões a ela relativas, tema que tem preocupado tantos filósofos

---

<sup>11</sup>"*Razão*: [Do lat. *ratione*.] S. f.: 1. Faculdade que tem o ser humano de avaliar, julgar, ponderar idéias universais; raciocínio, juízo. 2. Faculdade que tem o homem de estabelecer relações lógicas, de conhecer, de compreender, de raciocinar; raciocínio, inteligência. [...] 3. Filos. Faculdade superior de conhecimentos que se pretendem dotados de necessidade e universalidade, expressos de modo discursivo e cujos princípios são inatos ou *a priori* [E. Kant]; 4. Filos. Sistema de princípios *a priori* cuja verdade não depende de experiência [E. Kant]; 5. Filos. Faculdade de conhecer o real, por oposição ao que é aparente ou acidental; 6. Filos. Princípio de explicação: o que dá conta de um efeito." (FERREIRA, 1986)

desde a antiguidade: a reflexão, quando voltada sobre si mesma, se constitui num ponto fascinante que não tem ficado impune à própria ânsia epistemológica. Esse questionamento sobre a razão e seu instrumental intrínseco coloca-se, essencialmente, em função das próprias percepções das limitações da racionalidade na apreensão e na compreensão do mundo e de si própria, assim como das implicações e distorções por elas produzidas. Como nos fala Rouanet (1987):

"O tema do cativo da razão é tão antigo quanto a história do pensamento. Ele surgiu quando os primeiros filósofos se deram conta das ilusões provocadas pelas interferências afetivas, e das ilusões provocadas pelos sentidos, sempre falíveis, ou pela razão, sempre vulnerável a sofisticas intencionais ou involuntárias. O que é novo, e que pode ser datado do período moderno, é a tentativa de situar no mundo social a fonte das ilusões da consciência." (ROUANET, 1987, p.7)

É longo e extenso o percurso teórico-filosófico, onde tenta-se compreender a razão dentro dos próprios limites do sujeito. (ROUANET, 1987)

Levando-se em conta os inúmeros fatores intervenientes nos "produtos" da razão foi dado especial destaque aos fatores afetivos que perturbavam as percepções da consciência<sup>12</sup> os quais, no entanto, deveriam ser removidos pela própria razão, quando no exercício de sua função "superior". Os afetos, enquanto elementos perturbadores, deveriam ser, por sua vez, também controlados por essas mesmas "funções superiores" racionais.

Decorrem desses fatos vários problemas nos quais não vamos nos deter nesse momento, apenas destacando, no entanto, um ponto importante nessa fase: as paixões interferem no conhecimento sendo porém sempre possível remover essa interferência para dar à vontade "racionalizada" diretrizes confiáveis nessa exploração cognitiva. O objetivo seria o de permitir um livre funcionamento da vontade na produção do saber e do conhecimento sustentados pelo desejo de saber/conhecer,

---

<sup>12</sup> "Consciência: [Do lat. *conscientia*.] S. f.: 1. Filos. Atributo altamente desenvolvido na espécie humana e que se define por uma oposição básica: é o atributo pelo qual o homem toma em relação ao mundo (e, posteriormente, em relação aos chamados estados interiores, subjetivos) aquela distância em que se cria a possibilidade de níveis mais altos de integração. 2. P. ext. Conhecimento desse atributo. 3. Faculdade de estabelecer julgamentos morais dos atos realizados." (FERREIRA, 1986)

ou de manter a maior objetividade possível no conhecimento, enquanto entendimento e compreensão.

Seguiu-se então a esse período, junto com a intenção do progresso da ciência e de eliminação da falibilidade dos sentidos, um período onde se tenta eliminar todo e qualquer obstáculo ao conhecimento, quer pela remoção das interferências evitáveis (os afetos) quer pela remoção de interferências que não subsistiriam ao rígido critério da experiência. É o período da própria investigação dos limites que condicionam a razão: o desejo (enquanto mobilizador da vontade de conhecer) e a impossibilidade dos sentidos em apreenderem a essência das coisas.

Chega-se, nesse ponto, a uma nova ilusão, apontada por Rouanet (1987):

"Existe [...] uma ilusão provocada pela ação das interferências - baseada em processos mentais distorcidos afetivamente, e a baseada em informações sensoriais enganadoras. E existe uma ilusão de novo tipo resultante do desconhecimento dos limites que condicionam o saber possível: a ilusão de uma razão soberana, capaz de contrapor-se aos afetos, e a ilusão de um saber absoluto, baseada em idéias não controláveis pela intuição racional e pela experiência. A consciência é falsa quando sucumbe a seus ídolos, e quando deixa de evitar os desvios evitáveis; e é falsa quando exorbita de suas forças, ignorando seus limites estruturais. A distorção cognitiva resulta de uma razão incompetente, que não sabe pensar, e de uma razão arrogante, que não sabe limitar-se." ( ROUANET, 1987, p.60)

Com o Iluminismo, como nos mostra Rouanet (1987), adviria a ligação primeira entre as ilusões da consciência e a ordem social e política, apontando para as prováveis correlações entre necessidade, demanda, desejo e vida social. Relativiza-se, agora, a consciência e seu instrumental, pela sobredeterminação dos aspectos advindos da realidade social enquanto obstáculos ao exercício da razão.

Com o advento das teorias do materialismo histórico, a imposição da esfera social à consciência histórico-científica representaria o ponto culminante atingido pela análise dos problemas relativos às limitações e engodos a que a razão pode estar ou está submetida.

Posteriormente, as contribuições de Freud, da teoria psicanalítica e de seus desdobramentos ulteriores nos levaram à descoberta de novas e muito mais sutis

ilusões, questionando e relativizando seguidamente razão e consciência, confrontando-as em suas existências frequentemente inconciliáveis e conflitivas no âmago dinâmico da vida subjetiva, surpreendentemente descentradas quanto ao seu próprio objetivo e função e, na maior parte das vezes paradoxalmente, evidenciando seu próprio ocultamento ou negação.

O conceito de "razão cativa" (ROUANET, 1987) ganha força com o freudismo, que vem a acrescentar que a "falsa consciência"<sup>13</sup> no registro da percepção se daria sob a forma de uma incapacidade social e estruturalmente condicionada, de ter acesso a impressões externas e/ou internas relevantes ao próprio sujeito. Isso impediria um constante movimento dialético da dinâmica mental e psicológica, onde se fundaria a "boa" consciência entre as percepções, as quais seriam então constantemente correlacionadas a pulsões e traços mnêmicos de outras tantas percepções anteriores. Esse movimento seria essencial para a produção de idéias adequadas à realidade, ou seja, para uma consciência ampliada de si e do entorno.

Nesses termos, Vallejo & Magalhães (1979) detalham o diferencial que se estabelece entre sujeito pré e pós-freudiano, assim como entre o enfoque dado ao sujeito em Freud e em Marx: embora ambos destaquem a incidência de uma sobredeterminação sobre a consciência ampliada de si e do entorno, o primeiro destaca-a da excentricidade em jogo entre Inconsciente, Pré-Consciente e Consciente e, o segundo, destaca-a da heteronomia sócio-histórica:

---

<sup>13</sup> É importante destacar que "*falsa consciência*", nesse momento, ainda não diz respeito ao conceito de "*inconsciente*" nem de "*inconsciente freudiano*". Contrapomos aqui duas vertentes do conceito de "*falsa consciência*" que nos serão interessantes do ponto de vista de nossa articulação teórica, sendo uma no sentido sócio-histórico e outra no sentido mais psicológico-psicodinâmico, na medida em que nossa análise passa pelo social, mas tem seu foco no indivíduo. Nesse sentido, Rouanet (1987) nos adianta que:

*"A falsa consciência [aqui] é vista como o produto exclusivo das relações sociais, e qualquer tentativa de buscar nela própria as leis do seu funcionamento, abstraindo-a dessas relações, já é em si uma forma de falsa consciência: a da filosofia especulativa, como a de Hegel, que a define como uma ainda-não-consciência do Espírito, ou a dos jovens hegelianos que combatem no plano do pensamento, os grilhões imaginários, deixando intactos os grilhões reais. [...] Sabemos tudo, hoje em dia, sobre os reflexos na consciência dos fatores econômicos, mediatizados ou não pela instância ideológica - e não sabemos nada sobre a consciência em que se refratam esses fatores."* (ROUANET, 1987, p.7-8)

Esse é o nosso foco nesse Capítulo. Mais à frente retornaremos instrumentalmente a Hegel, pela dialética do Senhor e do Escravo.

"Com o descobrimento do inconsciente por Freud, surge uma noção de sujeito distinta da noção tradicional de sujeito agente, centrado no *cogito* [cartesiano]. Este é o ponto nevralgico da teoria freudiana que, no seu mais alto nível, introduz uma noção de inconsciente que altera completamente a conceituação tradicional ou pré-freudiana de sujeito. O simples fato de colocar a idéia de uma determinação do sujeito está modificando a conceituação de um sujeito agente e centrado em seu próprio eixo. [...] [Assim,] O sujeito cartesiano não é marcado por nenhuma ruptura; há uma perfeita possibilidade de que o sujeito coincida consigo mesmo na reflexão. [...] Através da formulação freudiana, porém, aparece um sujeito relativo a um outro lugar além dele, a ordem inconsciente, porque o sujeito freudiano é sempre o lugar marcado por um intervalo aberto entre as instâncias tópicas pré-consciente, consciente e inconsciente. [...] A dialética freudiana marca [, portanto,] uma subordinação do sujeito a uma outra cena, uma não convergência do sujeito consigo mesmo, [...] [Da mesma forma] A dialética de Marx também marca a posição de um sujeito que está determinado pelo sistema de relações como uma outra cena que torna impossível uma auto-nomeação do sujeito como um absoluto, quer seja ele pensado individualmente, quer seja ele pensado como sujeito coletivo. [No entanto,] A chave do enfoque de Marx não é a transformação de um sujeito individual em um sujeito coletivo, mas a ruptura com a noção de subjetividade autônoma. [...] Em certo sentido há uma certa convergência entre essa outra cena freudiana e essa outra cena marxista, convergência que [, essencialmente,] marca uma ruptura das pretensões e das prerrogativas do sujeito. (VALLEJO & MAGALHÃES, 1979, p.14 e segs.)

Percebemos, então, que o problema da falsa consciência estaria, após Freud, correlacionado muito mais ao recalque, no sentido encobridor e de negação (denegação<sup>14</sup>) que lhe é característico.

Poderíamos pensar então que a solução para o problema se encontraria na suspensão do recalque e na retomada dos processos dialéticos entre consciência e não-consciência, entre a razão e a des-razão, surgindo daí uma "nova consciência" agora ampliada. Se isso fosse possível, esse movimento compreenderia, por si só, um "esforço de auto-conscientização" pois, ao perceber-se enquanto condicionada (aqui, pelo recalque) é que a consciência pode se ampliar e se afirmar

---

<sup>14</sup> "Denegação: [Do lat. tard. *denegatione*.] S. f.: 1. Ato de denegar; recusa, negação. 2. Indeferimento, desatendimento. 3. Desmentido, contestação." (FERREIRA, 1986)

Segundo Laplanche & Pontalis (1983), a "negação" ou "(de)negação" é um "processo pelo qual o indivíduo, embora formulando um dos seus desejos, pensamentos ou sentimentos, até aí recalçado, continua a defender-se dele, negando que lhe pertença." (LAPLANCHE & PONTALIS, 1983, p.373)

No sentido usado pela teoria psicanalítica, é empregado preferencialmente com a conotação de negar duplamente, de forma recorrente, sistemática e persistente, no mecanismo psicodinâmico de determinados quadros patológicos, como aqueles da neurose, da psicopatia e da psicose. (cf. LAPLANCHE & PONTALIS, 1983, p. 373 a 376) Vale lembrar que "neurótico" é a condição estrutural básica do ser humano, cuja manifestação patológica como "sintoma" vai depender essencialmente da própria percepção do sujeito que o qualifica enquanto tal ou de uma nosografia prévia.

efetivamente enquanto mais livre. Entretanto, como Freud mesmo nos revela, consciência e não-consciência constituem-se um par dialético, cuja complexa e dinâmica articulação é parte constitutiva e estruturante do humano.

Nesse sentido, o estudo de tudo o que limita a consciência está condicionado pelas próprias estruturas do equipamento perceptivo-cognitivo que por sua vez nos colocará frente a outras tantas séries de entraves em relação à razão e à consciência, e ao sujeito como "campo" próprio de todo esse processo em sua interface com o real (a realidade).

Após as contribuições da Linguística e dos estudos pós-freudianos, especialmente com as proposições teóricas de Jacques Lacan, essas dificuldades dirão respeito, essencialmente, ao fato de que as dinâmicas perceptivo-cognitiva e psicológica, ferramentas das quais fazem uso tanto razão quanto consciência, se dão numa estrutura constituída pela letra, pelo "registro do simbólico", e por tudo o que dele decorre da ordem da linguagem e seus efeitos, nos apresentando um aspecto inédito do interjogo sujeito-realidade e mais um elemento a ser levado em conta, seja para reafirmar, seja para negar o cativo da razão.

Nesses termos, ao se tentar juntar, em seus aspectos epistêmicos, as categorias razão e consciência à determinada *práxis* (cf. Nota de Rodapé 7, na página nº 17), produto de suas próprias aplicações em extensão, temos que necessariamente considerar os efeitos tanto diretos quanto indiretos da intermediação simbólica, meio ou substrato essencial para ambas: exatamente, o ponto que tentamos demonstrar, seja no aspecto teórico, seja no aspecto prático.

Assim, a razão, em sua busca de sentido, e a consciência, em sua busca de fidelidade à apercepção da realidade, têm pela frente os percalços do plano simbólico como base estrutural onde se dão os "efeitos de significação"; em outras palavras, razão e consciência mais uma vez se mediatizam, sofrendo e suportando os efeitos de linguagem: a "des-razão" e o inconsciente; aqueles que, paradoxalmente, vêm mais ainda a delimitar existências já tão imperfeitas e parciais, posto que essencialmente mediadas.

E ROUANET (1987) acrescenta como a natureza da falsa consciência não pode abrir mão das conquistas da razão pela reflexão objetiva e, sem que fuja do

social, reencontra-o nas sobre-determinações do mundo privado do desejo e da pulsão, nesse movimento se imunizando contra todos os racionalismos, libertando-se dos condicionamentos que a limitam:

"Enfim, [...] deixaremos explícita a natureza da falsa consciência como privatização das categorias cognitivas, como a imposição autoritária de um estilo solipsístico de percepção e pensamento, que só pode ser superado por um movimento simétrico de desprivatização, de retomada dos processos dialógicos. E ficará manifesta a natureza da falsa consciência como a face interna de práticas autoritárias, não como o reverso do saber teórico, que desqualifica para a ciência, mas como o reverso da autonomia, que desqualifica para a política.

[...] Nessa volta à imanência, a razão não pode se dar ao luxo de ser inocente. Graças ao território conquistado pela reflexão objetiva, ela está instruída por todo o peso da realidade material, por todas as contradições da sociedade, por todos os condicionamentos da história. E graças a Freud ela está imunizada contra todos os psicologismos. Concluído o seu ciclo, terminados os seus *Wander und Lehrjahre* [peregrinação de aprendizagem], ela pode mergulhar na consciência, não para fugir do social mas para reencontrá-lo na própria consciência. Sua passagem pelo mundo público da sociedade e da história educou-a para descobrir, em sua volta ao mundo privado do desejo e da pulsão, a presença no sujeito de tudo aquilo que transcende a mera subjetividade. E está imunizada contra todos os racionalismos: se ela investiga tudo aquilo que a limita, não é para negar-se enquanto razão mas para perceber-se enquanto condicionada, e portanto, para afirmar-se enquanto livre.

Abre-se o caminho, assim, para pensar o cativo da razão e para explorar os caminhos da autonomia: graças a Freud, é possível perceber que os limites da razão não estão nem na consciência, nem fora dela, mas na consciência como lugar psíquico da necessidade externa." (ROUANET, 1987, p.10-11)

O que vemos então sedimentar-se com e após Freud é uma razão ampliada graças a novas conquistas no campo da consciência que se firma enquanto categoria complexa, relativizando, descentrando e colocando em questão a própria concepção de sujeito, revelando agora uma outra ordem que insiste: o inconsciente, a outra cena.

O inconsciente freudiano enquanto descoberto, estruturado como uma linguagem, como posteriormente formulado por Lacan, seguindo uma outra lógica e para além dessa questão da consciência e da falsa-consciência, coloca a razão em crise, solapando sua base essencialmente perceptiva/elaborativa pois para operar é preciso trazer à tona a própria letra, o Outro da linguagem e do desejo, instâncias estruturantes do sujeito.

Caber-nos-ia, agora, entender qual poderia ser a "função-prática" da Ciência, produto genuíno da razão, e seu alcance como constructo teórico, instituição e, na sequência, como instrumento possível de transformação social e avanço sobre o real (realidade). Também enquanto mediatizada pela consciência, instrumentalizada pela percepção e implementada pelo sujeito humano cujas limitações de estrutura sócio-psico-dinâmicas e linguísticas, fazem dela, sob o ponto de vista psicanalítico, quase que uma "formação de compromisso"<sup>15</sup>: em outras palavras, um sintoma.

Caberia então uma pergunta: seria a Ciência humana, se com "humana" queremos dizer que não estaria isenta de compartilhar as mesmas dificuldades ontológicas e estruturais do humano?

Dessa forma, se entendermos a ciência como um sintoma e o sintoma como uma formação de compromisso, como definimos, então já poderíamos antever suas dificuldades para uma ação efetivamente transformadora sobre a realidade, na medida em que condensa, a um só tempo, desejo de transformação, compreensão e apercepção da realidade, e defesa quanto às implicações decorrentes dessas mesmas articulações, entendimentos e descobertas, seja naquilo que decorre delas, sejam nos desdobramentos morais, éticos, estéticos e funcionais de suas próprias operações e articulações.

É quando então, inadvertidamente, o saber e o conhecimento nos implicam e, eventualmente, por que não, nos complicam, como veremos adiante.

---

<sup>15</sup> "*Formação de compromisso*: forma que o recalcado vai buscar para ser admitido no consciente, retornando no sintoma, no sonho, e, mais geralmente em qualquer produção do inconsciente: as representações recalçadas são então deformadas pela defesa ao ponto de serem irreconhecíveis. Na mesma formação podem assim satisfazer-se - num mesmo compromisso - simultaneamente o desejo inconsciente e as exigências defensivas." (LAPLANCHE & PONTALIS, 1983, p.257)

## 4 DAS REAIS POSSIBILIDADES DE UMA CIÊNCIA DO (IM)POSSÍVEL.

"Ficar confuso sobre o que é diferente é ficar confuso sobre tudo. Assim, não é por acidente que nossa forma fragmentária de pensar leva a uma tal disseminação de crises sociais, políticas, econômicas, psicológicas, no indivíduo e na sociedade como um todo... Para atingir uma nova compreensão da fragmentação e da totalidade é preciso um trabalho criativo ainda mais difícil do que aquele que exigem as descobertas fundamentais da ciência ou as obras de arte originais. De repente, num lampejo de compreensão, alguém vê a irrelevância de toda sua maneira de pensar... e descobre uma nova abordagem em que todos os elementos se encaixam numa nova ordem e numa nova estrutura." (DAVID BOHN *apud* HOCK, 1999, p.125)

"Como as idéias do passado, embora meio destruídas, são ainda muito poderosas e como as idéias que vão substituí-las estão ainda em processo de formação, a era moderna representa um período de transição e anarquia." (GUSTAVE LE BON *apud* HOCK, 1999, p.99)

"Deus se esconde nos detalhes." (G. FLAUBERT & A. WARBURG *apud* GINZBURG, 1989, p.143)

É evidente que os avanços na compreensão da razão e da consciência, da percepção e das bases psicodinâmicas do entendimento humano em suas especificidades, ao mesmo tempo que trazem avanços colocam novos entraves à ciência enquanto concepção, constructo teórico e instituição com legitimidade e alcance social.

A urgência de um novo paradigma científico é anunciada por vários autores, seja em função do esgotamento metodológico da ciência atual face a uma realidade que a transcende e a ultrapassa, enfocando assim questões do lado do objeto, cuja complexidade e singularidade é sempre crescente, seja em função das questões do lado do sujeito agente, que colocam-no em cheque enquanto categoria e capacidade de fidedignidade e legitimidade, e sobre o qual passam a incidir, agora, grande parte das dúvidas pendentes até então do lado do objeto observado.

Ambos, sujeito e objeto passam, assim, inesperada e surpreendentemente, a serem merecedores de análise e investigação apuradas, o que

vem a redesenhar e resignificar o enquadre científico tradicional, abolindo definitivamente fronteiras até então claras, seguras e bem delimitadas.

Quando pensamos nas questões que nos colocam a emergência de um novo paradigma para a Ciência atual, surgem outros aspectos não menos importantes que não poderíamos deixar de levar em conta, e que, em sua radicalidade, vão questionar a própria legitimidade do estatuto do conhecimento "científico" hegemônico como o concebemos, num movimento de resgate e revalorização até mesmo do "senso comum" enquanto "conhecimento" e "saber", mesmo que não sistematizado.

Segundo nos aponta Boaventura de Souza Santos (1997), a partir de um profundo esgotamento dos modelos adotados até hoje para se fazer Ciência esse novo paradigma emergente, ainda em processo de estruturação, nos traria um novo modo de sistematizar o conhecimento com o aporte de metodologias de várias disciplinas. Mais ainda, não deixa de fora o próprio senso comum de onde talvez surjam algumas novidades inusitadas que venham a contribuir decisivamente para a construção dessa Ciência chamada pós-moderna, para se chegar, segundo o autor, a "*um conhecimento prudente para uma vida decente*" (SANTOS, 1997, p.37).

De início é conveniente fazer uma ressalva destacando que quando se fala em Novo Paradigma Emergente, de repente, tudo se re-significa com a relativização do próprio método investigativo; as próprias palavras se tornam problemáticas e teríamos que redefini-las; palavras como estrutura, sistema, disciplina e até mesmo paradigma, entre outras, passam a ter novos e mais amplos significados. Não ambicionamos aqui adentrar nesse rigor epistêmico ou etimológico. Mas é importante lembrar que o próprio código linguístico estaria profundamente implicado em tal emergência; e não só isso: ele se constituiria na própria possibilidade do surgimento de novas metáforas e metonímias para uma nova abordagem à realidade que nos cerca, assim como um novo entendimento sobre o próprio sujeito observador, resgatando-o enquanto ponto central investigativo. Seria a emergência de um novo código, cuja base se calca na ciência linguística articulada ao método estruturalista, como fica explicitado na citação de Lemaire (1979) que, embora longa, se faz necessária pela clareza com que são apontados tais elementos:

"Jacques Lacan é estruturalista. Ele o frisou nas suas entrevistas. Ele assinou com seu próprio nome a entrada da psicanálise nesta corrente de pensamento, nesse método de pesquisa aplicável à diferentes disciplinas do saber, mas, mais precisamente, às ciências do homem.

Seu promotor no domínio da etnologia, *Claude Lévi-Strauss*, em *Les structures elementaires de la paranté*, fornece os princípios da base do estruturalismo.

Sigamo-lo:

- detrás da aparência, o tangível se mascara com uma lógica interna.

Assim o Édipo seria a estrutura subjacente às formas sociais e culturais da organização das sociedades.

- a pesquisa teórica, abandonando a experiência imediata, constitui o meio de acesso às estruturas de base.

- o método estruturalista de pesquisa calca-se nos modos de estudo adotados em linguística estrutural.

A linguística estrutural, como E. Benveniste explica em *Problème de linguistique générale*, procura distinguir unidades linguísticas de diferentes níveis (fonemas - monemas - palavras - locuções), a partir das diferentes relações que elas mantêm entre si no interior de um mesmo nível e com os níveis superiores.

Portanto, o método estrutural interessa-se antes pela relação dos termos entre si do que pelos termos das relações. A análise linguística procede com o auxílio de duas operações fundamentais dialéticas: a segmentação e a substituição. Decompõe o texto em partes cada vez menores até a obtenção de elementos indecomponíveis. Em seguida verifica a validade do corte, em todos os níveis de segmentação, considerando a possibilidade de criar uma unidade de nível superior válida, pela substituição do elemento isolado por outro elemento do mesmo nível. Em outros termos, verifica a 'funcionalidade' do elemento isolado, isto é, sua capacidade de se integrar numa unidade superior válida.

Através dessa mesma técnica, a análise linguística procede das unidades mínimas para as unidades máximas. Retém no nível inferior as unidades mínimas aceitáveis, isto é, distintas, oponíveis e diferenciais. Ademais, identifica-se uma unidade como distintiva, ao nível determinado, se ela faz parte integrante da unidade de nível superior.

Em síntese, pode-se dizer que a análise linguística tem por princípio condutor as relações de um elemento com os que estão simultaneamente presentes e com os que lhe são substituíveis.

Tais procedimentos acabam por reconhecer as leis de arranjo dos traços formais apreendidos. Os diferentes elementos organizam-se em série num mesmo nível e mostram, em cada língua, os arranjos particulares dos diferentes níveis.

Descobrimos aí a noção mesmo de estrutura que não é outra senão a da organização das partes de um todo segundo certas regras precisas de condicionamento mútuo e funcional. Consequentemente, a linguística estrutural definirá a língua como uma unidade de globalidade que envolve partes. Estas partes estão num arranjo formal que obedece a certos princípios constantes. Um modo de arranjo formal das partes lhe dá uma função. As partes constituintes são unidades de níveis diferentes e estes níveis são hierarquizados, cada unidade tornando-se subunidade do nível superior." (LEMAIRE, 1979, p.40)

Das várias frentes e propostas que avançam por esse campo, na busca de um novo paradigma para a Ciência, gostaríamos de destacar uma tentativa de

esboço feita por Ginzburg (1989) onde ele expõe as bases para um novo modelo que ele chama de "conjectural" ou "indiciário", ou ainda, "semiótico":

"O mesmo paradigma conjectural [...] contém, por sua vez, o potencial para melhor se compreender a sociedade. Em uma estrutura de complexidade crescente como é o capitalismo avançado, envolto em trevas ideológicas, qualquer apelo ao conhecimento sistemático se aparenta a um vôo de tresloucada imaginação. Reconhecer isso não é abandonar a idéia de totalidade. Ao contrário, a existência de uma conexão profunda que explica os fenômenos superficiais pode ser confirmada sempre que se reconhece que o conhecimento direto de tal conexão é tarefa impossível. A realidade é opaca, mas há certos pontos - pistas, sintomas - que nos permitem decifrá-la.

Esta idéia, que se acha no cerne do paradigma conjectural ou semiótico, encontrou para si um lugar no amplo espectro dos contextos intelectuais, afetando mais profundamente as ciências humanas.

[...]

A psicanálise [...] está baseada na hipótese de que pormenores aparentemente desprezíveis podem revelar fenômenos profundos e significativos.

[...]

[Mas] Será o rigor compatível com o paradigma conjectural? A direção quantitativa e anti-antrópocêntrica tomada pelas ciências naturais desde Galileu impôs um embaraçoso dilema às ciências humanas. Deveriam elas alcançar resultados significativos a partir de uma posição cientificamente frágil ou colocar-se em uma posição cientificamente forte, embora obtendo escassos resultados? Apenas a Linguística conseguiu (ao longo deste século) escapar deste dilema e, assim, se oferecer como modelo a outras disciplinas, que, em menor ou maior grau, acabaram por segui-la.

Contudo, uma dúvida permanece: não seria esse tipo de rigor, talvez, tanto inalcançável quanto indesejável, devido à forma assumida pelo conhecimento mais estreitamente amarrado à experiência do dia-a-dia ou, para ser mais preciso, para todo e qualquer contexto no qual o caráter único e insubstituível de seus componentes parece decisivo para aqueles envolvidos? [...] Em tais contextos, o rigor elástico (para empregar uma frase contraditória) do paradigma conjectural parece impossível de ser eliminado. Trata-se de conhecimentos que tendem a ser inexprimíveis, cujas regras [...] não se prestam a ser formalmente articuladas ou mesmo enunciadas. Com esse tipo de conhecimento, há fatores em jogo que não podem ser mensurados - um cheiro, um olhar, uma intuição. Até o presente, evitamos cuidadosamente esse termo capcioso: intuição." (GINZBURG, 1989, p.127-128)

Outro autor, Chalmers (1993), apresenta a problemática relativa ao "Indutivismo" característico da investigação científica, em relação ao surgimento de um novo paradigma científico, ou seja, ao fato de todo o conhecimento científico que temos hoje basear-se na observação como fonte do conhecimento. Há sempre uma separação entre sujeito e objeto impossível de ser ultrapassada e os fatos observados induzem à

criação de leis e teorias a partir das quais se deduziriam explicações e previsões de fatos futuros ou inferidos.

Toda essa perspectiva visaria, em última instância, ao controle.

A crítica que ele faz a esse indutivismo ingênuo é que não haveria como justificar a lógica dessas proposições; existiriam teorias preexistentes que "induzem" o sujeito que observa. Sem contar que a Ciência, segundo ele, não começa com proposições de observação mas sim com proposições teóricas: a teoria avançaria primeiro, na forma de Hipóteses a serem testadas *a posteriori*.

A importância das críticas ao Indutivismo referem-se à grande influência que ele tem tido sobre a formação profissional científica e ao fato de que, já na própria coleta de dados, se encontra um viés que pode estar influenciando todos os restantes desdobramentos dedutivos.

A ingenuidade no Indutivismo esbarra no fato de que o processo todo não é linear mas sim complexo, o que torna impossível superar a dicotomia sujeito-objeto, crítica que tem origem no ramo das próprias Ciências ditas naturais.

Souza Santos (1997) vai dizer:

"O modelo de racionalidade que preside à ciência moderna constitui-se a partir da revolução científica do século XVI e foi desenvolvido nos séculos seguintes basicamente sob o domínio das ciências naturais. [...] Sendo um modelo global, a nova racionalidade científica é também um modelo totalitário, na medida em que nega o caráter racional a todas as formas de conhecimento que não se pautarem pelos seus princípios epistemológicos e pelas suas regras metodológicas. [...] Cientes de que o que os separa do saber aristotélico e medieval ainda dominantes não é apenas nem tanto uma melhor observação dos fatos como sobretudo uma nova visão do mundo e da vida [...] esta nova visão do mundo e da vida reconduz-se a duas distinções fundamentais, entre conhecimento científico e conhecimento do senso comum, por um lado, e entre natureza e pessoa humana, por outro. Ao contrário da ciência aristotélica, a ciência moderna desconfia sistematicamente das evidências de nossa experiência imediata." (SANTOS, 1997, p.10)

Talvez toda a questão diga respeito a esse "imediatismo" quando surge um novo viés constituído pela mediação simbólica e seus efeitos de significação, substrato a toda observação possível. Portanto, é surpreendente que seja exatamente de nossa suposta "experiência imediata", que se vê agora totalmente mediada, que

estejam surgindo prenúncios de uma nova racionalidade que se beneficia das novidades trazidas mais recentemente do campo das ciências humanas para as ciências naturais. Ironicamente, faz-se agora o caminho inverso.

É por onde segue a proposta de Ginzburg (1989). O paradigma indiciário, cuja emergência ele localiza por volta do final do século XIX, "*talvez possa nos ajudar a sair dos incômodos da contraposição entre 'racionalismo' e 'irracionalismo'.*"

Partindo da análise de alguns trabalhos técnicos de três principais autores, um tecido delineado pelos métodos de Morelli, de Freud e de Conan Doyle, voltados, respectivamente, para a verificação de autenticidade e autoria de pinturas famosas, para a decifração de sintomas neuróticos e para a investigação de culpabilidade criminal em romances de complexas tramas policiais, ele vai indicar que uma nova forma de observar a realidade começa a surgir. Ela vai valorizar não mais o explícito dado de realidade mas sim os indícios e sinais relegados, quase sempre e até então, a um segundo plano. Um método, portanto, metonímico em sua essência, onde pela parte se pode inferir o todo ou, melhor ainda, onde a parte poderia resignificar o todo ou o valor relativo de cada um dos elementos que o compõe.

No seu texto Ginzburg (1989) vai dizer que nos três casos (Morelli, Freud e Doyle), pistas talvez infinitesimais permitem captar uma realidade mais profunda, de outra forma inapreensível. Essas pistas seriam, mais precisamente, os sintomas, no caso de Freud, os indícios, no caso de Sherlock Holmes, de Doyle, e os signos pictóricos, no caso de Morelli.

"Em todos os três casos podemos invocar o modelo da semiótica médica, ou sintomatologia - a disciplina que permite o diagnóstico mesmo quando a doença não pode ser diretamente observada, a partir de sintomas ou signos superficiais, quase sempre irrelevantes aos olhos do leigo... [...] No final do século XIX (mais precisamente na década 1870-1880), essa abordagem 'semiótica', paradigma ou modelo baseado na interpretação de pistas, conquistou crescente influência no campo das ciências humanas [...]." (GINZBURG, 1989, p.98)

Indica, assim, que esse método não é novo e remonta aos primórdios da humanidade com a qual se confunde: a sobrevivência do indivíduo e do grupo dependia do bom funcionamento desse paradigma no que diz respeito às condições de caça e obtenção de alimento. O mesmo valia para as predições e outras artes divinatórias em relação ao futuro. Segundo Ginsburg (1989):

"Se a realidade não era diretamente cognoscível, o paradigma conjectural que estivemos descrevendo era legítimo. De fato, de acordo com os gregos, diversas esferas de atividades estavam nele apoiadas. Médicos, historiadores, políticos, oleiros, carpinteiros, marinheiros, caçadores, pescadores e mulheres em geral eram considerados, entre outros, como inscritos nessa vasta área do conhecimento. [...] Esse paradigma semiótico, porém, continuou a ser meramente implícito; foi inteiramente obscurecido pela teoria do conhecimento de Platão, que foi sustentado em círculos mais influentes e teve maior prestígio." (GINZBURG, 1989, p.103)

Ginzburg (1989) segue comentando sobre a utilização desse paradigma indiciário para a identificação de características individuais e intransferíveis, úteis ao controle social discriminatório feito pelo estado. Porém, se por um lado ele nos dá instrumentos para o controle social cada vez mais sutis e apurados, por outro lado são pelos indícios que se pode estabelecer uma Ciência Social que vai esclarecer todas as complexas relações presentes na estrutura da sociedade, o que quase sempre é impossível de ser feito pela observação direta. Acompanhemos Ginzburg (1989):

[...] A antiga fisionomia árabe estava baseada na *firasa*: noção complexa que, falando de modo geral, significava a capacidade de saltar do conhecido para o desconhecido por meio da inferência (fundada em pistas). O termo foi tomado por empréstimo do vocabulário da filosofia sufista; passou a ser usado tanto para a intuição mística quanto para o tipo de aguda perspicácia atribuída aos filhos do rei de Sarendippo. Nessa segunda acepção, *firasa* não é, nem mais nem menos, que o instrumento do conhecimento conjectural.

Essa 'intuição baixa' tem suas raízes nos sentidos (embora os extrapole) e, como tal, não tem nada a ver com a intuição extra-sensorial dos vários irracionalismos dos séculos XIX e XX. Existe em qualquer parte do mundo, sem exceção geográfica, histórica, étnica, de gênero ou de classe; e isso significa que é diferente de qualquer forma de conhecimento 'superior' restrito a uma elite. Foi a herança [...] dos caçadores, dos marinheiros, das mulheres. Constitui um estreito vínculo entre o animal humano e as outras espécies animais." (GINZBURG, 1989, p.128-129)

Enfim, nós destacamos, portanto, o paradigma conjectural, na medida em que ele vem ao encontro de um novo modelo metodológico de base estruturalista que redimensiona os requisitos de cientificidade em humanidades, beneficiando-se dos avanços trazidos pelas teorias mais recentes da Psicanálise e da Linguística, sendo aqui aplicado na abordagem e compreensão de dinâmicas de atuação institucionais, organizacionais, sociais e relacionais complexas.

Nossa opção se justifica na medida em que nossa proposta objetiva articular o "fazer" ciência enquanto possibilidade geradora de uma nova *práxis* ou, em outros termos, como detectar senão através de indícios e sinais, metonímias e metáforas, as especificidades do *ethos* universitário, em sua eficiência, eficácia e efetividade?

E é Lacan (1996) quem nos justifica o uso do ferramental psicanalítico que resgata o sujeito cognoscente como pivô, agente e objeto das Ciências Humanas, citado por Dor (1993), dizendo:

"É por isso que era importante promover primeiramente, e como um fato a distinguir da questão de saber se a psicanálise é uma ciência (se seu campo é científico) - precisamente o fato de que sua *práxis* não implica outro sujeito senão o da ciência." (LACAN, 1966 *apud* DOR, 1993, p.V)

Nesse sentido, os novos paradigmas se impõem quando se esgotam as ferramentas em suas dimensões de amplitude e profundidade, na medida em que o saber avança e nos revela que, por trás do plano aparente, outros infinitos planos e inter-relações se apresentam. Mais ainda, que existe, após o advento do inconsciente freudiano e dos avanços da linguística, uma sobredeterminação estrutural constitutiva do humano contingenciando seu entendimento racional, irracional, objetivo e subjetivo de si mesmo, dos outros e do mundo, sistema que adquire autonomia, passando a produzir em/por/através de si mesmo, re-significações e re-lançamentos.

É quando o foco do nosso olhar e a agudeza de nossa análise devem ser escandidas, revelando-nos um mais além, próprios da análise estrutural.

Os avanços aqui, portanto, representam um caminhar por aproximações sucessivas, alusões e tangenciamentos ao nosso objeto, ele próprio em construção, sobre o território do não-saber, com ferramentas nem sempre adequadas à investigação, com as limitações da razão e da consciência, com as distorções de inferências do aparelho perceptual e sensório-motor e, principalmente, através do registro do simbólico e da linguagem, a um só tempo, substrato viabilizador mas também limitador e entrave, enquanto aparelho, a toda e qualquer articulação de saber e verdades possíveis.

Avançamos, assim, até onde a lógica da articulação significativa nos permite, restando, contudo, ao final, um real não simbolizável como resto: o impossível (LACAN, 1993, p.11). Citando Lacan (1993):

"Digo sempre a verdade: não toda, porque dizê-la toda não se consegue. Dizê-la toda é impossível materialmente: faltam as palavras. É justamente por esse impossível que a verdade provém do real [*tien au réel, touche au réel*, Nota do Tradutor] (LACAN, 1993, p.11)

Nesse ponto vêm em nosso auxílio as contribuições de Lacan (1993) e as proposições dos três registros (Real, Simbólico e Imaginário) e dos quatro discursos formalizados no seu Seminário "*O avesso da psicanálise*", utilizando os sinais **S1** (significante original), **S2** (cadeia significante), o objeto pequeno **a** (resto, resistente à significação) e **\$** (sujeito dividido) na tentativa de, minimamente, esboçar uma aproximação ou articulação possível entre estrutura ontológica individual e dinâmica de constituição do sujeito desejante, e por outro lado, as exigências do trabalho e da produção de valor de uso, e dos "resultados" organizacionais, através de sua proposta de imbricamento de quatro posições/lugares: o lugar do agente, do trabalho, da produção e da verdade, como veremos no capítulo seguinte.

Assim, nos esforçamos por ler uma realidade que nos escapa e à qual temos acesso via registro simbólico, compondo um texto que o tempo todo temos que reler, ou como nos diz Ginzburg (1989):

"A tradicional comparação medieval entre livro e mundo pressupõe que ambos permaneçam abertos, prontos para serem lidos. Galileu, no entanto, enfatiza que 'não podemos ter esperança de compreender a filosofia escrita nesse grande livro que se encontra aberto diante de nossos olhos (e com isso quero dizer o universo) a menos que aprendamos primeiro a entender sua linguagem e conhecer os caracteres lá inscritos', quais sejam, 'triângulos, círculos e outras figura geométricas.' (GALILEU, 1965, p.38). Para o filósofo natural como para o filólogo, o texto é uma entidade, profunda e invisível, a ser reconstituída através e para além dos dados à disposição: 'imagens, números e movimentos, mas não odores ou sabores ou sons, os quais, acredito, fora do mundo animal, são meras palavras'". (GALILEU, 1965, p. 64 *apud* GINZBURG, 1989, p.106)

Mas, o que nos restaria das reais possibilidades de uma Ciência do (im)possível, senão o texto, matéria constituída de pura articulação significativa?

A ciência, cujo valor operacional, ético e de verdade advém do fazer-sentido, de verdades e não d'A Verdade', seria assim, essencialmente Ciência humana, posto que simbólica, balizada pela ética do "bem" e o "bom-dizer", refletidas em suas práticas.

Ou como nos afirma Lacan (1993):

"- *Que devo fazer?*

- Só posso retomar a pergunta, como todo mundo, colocando-a para mim. E a resposta é simples. É o que faço: da minha prática extrair a ética do Bem-dizer, que já acentuei. [...] Pois a ética é relativa ao discurso." (LACAN, 1993, p. 72)

Poderíamos, então, reposicionar nosso enfoque estruturalista como possibilidade de leitura dinâmica do real, mas envolvendo aqui o aparato psico-dinâmico do sujeito observador, como nos fala Lemaire (1979):

"Pois o estruturalismo é ou não o que nos permite colocar nossa experiência como o campo onde o isso (*ça*) fala? Se sim, 'a distância da experiência', da estrutura se esvaece, pois que ela aí opera, não como modelo teórico, mas como a máquina que coloca o sujeito em cena.

O que D. Lagache observa do ponto de vista econômico-dinâmico, ou seja, no seu dizer, o material e sua interpretação, é aí precisamente que vemos a incidência da estrutura se iniciar na nossa experiência, e é aí que uma pesquisa estruturalista deve perseguir seus efeitos..." (LEMAIRE, 1979, p.42)

Ou, ainda, citando Bettelheim (1960):

"Não mais podemos nos satisfazer com uma vida em que o coração tem suas razões, que a razão desconhece. Nossos corações precisam conhecer o mundo da razão, e a razão precisa ser guiada por um coração informado." (BETTHELHEIN, 1960, *apud* GITAHY, 2008, p.11)

## 5 AVANÇOS NO RETORNO A FREUD

"Não devendo assujeitar-se nem ao discurso universitário, nem ao discurso capitalista, a ciência - eis a tarefa que cabe aos cientistas - deve corresponder à estrutura de discurso que mais dela se aproxima: o discurso da histórica. [...] É preciso que o agente seja o sujeito da clínica (\$) que ao interpelar com o seu *pathos* o mestre-cientista (S1), o faça produzir o saber (S2), mesmo sabendo que este saber não dará conta de todo o real (a) em jogo na verdade de sofrimento subjetivo." (QUINET, 2008, p.5)

"Basta ir aos textos de Freud [...] para se dar conta de que não se trata de nada mais senão de um deciframento de diz-mensão [*dit-mension*] significativa pura." (LACAN, 1993, p.22)

Nosso objetivo agora é procurarmos uma aproximação de nossa proposta com a que faz Lacan na formulação dos "*quatro discursos*"<sup>16</sup>, denominados de Discurso do Mestre, Discurso Universitário, Discurso da Histórica e Discurso Analítico, cujo ordenamento lógico resultará em quatro possibilidades de "posições" a partir das quais os elementos "operam"<sup>17</sup>, como veremos a seguir<sup>18</sup>. As quatro posições são a do Agente, a do Trabalho, a da Produção e a da Verdade.

Ele avança, assim, proposições freudianas, trazendo essa nova dimensão, constituída por uma re-leitura das construções teóricas de Freud, naquilo

---

<sup>16</sup> Sobre o termo "discurso", Lacan vai dizer:

"[...] Ocorreu-me [...] distinguir o que está em questão no discurso como uma estrutura necessária, que ultrapassa em muito a palavra, sempre mais ou menos ocasional. O que prefiro, disse, e até proclamei um dia, é um *discurso sem palavras*.

É que sem palavras ele pode muito bem subsistir. Subsiste em certas relações fundamentais. Estas, literalmente, não poderiam se manter sem a linguagem. Mediante o instrumento da linguagem instaura-se um certo número de relações estáveis, no interior das quais certamente pode inscrever-se algo bem mais amplo, que vai bem mais longe que as enunciações efetivas. Não há necessidade destas para que nossa conduta, nossos atos, eventualmente, se inscrevam no âmbito de certos enunciados primordiais." (LACAN, 1992, p.11)

<sup>17</sup> Destacamos ainda que "operar", aqui, significa causar ou ser causa das ações ou movimentos subsequentes, gerando, por sua vez, novas operações.

<sup>18</sup> Posteriormente, J. Lacan acrescentará a eles um quarto discurso: o Discurso Capitalista. (cf. Nota de Rodapé 32)

que posteriormente se convencionou chamar "retorno a Freud"<sup>19</sup>, como nos aponta Palmier (1977):

"[...] voltar significa reencontrar o originário [...]. Isso implica que o contato com esse originário foi perdido e que, voltando a ele, é que deverá tomar corpo uma nova força. Voltar a Freud significa que nós o perdemos.[...]  
Toda a obra de Lacan consistirá, pois, no esforço de trazer-nos de volta a Freud, de lembrar-nos o que ele disse, de forçar-nos a lê-lo e relê-lo [...].  
Lacan é seguramente o único analista a ter levantado problemas essenciais com referência ao próprio objeto da psicanálise e seus fins [...]. Quis fundamentá-la como ciência, confrontá-la com os resultados das ciências humanas; ele se interrogou sobre o que se diz do inconsciente, do desejo, da transferência, da formação dos analistas, do ensino da psicanálise, da situação da psicanálise no mundo moderno, do estatuto do analista na sociedade atual [...].  
Ele se opõe, finalmente, a todos aqueles que querem transmitir a letra de Freud sem transmitir-lhe também o espírito, [ou seja][...] esclarecer os conceitos da psicanálise pelas ciências que se encontram em seu campo epistemológico. Assegurar à psicanálise um questionamento de seus estatutos, provocar a evolução de seus conceitos, à luz das outras disciplinas [...].(PALMIER, 1977, p.110 e seguintes)  
[...]"*Toda volta a Freud que possibilite um ensinamento digno deste nome só poderá ocorrer através do caminho pelo qual a verdade mais recôndita possa manifestar-se nas revoluções da cultura. Esse caminho é a única formação que podemos pretender transmitir àqueles que nos seguem. Ele tem um nome: estilo.*" (Lacan, 1957 apud PALMIER, 1977, p.127)

Esse avanço trazido pelo retorno a Freud, tão paradoxal quanto a própria antinomia dos termos sugere, nos faz privilegiar o quê da estrutura da linguagem presente no inconsciente se articula aos modelos de funcionamento do aparelho psíquico construídos por ele, na expectativa de posicionar o sujeito que age, como pivô na articulação do campo simbólico à base bio-psico-social, e entender sua atuação enquanto mediada pela estrutura onto-psico-genética.

Nossa intenção é saber agora como se ancora o campo simbólico na estrutura do aparelho psíquico, de tal forma a vincular saber e gozo, estrutura simbólica e base onto-psico-fisiológica: é a partir de onde se ultrapassa a base biológica e se avança no campo do dinamismo psíquico da ordem significante, resgatando o subjetivo enquanto base de ação do sujeito humano.

---

<sup>19</sup> Nesse sentido, apesar de compor o quadro de teóricos pós-freudianos, Lacan se coloca entre aqueles mais ortodoxos e radicais, indo às origens da descoberta freudiana.

Acompanhemos o que nos diz Lemaire (1977):

"J. Lacan insistirá no fato de que os simbolismos sócio-cultural e 'linguístico' impõe-se com suas estruturas, como ordens já constituídas, antes da entrada que neles faz o sujeito '*infans*'.

A entrada da criança na ordem simbólica vai modelá-la segundo as próprias estruturas desta ordem: o sujeito será modelado pelo Édipo e pelas estruturas da linguagem.

Ora, a ordem simbólica da linguagem e da organização social é uma ordem de signos interdependente, ligados por leis precisas.

O registro dos significantes, em oposição aos significados (com os conceitos), não se une ao registro do significado senão pela mediação do conjunto dos significantes. Eis, esquematicamente, o sentido que podemos dar ao algoritmo<sup>20</sup> saussuriano, inaugural da linguística: S/s.

A relação entre o significante e seu significado efetua-se pela intermediação do conjunto de signos da linguagem.

A presença desta mediação terá um efeito constituinte para o sujeito, segundo as teorias de Jacques Lacan.

A vivência íntima, que podemos assimilar ao significado, será mediatizada no pensamento pelas inter-relações dos significantes que virão substituí-la, em número cada vez maior, no correr do tempo.

O sujeito vê-se assim engajado numa ordem de símbolos, ordem mediadora por excelência, e que o distancia de sua verdade imediatamente vivenciada.

A linguagem, nesse sentido, presta-se a todos os engodos sobre si e sobre a vivência. Desta maneira deixa-se entrever a prontidão pela qual o inconsciente pode surgir. Com efeito, não há nenhuma medida comum entre o dito e o vivido, entre a própria essência e a manifestação dela no discurso falado. O sujeito, no discurso que promove sobre si, distancia-se progressivamente da verdade de sua essência. Essa concepção será o fundamento da interpretação lacaniana das neuroses." (LEMAIRE, 1979, p.44-45)

Para nos embrenharmos nesse percurso feito por Lacan, é necessário, no entanto, primeiramente retomarmos em linhas gerais alguns conceitos freudianos.

---

<sup>20</sup> "A palavra algoritmo tem origem no sobrenome, Al-Khwarizmi, do matemático persa do século IX Mohamed ben Musa, cujas obras foram traduzidas no ocidente cristão no século XII, tendo uma delas recebido o nome "Algorithmi de numero indorum", sobre os algoritmos usando o sistema de numeração decimal (indiano). Outros autores, entretanto, defendem a origem da palavra em Al-goreten (raiz - conceito que se pode aplicar aos cálculos). (TAVARES, 1998.)

Um algoritmo é uma sequência finita de instruções bem definidas e não ambíguas, cada uma das quais pode ser executada mecanicamente num período de tempo finito e com uma quantidade de esforço finita. O conceito de algoritmo é freqüentemente ilustrado pelo exemplo de uma receita, embora muitos algoritmos sejam mais complexos. Eles podem repetir passos (fazer iterações) ou necessitar de decisões (tais como comparações ou lógica) até que a tarefa seja completada. Um algoritmo corretamente executado não irá resolver um problema se estiver implementado incorretamente ou se não for apropriado ao problema.

Um algoritmo [...] representa [...] os passos necessários para [se] realizar uma tarefa." (Wikipédia. Acesso em 20 Nov. 2009)

Freud parte da base biológica onde instinto representa uma "força" essencial que diz respeito à preservação da vida, assim como, ao mesmo tempo, um conjunto de forças que resiste à morte.

Se por um lado há um instinto cuja função é preservar a vida é porque, por outro lado opera uma pulsão<sup>21</sup> de morte que tende ao inerte, à supressão dessa mesma vida.

Na tentativa de formular um esboço de um sistema de funcionamento ou dinamismo da vida psíquica, Freud lança mão do modelo energético, onde acúmulo de energia corresponde ao desprazer e, ao contrário, descarga de energia corresponde ao prazer. Sob esse enfoque, a morte para ele se redefine como ausência de prazer ou desprazer, cujo equivalente passa a ser o gozo, já numa leitura lacaniana. Em outras palavras, o gozo representaria a estabilidade completa, a ausência da oscilação energética que define a vida em sua essência, e que alterna carga (desprazer) à descarga energética (prazer).

A partir desse modelo eminentemente bio-energético Lacan trabalha de forma a aí atrelar a estrutura simbólica do psiquismo, como nos apresenta Lemaire (1979):

"Jacques Lacan, por sua vez, aplica o modelo linguístico aos dados psicanalíticos. Propõe uma compreensão do sujeito segundo um esquema escalonado em estruturas. Essas reúnem a distinção tópica freudiana entre consciente, pré-consciente e inconsciente. O inconsciente é a estrutura segunda, mascarada pela aparência da disposição consciente e lúcida de si. A rede inconsciente, constituída por significantes, é ela mesma estruturada, no sentido em que seus elementos, se bem distintivos e adicionáveis, não se articulem menos em categorias e subconjuntos, segundo certas leis precisas de arranjos. Neste sentido, a estrutura do inconsciente é idêntica à da linguagem em sua dimensão sincrônica ou escalonada, no interior de uma mesma classe de elementos." (LEMAIRE, 1979, p.41)

---

<sup>21</sup> Pulsão, segundo Laplanche & Pontalis (1983), é o:

"Processo dinâmico que consiste numa pressão ou força (carga energética, fator de motricidade) que faz tender o organismo para um alvo. Segundo Freud, uma pulsão tem sua fonte numa excitação corporal (estado de tensão); o seu alvo é suprimir o estado de tensão que reina na fonte pulsional; é no objeto ou graças a ele que a pulsão pode atingir o seu alvo." (LAPLANCHE & PONTALIS, 1983, p.506)

Assim, o que Lacan procura configurar como ponto de partida de suas construções é o contraponto exercido pelas descobertas freudianas, articuladas enquanto discurso, naquilo que elas trazem de subversão do sujeito.

Essa subversão representa o fato do sujeito humano, enquanto ser, não mais ocupar a posição central em seu mundo subjetivo, e dá origem a uma ferida narcísica que, embora não o anule completamente, tira dele o controle absoluto sobre suas intenções e determinações. Nesse sentido, o inconsciente freudiano subverte o sujeito humano tornando-o excêntrico ao seu próprio campo de influência e à sua autonomia. Em outras palavras: Lacan busca configurar quais os desdobramentos e efeitos da *Spaltung*<sup>22</sup> original.

A *spaltung* representa, assim, a falibilidade ontológica do sujeito humano em seu ser no mundo, ações e realizações, entre as quais se inclui a ciência como método e *práxis*.

Para o nosso enfoque em desdobramento, isso faz com que a própria teoria psicanalítica represente, ela própria, uma *spaltung* discursiva, num complexo de proposições que em seu conjunto também compõem, por sua vez, um discurso, cuja originalidade se faz exatamente na contraposição que exerce a todos os demais, agora de forma disruptiva e subversiva. Acompanhemos o que nos diz DOR (1993):

"[...] [É] o princípio mais constitutivo que preside ao reconhecimento do inconsciente: a divisão do Sujeito (*Spaltung*). Mas assimilar a repercussão dessa divisão na constituição da racionalidade científica e filosófica, devia necessariamente exigir, em compensação, uma interrogação epistemológica sobre o próprio saber psicanalítico em relação a essa divisão subjetiva." (DOR, 1993, p.14)

---

<sup>22</sup> Segundo Lemaire (1979):

"[...] a *Spaltung* (fenda, cisão, falha) do sujeito ou divisão do sujeito pelo fato de que ele fala, pelo fato de sua inserção na ordem simbólica. Com efeito, o sujeito, mediatizando-se pelo seu discurso, destrói a relação imediata de si a si, se constrói (será a 'refenda' para J. Lacan) tal como quer se ver ou fazer-se ver e aí se aliena. Assim se conhece melhor a instauração do inconsciente. Se a imagem que um sujeito faz de si é um engodo, seu desejo também vai se perder para a consciência em seu alcance real e veicular-se num pedido (isto é, no discurso falado e segundo as exigências da cultura), e não será mais que metonímia de si mesmo." (LEMAIRE, 1979, p.110)

O inconsciente freudiano acaba, assim, por decompor as categorias linguísticas do enunciado e da enunciação, relativizando tanto a fala daquele que fala (enunciado), quanto relativizando o sentido e a posição a partir da qual ele fala (enunciação). Subverte-se assim a própria noção de discurso que, dessa forma, se amplia e também se relativiza em função dos campos em que emerge.

Com os avanços da própria teoria psicanalítica e seus desdobramentos, no Seminário "O avesso da psicanálise", chega-se às articulações decorrentes dos próprios desdobramentos lógicos do discurso analítico.

Partindo da dialética do Senhor e do Escravo formulada por Hegel, Lacan (1993) vai propor o discurso do Mestre, situando-o como sendo, por excelência, o avesso<sup>23</sup> da psicanálise, e conseqüentemente, do discurso analítico, tendo em vista o caráter subversivo deste último.

Ao contrapor esses dois discursos tenta buscar uma depuração teórica do discurso analítico, tentando estabelecer uma relação dialética entre os dois.

Vejamos o que nos diz Palmier (1977) sobre a Dialética do Senhor e do Escravo de Hegel, de onde parte Lacan:

"[Na Dialética do Senhor e do Escravo] Trata-se de descrever a passagem da consciência à consciência de si. Toda a *Fenomenologia do Espírito* é a história dessa consciência infeliz, que procura atingir a certeza de si mesma, vendo representada sua própria verdade subjetiva. É no puro gozo dos objetos sensíveis, na sua destruição, que essa consciência procura primeiramente sua verdade. O fracasso desse empreendimento a leva a compreender que procura em vão a verdade nas coisas, mas que somente uma outra consciência, que pode odiá-la e amá-la, pode dar-lhe essa certeza de si mesma que define a consciência de si. Unicamente uma outra consciência pode reconhecê-la e dar a essa certeza subjetiva uma realidade objetiva.

O encontro, então, dessas duas consciências será marcado por uma luta de puro prestígio, durante a qual cada consciência quer ser reconhecida sem reconhecer a

---

<sup>23</sup> "Averso. [Do lat. adversu.]

Adj.

1. Contrário, inverso, oposto: o lado avesso da costura.

2. Mau, adverso: A sorte foi-lhe avessa.

S. m.

3. A parte oposta à principal, ao lado direito; reverso, envesso: o avesso do tecido; o avesso do casaco.

4. Aquilo que está oculto no caráter ou na índole das pessoas.

5. O lado mau.

6. Erro, incorreção, defeito." (FERREIRA, 1986)

Também sobre "avesso", cf. citação LACAN, 1992. p.51-52 na página 73, abaixo.

outra. [...] Dessa luta de puro prestígio, na qual ninguém deve morrer, é que deve surgir a consciência de si. Quem assumiu o risco absoluto e aceitou perder a vida para ganhar essa verdade da consciência de si torna-se o Senhor. Aquele que recuou diante do Mestre absoluto, a morte, tornar-se-á o Escravo. É conhecido o desfecho dessa dialética: o Senhor acaba prisioneiro de um falso reconhecimento. O homem que ele reduziu à servidão não pode mais propiciar-lhe um reconhecimento autêntico cujo fundamento é sua liberdade. Permanece, então, nessa situação [...] um 'impasse existencial'. O Escravo, ao contrário, trabalhando imerso na angústia e no medo do Senhor, vai compreender que é das coisas que deve ser arrancada essa consciência de si: ele transformará o mundo de tal forma que não haja mais lugar para o Senhor. [...]

Essa volta a Hegel nos permitirá certamente compreender melhor a análise do desejo que nos propõe Lacan. 'O desejo do homem é o desejo do Outro' significa que o desejo do homem é o desejo de um outro desejo, o desejo de fazer com que seu desejo seja reconhecido pelo outro." (PALMIER, 1977, p.101-103)

Acompanhando seu percurso, vemos que ele vai buscar em Hegel a função da filosofia que ele define como "a construção de um saber que faz com que a vida se detenha a um certo limite em direção ao gozo". (LACAN, 1992, p.16) Ou seja, o exercício do saber nos protege do gozo, ameaça mortal de anulação do princípio do prazer/desprazer próprio à vida.

É quando a operacionalização do encadeamento significativo adquire a função de "castração simbólica", substituindo o gozo propriamente dito pelo "gozar dos significantes", ou o advir ao registro do simbólico (denominado "grande outro", escrevendo-se: "Outro").

Ele destaca assim o lugar do saber na estrutura simbólica humana enquanto o "gozo do Outro", ou seja, gozo da ordem simbólica.

Esse primeiro modelo busca na dialética do Senhor e do Escravo de Hegel duas posições antagônicas: a primeira, representada na essência do Escravo, é o saber-fazer contido na cadeia significativa (S2); a segunda, representada pela essência do Senhor está no significante original (S1). A operação filosófica, por excelência, resumir-se-ia no roubo do saber ao Escravo por uma manobra executada pelo Senhor: a extração do saber do Escravo para obter, nessa operação, sua transmutação em saber de Senhor.

Com isso Lacan tenta nos mostrar o lugar relativizado que o saber ocupa no laço social, sua função no campo da produção de valor de uso (saber-fazer)

e, num nível acima, do seu próprio valor de troca enquanto mercadoria (o Discurso do Senhor agora composto pelo saber alienado ao Escravo).

Resumidamente, acompanhando em linhas gerais o percurso de Lacan, temos que o saber começa a fazer encadeamento mas sempre enquanto cadeia aberta e, conseqüentemente, não total.

Ao contrário, a todo fechamento do saber (fechamento da cadeia significante) e manobra tanto do Senhor quanto do Escravo, corresponderia um gozo, a satisfação. É exatamente aí onde incide a operação de análise: abrir e recolocar em movimento a cadeia significante, desmistificando, questionando e relativizando todo estancamento. Nesse sentido é que lhe atribuímos o caráter subversivo e revolucionário.<sup>24</sup>

Lacan faz um avanço ao articular, ainda, esse gozo ao conceito de mais-valia de Marx ao demonstrar que, no trabalho, em função da própria estrutura do sujeito desejante, haveria também um mais-de-gozar, resto não contabilizado da satisfação do desejo e apropriado pela produção.

Ainda em relação a Marx, Lacan indica que toda luta de classes é função da manutenção problemática dessa operação feita pelo discurso do Senhor, naquilo que ele tem de alienante (a operação de expropriação do saber-fazer do Escravo) e alienado (a apropriação de um saber que não lhe pertence de fato), ou seja, um "gozo alheio".

---

<sup>24</sup> "[...] O estudo do conhecimento é a gnoseologia. Hoje existem vários conceitos para esta palavra e é sabido por todos que conhecimento é aquilo que se conhece de algo ou alguém. Isso em um conceito menos específico. Contudo, falar deste tema é indispensável não abordar dados e informação. Dado é um emaranhado de códigos decifráveis ou não.

[...] informação seria aquilo que se tem através da decodificação de dados, não podendo existir sem um processo de comunicação. Essas informações adquiridas servem de base para a construção do conhecimento. Segundo esta afirmação, o conhecimento deriva das informações absorvidas. Podemos conceituar conhecimento da seguinte maneira: conhecimento é aquilo que se admite a partir da captação sensitiva sendo assim acumulável à mente humana. Ou seja, é aquilo que o homem absorve de alguma maneira, através de informações que de alguma forma lhe são apresentadas, para um determinado fim ou não. O conhecimento distingue-se da mera informação porque está associado a uma intencionalidade. Tanto o conhecimento como a informação consistem de declarações verdadeiras, mas o conhecimento pode ser considerado informação com um propósito ou uma utilidade." (WIKIPÉDIA. Acesso em 21 Nov. 2008) Nesses termos, para nosso enfoque, o Conhecimento (captação sensitiva, fazer sentido lógico, razão) seria mais amplo e seria construído a partir do Saber (S2, informação, cadeia ou bateria dos significantes; em última instância, o 'Outro' ou o código linguístico), cuja base são os próprios significantes (S1, significante original, dados).

Portanto, nessa terminologia, invertemos a ordem contrária, onde Saber é sempre colocado como mais amplo e abrangente que Conhecimento, e ambos mais amplos que Ciência, aquela de cunho positivista.

O saber moderno, encabeçado pelo discurso Universitário opõe, assim, "saber-de-tudo" a "tudo-saber" (ou "todo-saber"), ou seja, coloca em questão a verdade, enquanto gozo.

São com esses elementos que Lacan vai trabalhar na articulação dos quatro discursos e das quatro posições operadoras, formulações que lhe possibilitam abordar as categorias do Saber, do Trabalho, da Ciência na Universidade e do Sujeito, entre outras, e onde nos realinhamos, tangencialmente, ao nosso foco de estudos.

A questão que se coloca é, portanto, em quê esses elementos nos auxiliam instrumentalmente, enquanto ferramentas na compreensão, articulação e avanço de nossas categorias de análise e no imbricamento delas com o campo do *ethos* universitário e seu *modus operandi*.

Lemaire (1979) vai nos apontar, ainda, os subprodutos do funcionamento do aparelho simbólico e que têm um efeito incisivo sobre as produções que dele dependem e que foram alçadas à categorias relevantes após o advento do inconsciente freudiano, relido por Lacan com o auxílio da linguística:

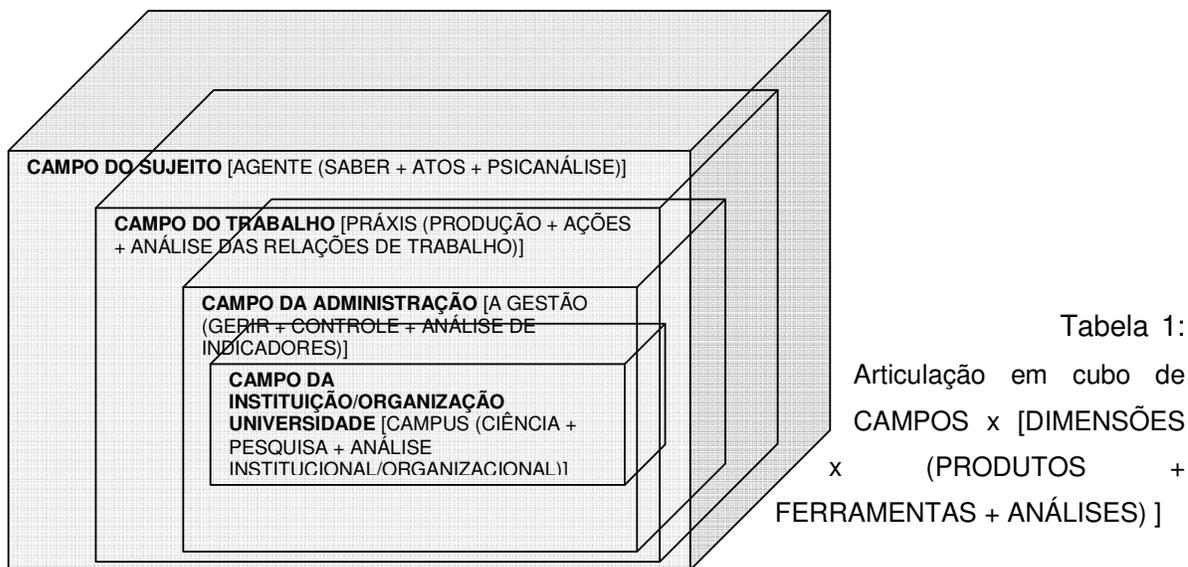
"A linguística nos introduz numa estrutura escalonada do discurso, S/s. E por aí nos ensina uma das particularidades do discurso, a de ser relativamente autônomo em relação ao sentido, aos conceitos e às idéias. Com efeito, as palavras em seus arranjos não conduzem diretamente ao sentido que se depreende da totalidade da frase. [...]

A diacronia do discurso deve sua relativa autonomia em relação à significação global a dois efeitos linguísticos principais: a metáfora e a metonímia. Essas duas figuras de estilo autorizam substituições de significantes, graças às quais o sentido parecerá 'flutuar' não se sabe onde, nenhum elemento da frase detendo-o literalmente. A metáfora e a metonímia seguem leis linguísticas precisas e distintas: similaridade do sentido de um significante a outro na metáfora e deslocamento do sentido na metonímia. Essas figuras de estilo, presentes numa frase, permitem depreender para cada ponto discreto dela um encadeamento 'vertical', poderíamos dizer, de significantes contextuais ligados pelas regras da similaridade ou da conexão de sentido. É a essas referências contextuais que a significação global deve seu advento. Da mesma maneira, no registro psicanalítico, segundo J. Lacan, as formações do inconsciente devem seu hermetismo à rede inconsciente de significantes que elas mantêm como suspensa sobre sua superfície aparente que é estruturada segundo as mesmas leis linguísticas supra citadas.

A aparente inadequação ou, ao menos, o hermetismo dos termos únicos que acedem à consciência resulta, pois, das ligações complexas dos significantes aparentes com os significantes inconscientes." (LEMAIRE, 1979, p.42-43)

Chegamos aqui num ponto de imbricamento onde nossas categorias e campos de análise são colocados, ou arranjados, ou mesmo articulados da seguinte forma: nosso esforço é o de tentarmos abordar a gestão de pessoas na universidade pública com as peculiaridades e implicações tanto do conceito administrativo do "gerir" quanto de sua composição no "gerir pessoas"; e agrupamos, assim, tudo aquilo que compreende constitucional e estruturalmente a categoria "pessoas" (sujeitos) para o nosso enfoque, envolvendo a subjetividade em sua função diacrítica no mundo do trabalho contemporâneo, em geral, e no trabalho na universidade, em particular.

Dessa forma é possível articular: a universidade enquanto "lugar" (organização/instituição) com seus inúmeros "drives" (missão, visão, valores, produção e produtividade, eficiência, eficácia e efetividade, objetivos e metas a atingir, avaliação institucional e de resultados, etc.) sempre atrelados ao *ethos* universitário, arena onde se dá a ação "trabalho", enquanto categoria central de nossa análise e ainda, o trabalho executado pelas pessoas, indivíduos, sujeitos desejantes, cuja estrutura constitutiva essencialmente simbólica determina o resgate suas reais possibilidades de atuação, ou seja, suas *praxes*.<sup>25</sup> Assim temos:



<sup>25</sup> "Se conhecimento é maior e mais amplo que a ciência (enquanto método/metodologia específica de conhecer) e devemos fugir à tendência utilitarista na produção de conhecimento, na aplicabilidade do conhecimento enquanto gerador de valor, qual o lugar, então, da universidade? Qual sua singularidade enquanto instituição? É o avançar conhecimento! É o de construir a 'caixa de ferramentas' para resolver os problemas do mundo!" (CRUZ, C. H. B. *A interdisciplinaridade na universidade*. Palestra de comemoração dos 10 anos da COCEN - UNICAMP. Outubro de 2008).

Em cada dimensão há uma relação dialética, diacrítica e diacrônica com as demais categorias, articulando-se de forma orgânica, complexa e interpenetrante, e se redefinindo em função disso, conforme nossa abordagem pelo método de análise estrutural.

Percebemos, ainda, analisando estruturalmente a Tabela 1, que o campo da administração ocupa um "lugar" heterônimo comparativamente aos outros campos e categorias, o que lhe confere características, no mínimo, problemáticas em função do *ethos* universitário, cujos vetores, avessos ao controle e essencialmente autônomos, acabam por definir a "gestão universitária", segundo o que poderíamos formular, como a "*arte do 'bem-conduzir' a ética do 'bem-dizer'*", em função de nossas proposições articuladas até aqui. (LACAN, 1993, p.72)

De saída isso nos remete ao fato de que o ensino, a pesquisa e a extensão, assim como a ciência, a produção, o trabalho e o ser/saber/verdade/sentido/conhecimento, avançam e se desenvolvem, entre tantas outras contingências, graças às suas próprias sobre-determinações ou "*drives*" intrínsecos, cabendo à gestão muito mais ações de fomento, proteção, facilitação e viabilização que de controle e direção, monitoramento, controle e cerceamento, pelo poder quase sempre autoritário, grande parte em função do quê a ciência preserva de independência, tendo em vista apresentar-se enquanto um sistema dinamicamente autônomo, mesmo que enquanto campo delimitado.

Isso já nos dá, em linhas gerais, as diretrizes, balizamentos e possíveis problemas para qualquer proposta de visão, missão e valores para a universidade, ancorados na própria essência do seu *modus operandi*, enquanto instituição/organização de produção de ciência o que, sem dúvida, não pode ser deixado de lado em quaisquer das propostas metodológicas e práticas de planejamento - nosso foco - que venham a ser sugeridas.

Aqui, como em qualquer outra instituição/organização de elevado grau de complexidade, esses elementos todos compõem vetores de análise que influenciam fortemente a efetividade ou não do planejamento estratégico consistente.

Isso não significa que ignoramos os outros tantos determinantes da produção científica que vão, desde um extremo representado pelo financiamento

privilegiado para esta ou aquela linha de pesquisa até, num extremo oposto, à influência do interesse subjetivo do pesquisador, passando pelas mais diversas variáveis que influenciam seus resultados, inclusive as especificidades da ciência em si.

Tentamos agrupar dessa forma as inúmeras categorias intervenientes no resultado final "universidade", tomada aqui, de novo, como sintoma condensado, em suas sobreposições multi-estruturais.

Essa ressalva é importante no sentido de reafirmarmos nosso escopo de análise: a ordem simbólica a que todos devemos adentrar é a mesma que reencontramos ao analisarmos nossas próprias construções e realizações, como nos aponta Lemaire (1979):

"Uma falha grave no Édipo fixa a criança na relação imediata, priva-a de sua subjetividade e a torna incapaz de operar a substituição simbólica inerente à linguagem.

Com efeito, dar um nome a uma coisa supõe que a distingamos como não sendo nós e que, por conseguinte, dispomos de uma subjetividade e de um significante dela.

O fracasso do Édipo caracteriza, segundo J. Lacan, a psicose e a diferença da neurose.

Paralelamente ao Édipo, a criança adquire o uso plenário da linguagem pela apropriação da categoria gramatical do Eu. A criança, designando-se primeiramente pelo nome, seguido do verbo na terceira pessoa do singular, realiza num segundo tempo a plena assunção de sua personalidade.

Portanto, a entrada na ordem simbólica é a condição da singularidade." (LEMAIRE, 1979, p.46)

Nesses termos, fazer a análise organizacional do "sintoma instituição/organização universidade" como "repetição" (ou retorno do recalcado) lançando mão do ferramental psicanalítico coloca em questão desde a estrutura singular subjetiva de cada um dos sujeitos que a compõe, de seus vetores grupais e/ou sociais, até sua resultante final enquanto instituição/organização de ensino, pesquisa e extensão: pressupõe estarmos todos, nesses termos, indivíduos e instituição, aptos a conhecer, a saber, e a fazer ciência, entendendo por aptidão a ultrapassagem do Édipo que nos constituiu enquanto sujeitos e o advento e exercício pleno da subjetividade, assim como seu reconhecimento através do registro do simbólico.

Pressupõe estarmos todos aptos a trabalhar, produzir, transformar, enfim, reinventar nossas *praxes*, sejam individuais, sociais ou organizacionais norteados pelo rigor de bem-conduzir a ética do bem-dizer.

Enquanto instituição/organização que avança o conhecimento, faz ciência e forma pessoas, pressupõe estarmos dispostos a arcar com o risco de nos depararmos com verdades logicamente deduzidas, enfrentando as vicissitudes de um saber exigente.

Nesses termos, ou bem apostamos na descoberta, avançando passo a passo pelo não-saber e, conseqüentemente, assumindo a ética do bem-dizer, transformamos, ou bem repetimos o gozo fechado e estanque da reprodução.

Ou como nos fala Lacan (1993):

"[...] De fato, não se trata, na repetição, de qualquer efeito de memória no sentido biológico. A repetição tem uma certa relação com aquilo que, desse saber, é o limite e que se chama gozo.

Eis porque é de uma articulação lógica que se trata na fórmula pela qual o saber é o gozo do Outro. Do Outro, obviamente na medida em que o faz surgir como campo - posto que não há nenhum Outro - a intervenção do significante.

Vocês sem dúvida me dirão que, em suma, nisso estamos sempre dando voltas - o significante, o Outro, o saber, o significante, o Outro, o saber, etc. Mas é justamente aí que o termo *gozo* nos permite mostrar o ponto de inserção do aparelho. Fazendo isso, saímos sem dúvida do que autenticamente está em questão no saber, do que é reconhecível como saber, para nos reportarmos aos limites, ao seu campo como tal, aquele que a palavra de Freud ousa enfrentar.

De tudo o que ela articula, o que resulta? Não o saber, mas a confusão. Pois bem, da própria confusão temos que extrair uma reflexão, pois trata-se dos limites e de sair do sistema. Sair dele em virtude de quê? De uma sede de sentido, como se o sistema o necessitasse. O sistema não tem nenhuma necessidade. Mas nós, seres de fragilidade, [...] temos necessidade de sentido. Pois bem, eis aqui um sentido.

Talvez não seja o verdadeiro. Mas também iremos certamente ver que há muitos desses *talvez não seja o verdadeiro*, cuja insistência nos sugere propriamente a dimensão da verdade." (LACAN, 1992, p.13-14)

## 6 DOS QUATRO DISCURSOS + 1

"[...] *'A ecologia dos saberes é um aprofundamento da pesquisa-ação. É algo que implica uma revolução epistemológica no seio da universidade.'* Trata-se de uma abertura da universidade de 'fora para dentro', de forma a promover o diálogo com uma multiplicidade de saberes produzidos na sociedade, os saberes leigos, populares tradicionais, ou seja *'obrigar o conhecimento científico a se confrontar com outros conhecimentos para, assim, rebalancear aquilo que foi desequilibrado na primeira modernidade, a relação entre ciência e prática social.'*" (SANTOS, 2004 *apud* GITAHY, 2008, p.13) [itálicos do autor]

"[...] [Apontamos] a presença e a capacidade de articulação das universidades e dos movimentos sociais, como propulsores de mudanças que têm alterado significativamente a paisagem social no interior do país. [...] isso vem ocorrendo porque cada vez mais - especialmente no caso das universidades que - também elas, eram consideradas periféricas - a produção de conhecimento torna-se inseparável daquilo que se denomina 'extensão universitária'. [...] essas universidades tornam-se vanguarda nesse processo, inclusive na crítica à concepção de extensão e à sua posição marginal na vida acadêmica.

[...] A extensão promove não só a articulação genérica da vida universitária com a sociedade envolvente, mas também de saberes universitários e não universitários tratados simetricamente, passando a ter um grande poder transformador da própria vida universitária, ao que é possível acrescentar das próprias formas de produção de conhecimento, o que Boaventura Santos chama de 'ecologia de saberes' e Edgar Morin da construção do paradigma da complexidade. (VELHO, 2006 *apud* GITAHY, 2008, p.14) [aspas do autor]

" [...] *'as linhas cartográficas abissais que separavam o Velho do Novo mundo na Era Colonial'* e que segundo SANTOS, 2007 *'subsistem estruturalmente no pensamento moderno ocidental e ... a injustiça global estaria... estritamente associada à injustiça cognitiva'*, produzindo, em nossas Universidades, o que ele chama de cosmopolitismo subalterno." (GITAHY, 2008, p.14) [itálicos e reticências do autor]

Olhar a universidade pelo prisma do Discurso Universitário, como faz Lacan, é perceber a íntima relação entre *práxis* e discurso, não no sentido de sua aparente heterogeneidade, que frequentemente nos faz dizer que na prática a teoria é uma outra coisa, mas naquilo em que se determinam e sobre-determinam um ao outro.

Olhar a universidade pelo prisma do discurso universitário é ainda perceber que sua "extensão" mais próxima e imediata são suas *praxes* administrativas, seus *modus operandi* intramuros, sua cultura organizacional, enfim, onde o saber se revela ou não numa prática inovadora e transformadora, e talvez, por que não, inédita.

Desde o início do desenvolvimento de nosso trabalho viemos construindo os alicerces para uma articulação possível entre função epistemológica e suas possíveis resultantes em ações concretas, na expectativa de verificar se na universidade há uma confluência biunívoca e mesmo dialética entre ambas as dimensões, gerando, conseqüentemente, derivações no campo do trabalho e na gestão de pessoas na universidade pública, na Ciência que lá se faz e nos seus paradigmas e, por último, no seu planejamento estratégico organizacional, segundo o nosso escopo.

A esses elementos juntamos agora as contribuições de Jacques Lacan no que diz respeito à matematização dos quatro discursos por ele propostos, cujo avanço consiste na abordagem da universidade sob um prisma discursivo, através dos algoritmos por ele desenvolvidos, e que viabilizarão nossas análises subsequentes do planejamento feito na universidade pública, mais especificamente na UNICAMP.

Em linhas gerais, para Lacan chegar à formulação esquemática desses quatro discursos, ele vai construir sua proposta teórica partindo do inconsciente freudiano e tomando o conceito de repetição atrelado ao gozo.

Como já vimos, a repetição inconsciente significa, genericamente, a força pulsional tendendo ao inanimado e à cessação dos ciclos de prazer-desprazer (ou descarga-carga, respectivamente, se tomarmos o modelo energético freudiano de abordagem do aparelho psíquico), movimento este a que Freud denominou instinto de morte, atrelado ao masoquismo primário, que tende ao aumento da entropia geral do sistema, e cujo resto é o objeto *a*, como delineamos no Capítulo 4.

Em seu retorno a Freud através do ferramental linguístico, Lacan consegue atrelar, via *Spaltung*, o registro do simbólico ao modelo bio-energético freudiano para o aparelho psíquico, fazendo confluir num mesmo conceito aquilo que em Freud é "repetição", ao que ele convencionou chamar de "gozo do Outro", aqui entendido como o saber, via dinamismo da cadeia de significantes (S2). Ou seja, caracteriza o saber como meio de gozo, como vimos no Capítulo 5.

Segundo Lacan (1992):

"É com o saber como meio de gozo que se produz um trabalho que tem um sentido, mesmo que obscuro. Esse sentido obscuro é o da verdade. [...]"

Se há algo que toda nossa abordagem delimita, que seguramente foi renovado pela experiência analítica, é justamente que nenhuma evocação da verdade pode ser feita se não for para indicar que ela só é acessível por um semi-dizer, que ela não pode ser inteiramente dita porque para além de sua metade, não há nada a dizer. Tudo o que se pode dizer é isto. Aqui, por conseguinte, o discurso se abole. Não se fala do indizível, por mais prazer que isso pareça dar a alguns. [...] O que é o amor à verdade? [...] O amor à verdade é o amor a essa fragilidade cujo véu nós levantamos, é o amor ao que a verdade esconde, e que se chama castração." (LACAN, 1992, p.48-49)

Resumidamente, é no fechamento do gozo do Outro (a cadeia significativa fechada) que incide a análise enquanto ação característica do analista, o qual fará valer a sua técnica, posicionando seu próprio saber num semi-dizer, representado no próprio conceito de "interpretação", para que assim opere eficazmente, relançando o dinamismo da cadeia significativa. Acompanhando Lacan (1993):

"É o real que permite efetivamente desatar aquilo em que consiste o sintoma, ou seja, um nó de significantes. Atar e desatar não sendo aqui metáfora, e sim devendo ser apreendidos como esses nós que se constroem realmente ao fazer cadeia da matéria significativa.

Pois essas cadeias não são de sentido mas de gozo, não são de *sens* [sentido] mas de *jouis-sens* [o gozo]<sup>26</sup>, a ser escrito como queiram, conforme ao equívoco que constitui a lei do significante." (LACAN, 1993, p.25)

Então, ainda acompanhando a construção lacaniana, acontece que, da fórmula freudiana para a análise estabelecida como o "*Wo es war, soll Ich werden*" [onde isso era, devo advir] (FREUD, 1981, p.3.146) resta agora, do lado do analista, o fato de que, lá onde estava o mais-de-gozar ou o gozar do Outro, devo advir como analista, na medida em que profiro o ato analítico. (LACAN, 1992, p.50)

---

<sup>26</sup> "*Jouis-sens*: literalmente (eu) gozo-sentido, termo homófono a *la jouissance* (o gozo) e também a *j'oui sens* (eu ouço o sentido). Pode ser também aí ouvido o *oui* (sim)" (cf. Notas de Tradução, LACAN, 1993, p.86)

Isso formaliza<sup>27</sup> o Discurso do Analista onde o resto (objeto *a*) ocupa a posição de Agente<sup>28</sup>, (mesmo que enquanto semblante, suporte para o que Lacan formulou em suas construções sobre a Transferência analítica como a estrutura por ele denominada do "sujeito-suposto-saber"); o sujeito dividido ( $\$$ ) ocupa a posição do Trabalho, para a Produção do significante original (S1), marco inicial do encadeamento significativo, ou saberes com efeito de Verdade (S2), conforme vemos no esquema abaixo:

[Posição de AGENTE] a → \\$ [Posição de TRABALHO]  
 [Posição da VERDADE] S2 S1 [Posição da PRODUÇÃO]

Figura 1: Algoritmo do Discurso do Analista.

Dizendo de uma outra forma, partindo do um "resto" ("isso") impossível de simbolizar, e que age, o sujeito dividido trabalha e se reconstrói, se re-significa ou mesmo advém, através da análise, ao significante original, via saber articulado com efeito de verdade. É exatamente a construção que traduz a fórmula freudiana para a análise "*Wo es war, soll Ich werden*" (FREUD, 1981, p.3146).

Com isso Lacan destaca o que desde seu início a Psicanálise propõe, ou seja, a centralidade de que, o que é verdadeiro, é o que é dito, a frase, o encadeamento significativo, paradoxalmente sustentado não no objeto de observação, mas naquilo que faz sentido lógico, como já vimos, e que para nós terá implicações e desdobramentos sobre o paradigma científico vigente, como veremos adiante.

Partindo, então, desse primeiro esquema elaborado para o discurso do analista o autor nos conduz à formulação dos três outros discursos, inusitadamente propondo um movimento de um quarto de volta no algoritmo, alternando os sinais pelas

<sup>27</sup> Vejamos o que diz Lacan (1985, p.161) sobre a formalização: "A formalização matemática é nosso fim, nosso ideal. Por que? Porque só ela é matema, quer dizer, capaz de transmitir integralmente. A formalização matemática, é a escrita, mas que só subsiste se eu emprego, para apresentá-la, a língua que uso.[...] É por meu dizer que essa formalização, ideal metalinguagem, eu a faço ex-sistir."

<sup>28</sup> Definido por Lacan como aquele a quem se faz agir (LACAN, 1992, p.161)

quatro posições, movimento este a que ele denomina "revolução", com toda a ambiguidade do termo, mas que aqui teria, essencialmente, o sentido elementar de retornar ao ponto de partida.<sup>29</sup>

Assim temos que, girando um quarto de volta o esquema representado na Figura 1, temos o Discurso Universitário, e subseqüentemente da mesma forma, o Discurso do Mestre, e por último, o Discurso da Histórica, como se seguem:

$$\begin{array}{l} \text{[Posição de AGENTE]} \quad \underline{S2} \rightarrow \underline{a} \quad \text{[Posição de TRABALHO]} \\ \text{[Posição da VERDADE]} \quad S1 \quad \$ \quad \text{[Posição da PRODUÇÃO]} \end{array}$$

Figura 2: Algoritmo do Discurso Universitário.

$$\begin{array}{l} \text{[Posição de AGENTE]} \quad \underline{S1} \rightarrow \underline{S2} \quad \text{[Posição de TRABALHO]} \\ \text{[Posição da VERDADE]} \quad \$ \quad a \quad \text{[Posição da PRODUÇÃO]} \end{array}$$

Figura 3: Algoritmo do Discurso do Mestre.

$$\begin{array}{l} \text{[Posição de AGENTE]} \quad \underline{\$} \rightarrow \underline{S1} \quad \text{[Posição de TRABALHO]} \\ \text{[Posição da VERDADE]} \quad a \quad S2 \quad \text{[Posição da PRODUÇÃO]} \end{array}$$

Figura 4: Algoritmo do Discurso da Histórica.

Lacan, então, aponta o Discurso do Mestre como aquele que representa o avesso da Psicanálise, seja pela posição gráfico-espacial nos algoritmos acima, seja pela significação relativa intrínseca dos elementos envolvidos, particularmente no que diz respeito à posição que a "verdade" ocupa. Ou seja, se no

---

<sup>29</sup> O fato de Lacan fazer um jogo com o sentido da palavra "revolução" nos faz pensar o quê de conservador existe no revolucionário, no subversivo e no transformador quando se põe como limite a análise do discurso, ou seja, o fato de que não pode existir meta-linguagem, o que significa que, tanto análises quanto sínteses se dão sempre no mesmo campo do registro do simbólico, conforme estamos tentando demonstrar. (cf. LACAN, 1992, p.57)

Discurso da Psicanálise objetiva-se chegar à "verdade" mas enquanto o sentido do sintoma, no Discurso do Mestre seria exatamente essa mesma "verdade" é que é fixada como acima de qualquer questão e assim mantida oculta, e em função da qual faz-se girar a dialética hegeliana do Senhor e do Escravo.

No primeiro caso, a análise buscaria o deciframento, enquanto no segundo caso, o mestre buscaria o ocultamento do que está em jogo na economia do desejo<sup>30</sup>. Sobre a questão do avesso (cf. Nota de Rodapé 23), Lacan (1992) vai comentar:

"Mas que o discurso analítico feche o movimento em quarto de círculo no qual os outros três discursos se estruturam não quer dizer que os resolva e permita passar ao avesso. Isso não resolve nada.

O avesso não explica nenhum direito. Trata-se de uma relação de trama, de texto - de tecido, se quiserem. Só que esse tecido tem um relevo, ele pega alguma coisa. Claro, não tudo, pois a linguagem mostra precisamente o limite dessa palavra que só tem existência de linguagem. Mostra que, mesmo no mundo do discurso, nada é tudo, como digo - ou melhor, o tudo como tal se refuta, e mesmo se baseia, em ter que ser reduzido em seu emprego.

Isso para nos introduzir [...] a fim de demonstrar o que é um avesso. Avesso é assonante com verdade." [em francês, cf. Nota do Tradutor: *envers* e *verité*] (LACAN, 1992. p.51-52)

Continuando seu desenvolvimento teórico, o autor nos leva à conclusão de que, essencialmente, o que é verdadeiro "[...] *é aquilo que é dito. [...] A frase.*" (cf. Lacan, 1992, p.53), que sustentando-se unicamente nos significantes, contém um sentido intrínseco, porém que nem sempre está atrelado aos objetos a que diz respeito ou a que se refere, pela própria característica estrutural do deslizamento significante.

Em outros termos, o que ele quer nos mostrar é que os discursos, compostos essencialmente pela articulação significante, adquirem sentido próprio cuja força advém, por um lado, de uma "*enunciação com propriedade*", uma vez que

<sup>30</sup> Poderíamos sobrepor dois algoritmos verificando gráfica e espacialmente a alternância diametral tanto de a e S1, que ocupam a posição ora de agente, ora da produção, assim como de S2 e \$ que ocupam a posição ora de trabalho, ora da verdade, como mostrado a seguir:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{[AGENTE]} & a & \rightarrow & \$ & & & \\
 \text{[VERDADE]} & \frac{a}{S2} & \rightarrow & \frac{\$}{S1} & \rightarrow & \frac{S2}{a} & \rightarrow & \frac{\$}{S1} \begin{array}{l} \text{[TRABALHO]} \\ \text{[PRODUÇÃO]} \end{array}
 \end{array}$$

ancorada no desejo e, por outro lado, de um “*enunciado que faz sentido*”. (LACAN, 1992, p. 57) Nesse sentido, a toda enunciação sempre subjaz um desejo atrelado à base bio-psico-fisiológica via *Spaltung* originária, e um enunciado cujo sentido advém da articulação lógica significativa.

Em outras palavras, conforme Lacan (1992):

"Não há verdade que não esteja inscrita em alguma proposição e o quê do saber como tal pode funcionar rigorosamente como verdade. [...] Isto é - [poder] articular o que, seja o que for que proponha, pode ser chamado de verdadeiro e sustentado como tal." (LACAN, 1992, p.55)

Assim, resumidamente e também paradoxalmente, Lacan vai nos demonstrar que o saber que emerge desconcertantemente, mesmo enquanto pura articulação significativa, cadeia aberta, incompleta e dinâmica, que se articula ao sujeito dividido, via *spaltung*, ao código via significativa original e, eventualmente, aos objetos a que diz respeito, só pode ser sustentado como verdadeiro em função do enunciado e da enunciação. Lacan (1991) nos diz:

"O verdadeiro depende - tenho aqui que reintroduzir a dimensão que separo arbitrariamente - depende apenas de minha enunciação, ou seja, se eu o enuncio com propriedade. O verdadeiro não é interno à proposição, onde só se anuncia o fato, o factício da linguagem.

É verdadeiro que é um fato, um fato que constitui que eu o diga, eventualmente enquanto é verdadeiro. Mas que seja verdadeiro não é um fato, se eu não acrescentar expressamente que é, ademais, verdadeiro. Só que, como bem nos faz notar Wittgenstein, com justeza, é supérfluo acrescentar isso.

Mas eis que o que tenho a dizer em lugar desse supérfluo é que é preciso que eu tenha verdadeiramente uma razão para dizê-lo [...]." (LACAN, 1991, p.57)

Suas propostas tentam, portanto, situar a verdade como que por fora ou para além do discurso. (LACAN, 1992, p.64)

Nessa linha, são as implicações dessas colocações para a análise do Discurso Universitário que vão nos trazer alguns avanços dos quais tentaremos nos beneficiar.

Então, se por traz de todo discurso está o Gozo do Outro, não havendo discurso que não seja do gozo, pelo menos quando se espera dele o trabalho da verdade, é exatamente isso o que dá a todo discurso sua relevância indiciária. Ou como formula Lacan (1992):

"A verdade - voltamos ao princípio - é certamente inseparável dos efeitos de linguagem tomados como tais.  
Nenhuma verdade pode ser localizada a não ser no campo onde ela se enuncia - onde se enuncia como pode. Portanto, é verdade que não há verdadeiro sem falso, pelo menos em seu princípio. Isto é verdadeiro.  
Mas que não haja falso sem verdadeiro, isto é falso.  
Quero dizer que só se encontra o verdadeiro fora de toda proposição. Dizer que a verdade é inseparável dos efeitos da linguagem tomados como tais é incluir aí o inconsciente." (LACAN, 1992. p.59)

O autor vai, a partir daí, continuar suas articulações; porém, desses aspectos todos, o que nos interessa é exatamente esse movimento que faz do discurso o pivô onde se articulam saber e verdade, respectivamente sustentados pela articulação significante e pelo sujeito dividido; são os quatro algoritmos que fazem seus sinais girar um quarto de volta, fazem os sinais ocuparem quatro posições diferentes, gerando quatro diferentes discursos.

Destacamos ainda mais um aspecto das articulações do autor sobre as especificidades de S1, o significante original, naquilo que primeiramente constitui a cadeia significante que gera o sujeito: segundo ele, por definição, o significante-mestre seria aquele que representa o sujeito para todo outro significante. Dessa forma S1 se fixa, estabelecendo um modelo relacional de base estruturalista dentro da cadeia significante, onde cada elemento significa e é significado e resignificado pelos demais, partindo de S1. (cf. Capítulo 5, acima)

É apoiado nessa proposição que Lacan vai nos dizer que, obturando todo o dinamismo do trabalho escravo em trazer à tona a verdade do Senhor (ou seja, a

sua identificação arbitrária a S1), o Discurso do Mestre se sustentaria numa espécie de mito ultra-reduzido, representado na fórmula em que é idêntico ao seu próprio significante (Lacan, 1992, p.84); é isso o que nos vai permitir subseqüentemente estabelecer em quê o saber, o mito e a ciência se diferenciam. Dessa forma, o saber do mestre, conforme visto pelo psicanalista ou do ponto de vista da psicanálise, se produz como um saber inteiramente autônomo do saber mítico (este, sim, composto por relações estruturais e articuladas entre si) e seria a isso o que se chama de ciência.

Acompanhemos o que nos diz Lacan (1992) a respeito:

"Essa sustentação provém de que a matemática só pode ser construída a partir do fato de que o significante é capaz de significar a si mesmo. O 'A' que vocês escreveram uma vez pode ser significado por uma repetição de 'A'. Ora, essa posição é estritamente insustentável, constitui uma infração à regra em relação à função do significante, que pode significar tudo, salvo, certamente, a si mesmo. [...]

Entre os dois, da infração original à construção de discurso da energética, o discurso da ciência só se sustenta, na lógica, fazendo da verdade um jogo de valores, eludindo radicalmente toda sua potência dinâmica. Com efeito, o discurso da lógica proposicional é, como se sublinhou, fundamentalmente tautológico. Consiste em ordenar proposições composta de maneira tal que elas sejam sempre verdadeiras, seja qual for, verdadeiro ou falso, o valor das proposições elementares. Não será isso livrar-se do que se chamava há pouco de dinamismo do trabalho da verdade?

Pois bem, o discurso analítico se especifica, se distingue por formular a pergunta de para que serve essa forma de saber, que rejeita e exclui a dinâmica da verdade.

Primeira aproximação - serve para recalcar o saber mítico. Mas ao excluí-lo no mesmo movimento ela nada mais conhece dele a não ser sob a forma do que reencontramos nas espécies do inconsciente, quer dizer, como resíduo desse saber, sob a forma de um saber-disjunto. O que será reconstruído desse saber disjunto não retornará de maneira alguma ao discurso da ciência, nem às suas leis estruturais. [...] Esse saber disjunto, tal como o reencontramos no inconsciente, é estranho ao discurso da ciência. Por isso, justamente, é assombroso que o discurso do inconsciente se imponha. [...] Por mais besta que seja esse discurso do inconsciente, ele corresponde a algo relativo à instituição do próprio discurso do mestre. É isso que se chama de inconsciente. Ele se impõe à ciência como um fato.

Essa ciência feita, quer dizer, factícia, não pode desconhecer o que lhe aparece como o artefato, é verdade. Só que lhe é vedado, justamente por ser ciência do mestre, colocar-se a questão do artesão, e isso fará o feito ainda mais fato." (LACAN, 1992. p.85)

Em função disso enunciamos que a contribuição da psicanálise ao paradigma científico e à análise do discurso está no fato de evidenciar que o discurso está ligado aos interesses do sujeito, destacando que esses interesses são, na

sociedade capitalista, inteiramente mercantis conforme Marx aponta, chamando-os de "economia". (LACAN, 1992, p.86)

Na sequência de sua construção, Lacan joga com o algoritmo do discurso, dando forma a novas funções e articulando-as conforme a proposta psicanalítica freudiana. Propõe, então, as seguintes posições como novas posições no mesmo algoritmo que já vimos:

[S1]	<u>significante-mestre</u>	→	<u>saber</u>	[S2]
[ \$ ]	verdade		gozo	[ a ]

Figura 5: Algoritmo do Discurso do Mestre representando a clivagem S1-S2.

Conforme mostrada na Figura 5, a clivagem diz respeito à distinção fundamental de S1 em relação ao saber, ou seja, aquilo que faz S1 se fundar de forma ilusória para o Mestre e aquilo que S2 (saber) comporta de gozo cujo resto é *a*. Ou, com uma outra configuração no mesmo algoritmo:

[S1]	<u>desejo</u>	→	<u>Outro</u>	[S2]
[ \$ ]	verdade		perda	[ a ]

Figura 6: Algoritmo do Discurso do Mestre representando que "o desejo do homem é o desejo do Outro".

Na Figura 6, o lugar que está sob o desejo é o da verdade e, sob o Outro, o lugar é aquele onde se produz a perda, a perda de gozo de onde extraímos a função do mais-de-gozar, identificado à mais-valia em Marx por Lacan, apropriado pela

produção, e onde se situaria também, em Freud, o que ele denominou de "recalcado"<sup>31</sup>. (LACAN, 1992, p.87).

Ora, nesse sentido, o que queremos destacar é que é da articulação significativa do Saber que se extrai o recalcado, cujo efeito de verdade traz novamente ao primeiro plano a dimensão cifrada, enigmática e desconcertante do sintoma.

Lacan nos coloca a questão: "*quanto de saber é preciso para que esse saber possa ser questionado no lugar da verdade?*" (LACAN, 1992, p.94)

Ou, colocando de outra forma a questão, a análise adquire sua importância exatamente por estar a verdade mascarada no Discurso do Mestre, cujo princípio é acreditar-se unívoco apesar de todas as evidências que, pós-Freud, nos afirmam o contrário, ou seja, essencial e fundamentalmente, demonstram a dimensão do sujeito dividido. Ou ainda, citando Hegel, Lacan nos diz que é a astúcia da razão que conduz ao saber incontestável, cuja base primeira é, sem dúvida, a astúcia do raciocinador e seu também não menos astuto inconsciente. (cf. LACAN, 1992. p.163)

Retornamos, assim, à subversão lacaniana do cogito cartesiano: "*ali onde penso não me reconheço, não sou - é o inconsciente; ali onde sou, é mais do que evidente que me perco.*" (LACAN, 1992, p.96)

Acompanhemos, então, Lacan (1992):

"Apresentar as coisas assim, na verdade, mostra que isso ficou tanto tempo obscuro, no nível do discurso do mestre, precisamente por estar em um lugar que, por sua própria estrutura, mascarava a divisão do sujeito.

O que é que não lhes disse, com efeito, sobre todo dizer possível no lugar da verdade? A verdade - digo - só poderia ser enunciada por um semi-dizer, e seu modelo, [é] o enigma. Pois é justamente assim que ela se apresenta a nós, e não certamente em estado de pergunta. O enigma é algo que nos força a responder, na qualidade de perigo mortal. A verdade só é uma pergunta - como se sabe há muito tempo - para os administradores.[...]

Mas outra coisa é essa forma do semi-dizer a que se constringe a verdade, outra coisa é essa divisão do sujeito que tira proveito dela para se mascarar.

[...] Quem pode pensar sequer por um instante que se poderia deter aquilo que, do jogo de signos, de inversão de conteúdos a mudança de lugares combinatórios,

---

<sup>31</sup> Temos, portanto, que a todo "gozo" corresponderia um "fechamento" que implica em ausência de tensão e, conseqüentemente, de desejo. Em suas duas vertentes, portanto, esse gozo tanto representa a condição originária anterior à instauração do registro simbólico e do aparelho significativo pela *spaltung* originária (gozo originário, propriamente dito, situando, aqui, o objeto *a* como perda de gozo), quanto os posteriores fechamentos da cadeia significativa num saber ou num sintoma (Gozo do Outro, situando, aqui, o objeto *a* como resto, resistente à significação); ambas as possibilidades, todavia, sempre remetem ao gozo originário.

provoca a tentativa teórica de pôr-se à prova do real da maneira que, revelando o impossível, faz dele brotar uma nova potência?

É impossível deixar de obedecer ao mandamento que está aí, no lugar do que é a verdade da ciência - *Vai, continua. Não pára. Continua a saber sempre mais.* [...] para fazer a verdade brotar, pois este é o sentido do trabalho. Aquele que está nesse lugar no discurso do mestre é o escravo, e no discurso da ciência é o 'a' estudante [...] porque, como todo trabalhador, ele tem que produzir alguma coisa. (LACAN, 1992. p.96-98) [itálicos do autor]

Inferimos, assim, que a articulação possível entre saber e verdade envolve a articulação significativa da pulsão epistemológica, cujo sentido se comporá de mitemas, os quais, por sua vez, em seu conjunto articulado formam os mitos, em função do enunciado, da enunciação e do semi-dizer de verdades que se opõe dialeticamente e se inter-relacionam estruturalmente, conforme proposto pela antropologia estrutural. Isto é, entender que a teoria dos discursos proposta por J. Lacan, em última instância, formaliza os laços sociais entre os humanos na medida em que são seres de linguagem e de libido. (QUINET, 1999, p.1)

Outro aspecto que as formulações lacanianas nos propõem é que a essência da estrutura do Discurso Analítico o faz descentrado em relação ao sentido. Este deslocamento que não cessa nunca é a própria condição do Discurso Analítico. Por essa razão ele pertenceria, mas não completamente, ao discurso da ciência, e é condicionado por este na medida em que o discurso da ciência não deixa para o homem lugar algum; nesse sentido, aquele viria a humanizar este último. (LACAN, 1992, p.138)

Nessa linha, a função da universidade seria a de elucidar o discurso do mestre, mascarado por longo tempo. A universidade serviu para desnudar de forma crescente o Discurso do Mestre. O estudante como objeto *a* do Discurso Universitário, produz o \$, ou seja, evidencia que do ponto central desse movimento surgiu um \$ barrado, um sujeito desejante. Com base nisso, Lacan (1992) situa qual é, essencialmente, a função da universidade e esquematiza algoritmicamente em seu discurso, as dimensões e parâmetros de sua crise atual:

"[...] [Ela], de fato, tem uma função extremamente precisa, que a cada instante se relaciona com o estágio em que está do discurso do mestre - a saber, sua elucidação. [...] Ficaré, por sua necessidade interna, cada vez menos mascarado.

Para que serviu a Universidade? Isto pode ser lido de acordo com cada época. É justamente em razão do desnudamento cada vez mais extremo do discurso do mestre que o discurso da universidade acaba manifestando - não o creiam por isso quebrado, nem terminado - que no momento encontra estranhas dificuldades. Tais dificuldades são acessíveis no plano de estreita relação que há na posição do estudante por estar, no discurso da universidade, de maneira mais ou menos mascarada, sempre identificado a esse objeto *a*, encarregado de produzir o que? O S barrado [S] que vem a seguir à direita e abaixo.

A dificuldade está aí. Resultou, desse produto, um sujeito. Sujeito de quê? Sujeito dividido, em todo caso. O fato de que seja cada vez menos tolerável que essa redução se limite a produzir docentes é completamente revelado pela evolução das coisas em nossa época, e isto requer um estudo tanto mais improvisado por estar se dando nos fatos. O que se produz, e que se chama crise da Universidade, é inscritível nessa fórmula. Ela a exige porque se funda em um nível completamente radical. Não é possível limitar-se a tratá-la como se faz. É unicamente por uma relação giratória, revolucionária - como eu digo, num sentido um pouco diferente do habitual - , da posição universitária com as outras três posições do discurso, que pode ser esclarecido o que se passa atualmente na Universidade." (LACAN, 1992, p.139-140)

Finalizando, é importante ainda acompanhar o autor quando diferencia o saber em suas duas vertentes: o *savoir-faire*, ou o saber-fazer, e a episteme, colocada como uma depuração do saber, o que, segundo ele, situa o proletário enquanto trabalhador que será sempre despojado de sua função de saber, na medida em que se atém ao conteúdo dos manuais, sejam eles manuais de procedimentos ou operacionais. (LACAN, 1992, p.140)

Ainda, para Lacan, o espaço onde se desdobram as criações da ciência só pode ser qualificado de "insubstância" ou "*acoisa*", segundo seu próprio neologismo, pois na medida em que se constrói pela articulação significante, ela se constrói com alguma coisa da qual antes não havia nada, fato que altera completamente o sentido de nosso materialismo: "[...] *Forma, substância e conteúdo, chamem-no como quiserem - é desse mito que o pensamento científico deve se desprender.*" (Lacan, 1992, p.151)

Lacan (1992), então, se faz a pergunta sobre o que viria a ser a essência da ciência:

"[...] o que vem a ser a ciência, tal como a temos agora [...] presente em nosso mundo de um modo que ultrapassa em muito tudo o que se pode especular sobre um efeito de conhecimento[?].

Com efeito, não deveríamos esquecer, de qualquer modo, que a característica de nossa ciência não é ter introduzido um melhor e mais amplo conhecimento do mundo, mas sim ter feito surgir no mundo coisas que de forma alguma existiam no plano de nossa percepção.

Tenta-se coordenar a ciência com uma gênese mítica a partir da percepção, sob o pretexto de que esta ou aquela meditação filosófica teria se detido longamente na questão de saber o que garante que a percepção não seja ilusória. Ela surgiu do que estava em germe nas demonstrações euclidianas. Mesmo estas, continuam sendo muito suspeitas por ainda comportarem esse apego à figura, que tem o pretexto de sua evidência. Toda a evolução da matemática grega nos prova que o que sobe ao zênite é a manipulação do número como tal." (LACAN, 1992, p.150)

Assim, reticente quanto à uma ciência que, por um lado, é incapaz de dar conta de um real, por definição resto não simbolizável e, por outro lado, geradora de novas significações até então inexistentes e a serem validadas, Lacan nos apresenta esse mesmo real como impossível, em função do fato de que há verdades que não se pode demonstrar, ou seja, que é impossível demonstrar-se como verdadeiro o registro de uma articulação simbólica.

Enfrentando esse paradoxo, mais uma vez ele lança mão de seu algoritmo original para nos demonstrar uma nova articulação entre o que se passa na primeira linha com o que se passa na segunda linha do esquema.

Ele vai nos dizer que, como se pode notar, na primeira linha há uma relação que está indicada por uma flecha e que se define sempre como impossível. Na segunda linha não há relação alguma entre os termos mas, sim, algo que obtura, e que Lacan nos diz que é exatamente o resultado do trabalho, ou seja, a produção. (LACAN, 1992. p.166) Assim, quaisquer que sejam os sinais em função do giro de posições no algoritmo, a posição *produção* nunca tem relação alguma com a posição *verdade*, tendo um efeito que ele chama de obturação e ocultamento sobre qualquer possível cisão, abertura ou questionamento. Ou como podemos concluir com Lacan (1992):

"O saber se acrescenta ao real; é precisamente por isso que pode levar o falso a ser, e inclusive a ser um pouco real. [...]

Para dizer a verdade, é só onde é falso que o saber se preocupa com verdade. Todo saber que não é falso não se preocupa com ela. Ao ser averiguado, só tem uma forma como surpresa, surpresa de um gosto aliás duvidoso, quando, pela graça de Freud, é de linguagem que nos fala, posto que não é senão seu produto.

É aqui que tem lugar a incidência política. Trata-se em ato desta pergunta - de que saber se faz a lei? Quando se descobre isso, pode ser que mude. O saber cai na categoria de sintoma, visto com outro olhar. E ali vem a verdade.

Luta-se pela verdade, o que, de todo modo, só se produz por sua relação com o real. Mas que isso se produza importa muito menos do que aquilo que produz. O efeito de verdade é apenas uma queda de saber. É essa queda que faz produção, [...]

O que temos que compreender é isto - o que há de pavoroso na verdade é o que ela põe em seu lugar.

O lugar do Outro, como sempre disse, é feito para que nele se inscreva a verdade, quer dizer, tudo o que é dessa ordem, o falso, inclusive a mentira. - que não existe, a não ser sobre o fundamento da verdade. Isto, no jogo franco da fala e da linguagem.

Mas o que há com a verdade nesse esquema do quadrípode [algoritmo]? Ele supõe a linguagem, e considera estruturado um discurso, quer dizer, o que condiciona toda palavra que ali possa se produzir. O que é que coloca em seu lugar a verdade em apreço, a verdade desse discurso, quer dizer, o que ele condiciona? Como é que isso se sustenta, o discurso do mestre? É a outra face da função da verdade, não a face patente, mas a dimensão na qual ela se necessita como algo escondido." (LACAN, 1992, p.178-179)

Por último, Lacan (1992) resume o projeto de seu próprio "discurso":

"[...] [o que é] o meu projeto. Trata-se de articular uma lógica que, por mais frágil que pareça - minhas quatro letrinhas que não parecem nada, salvo que temos que saber as regras segundo as quais elas funcionam -, é ainda bastante forte para comportar aquilo que é o signo dessa força lógica, a saber, a incompletude. [...]

Por onde quer que encarem as coisas, de qualquer modo que as revirem, a propriedade de cada um desses esqueminhas de quatro patas [os algoritmos] é a de deixar sua hiância." (LACAN, 1992, p.193)

Evidenciando, a um só tempo, a incompletude constitutiva e estrutural do registro do simbólico e o infundável deslizamento significante na cadeia, o autor nos indica que existe a necessidade de que algo se produza no saber e que venha a desempenhar a função de significante-mestre, cuja incidência vem se somar à da linguagem, à da fala e à do saber, como condição necessária para definir a legibilidade de qualquer discurso.

Dessa forma, buscando depurar o que constitui seu significante-mestre, abordamos, agora, o PLANES-UNICAMP e seus desdobramentos, tomando-o enquanto um dos infinitos discursos que representam em enunciados e enunciações da universidade, traduzindo-a em intenções e desejos, trabalho e produção, saberes e

verdades, projetos e dejetos, agentes, ações e práticas. Ou, sinteticamente, citando Lacan (1992):

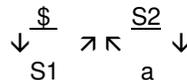
"O que é que sempre nos permite, lendo qualquer texto, perguntar-nos o que o distingue como legível? Devemos procurar a articulação pelo lado do que constitui o significante-mestre." (LACAN, 1992, p.180)

É ao que nos lançamos em seguida, adotando a ressalva já feita por Lacan (1992):

"Não esperem portanto do meu discurso nada de mais subversivo do que não pretender a solução." (LACAN, 1992, p.66)<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Em "Televisão" Lacan (1974) nos diz que o discurso capitalista é o dominante em nossa sociedade e o maior culpado pelo mal-estar na pós-modernidade. Ele o configura como:



É importante destacar aqui que as setas indicam o sentido da "causalidade" e, no sentido oposto, o da "finalidade".(cf. citação abaixo na página 87 de BALDO, CRAVO & HADDAD JR., 2006, p.72) Dessa forma, se A causa B, então B é a finalidade de A. Assim, se levarmos em conta somente o sentido da causalidade-finalidade no algoritmo, teríamos então, ou num sentido ou no sentido inverso:

... \$ [Suj. desejante] ↔ S1 [Capital] ↔ S2 [Ciência] ↔ a [Objetos causa de desejo] ↔ \$ [Suj. desejante] ...

Segundo Quinet (1999):

"O discurso capitalista efetivamente não promove o laço social entre os seres humanos: ele propõe ao sujeito a relação com um *gadget* [dispositivo\*], um objeto de consumo curto e rápido [ $\$ \leftarrow a$ ]. A sociedade regida pelo discurso capitalista se nutre pela fabricação da falta de gozo, produz sujeitos insaciáveis em sua demanda de consumo. [...] Promove assim uma nova economia libidinal. Por outro lado, ao colocar a mais-valia no lugar da causa do desejo, essa sociedade transforma cada um num explorador potencial do seu semelhante para dele obter um lucro de um sobretrabalho não contabilizado. [...] A mais-valia, diz Lacan, é a causa de desejo da qual uma economia faz seu princípio. A ciência no discurso capitalista é a produtora dos objetos de consumo, que operam como causa de desejo. O saber científico nesse discurso é capitalizado para fabricar os objetos que possam representar os objetos pulsionais [ $S2 \rightarrow a$ ].

[...]

O discurso capitalista fabrica um sujeito animado pelo desejo capitalista - desejo que o leva a produzir, ou seja, materializar o significante-mestre desse discurso: o dinheiro que em seu caráter virtual se chama capital [ $\$ \rightarrow S1$ ].

É o que adotamos também para nós, em nosso percurso, evitando as armadilhas do nosso próprio fechamento no Gozo do Outro.

Nossa próxima etapa é uma aplicação emblemática desse ferramental até aqui apresentado, mais como ilustração que como um estudo de caso, o que nos coloca na posição de colaboradores na construção de mais uma metodologia de abordagem e de análise às complexas estruturas organizacionais e institucionais de uma universidade do porte da UNICAMP.

Feita essa ressalva, avançamos para a construção de nossa proposta, muito mais no sentido de uma contribuição que de uma crítica, de leitura que de denúncia, de articulação de um saber, este sim, embora aberto em relançamentos, nunca estando livre de consequências e desdobramentos.

É o que trabalharemos nos Capítulos seguintes.

---

Contra o imperativo do ter, a psicanálise propõe a ética da falta-a-ter, que se chama desejo, e a gestão, não do capital financeiro, mas do capital da libido, por definição, sempre no negativo. Contra o imperativo da competitividade neoliberal, a ética da diferença. [...]

Pois a Psicanálise se opõe [...] a todo discurso que suprime a função do sujeito. [...] Não devendo assujeitar-se nem ao discurso universitário, nem ao discurso capitalista, a ciência - eis a tarefa que cabe aos cientistas - deve corresponder à estrutura de discurso que mais dela se aproxima: o discurso da histérica.  $\$ \rightarrow \frac{S1}{S2}$  (QUINET, 1999, p.3-4)

É preciso que o agente (\$) interpele com sua problemática o mestre-cientista (S1), o faça produzir um saber (S2) mesmo sabendo que este não dará conta de todo o real (a) em jogo na verdade. (cf. QUINET, 1999, p.3-4)

(\*) É importante destacar aqui, ainda, a especificidade do termo “dispositivo” citado acima e que, como nos indica Campos (2003), traz um dinamismo próprio enquanto categoria, como formulado por Barembliitt (1992):

“Um dispositivo se caracteriza porque o importante nele é seu funcionamento, sempre simultâneo à sua formação e sempre a serviço da produção, do desejo, da vida, do novo. Ele seria o contrário de um equipamento, que é predominantemente funcional ao poder.” (BAREMBLITT, 1992, p. 74 *apud* CAMPOS, 2000, p. 28)

## 7 PLANEAR

"A organização do futuro será a personificação da *comunidade* baseada em propósito compartilhado, falando às *mais altas aspirações das pessoas*." (HOCK, 1999, p.18)

"A verdade é que [...] qualquer organização, não passa de uma idéia. Todas as instituições não passam de um constructo mental a que somos levados ao buscar um propósito comum; uma personificação conceitual de uma poderosa idéia muito antiga chamada *comunidade*." (HOCK, 1999, p.118) [itálico do autor]

"Num mundo complexo e em rápida mutação, um claro senso de direção, um propósito instigante e crenças poderosas sobre a conduta necessária para atingi-lo, me pareciam infinitamente mais sensíveis e robustos do que planos mecânicos, objetivos detalhados e resultados predeterminados." (HOCK, 1999, p.187)

### 7.1 DO PLANEJAMENTO

Analisar o PLANES-UNICAMP nos coloca diante de uma tarefa cujos pressupostos reafirmamos, em função do ferramental que usaremos e que viemos construindo até agora: a análise do campo do trabalho, da gestão e da ciência que se processam nesta universidade pública, a UNICAMP, via ferramentas fornecidas pelo paradigma indiciário e psicanalítico, conforme detalhados nos capítulos precedentes.

Nesse sentido, é importante destacar que com isso nos lançamos numa operação que toma este documento específico e faz dele um "discurso" passível de análise, a partir do qual faremos nossas inferências indiciárias ou conjecturais.

Tomar o PLANES-UNICAMP um discurso, ou melhor, um dos vários discursos de uma universidade pública, é um artifício do qual lançamos mão como

modelo ilustrativo de aplicação de nosso ferramental, nos termos em que aqui o construímos. (cf. Nota de Rodapé 1616na página nº 45)

Portanto, é necessário que nos lancemos nessa operação metonímica entendendo que, diferentemente do enquadre psicanalítico onde a base é a fala singular do paciente, aqui nos colocamos diante de um documento elaborado segundo uma metodologia própria, redigido e publicado com finalidades específicas, as quais abordaremos logo mais e que, em função disso, coloca-nos diante de um contexto diametralmente oposto ao do "*setting*" analítico (cuja base é a livre-associação do paciente), embora muito semelhante a ele, a título de aplicação prática e ilustrativa de nosso ferramental.

Também, mais especificamente, nossa escolha recai sobre o PLANES - UNICAMP em função do papel que o planejamento exerce, essencialmente e por excelência, como articulador entre conhecimento e ação na dimensão temporal, o que faz desse documento um condensador do imbricamento das categorias que viemos trabalhando até agora.

Para tratar da dimensão temporal, mais especificamente, da direção e do sentido do tempo atrelados ao conceito de entropia, que mais à frente nos auxiliarão em nossa análise, vale a pena destacar-lhe o caráter subjetivo de sua percepção. Vejamos o que nos diz Baldo *et alli* (2006):

"Para David Hume, filósofo escocês do século XVII, a crença na relação causal entre dois eventos decorre apenas do fato de nos habituarmos a vê-los numa dada ordem temporal. Daí viria a sólida, porém ilusória, idéia de que toda a consequência é precedida de uma causa. No século XX, Hans Reichenbach teceu o conceito de 'cadeias causais' para ordenar eventos no tempo. Seguidos em determinado sentido, os eventos ordenam-se de acordo com um princípio de 'causalidade'; no sentido oposto, ordenam-se segundo uma 'finalidade'. (BALDO, CRAVO & HADDAD JR., 2006, p.72)

Dessa forma, a definição de um sentido do tempo (a chamada seta do tempo) estaria essencialmente ligada à segunda lei da termodinâmica, segundo a qual a entropia de um sistema tende a aumentar, ou seja, em outras palavras, o aumento da entropia definiria, definitivamente, o sentido da seta do tempo. Esse fato viria a ser

questionado por Boltzmann para quem, após minuciosa análise termodinâmica, a partir de um instante no tempo, foi constatado que a entropia aumentava em ambos os sentidos da direção temporal (cf. BALDO, CRAVO & HADDAD JR., 2006, p.72-73).

Acompanhando esses autores vemos que:

“Logo, o problema da seta do tempo, na física, parece implicar considerações cosmológicas, remontando a condições termodinâmicas que caracterizam a origem do Universo. Sob o prisma das neurociências, a assimetria entre eventos já registrados e aqueles ainda por serem gravados em nossa memória, parece oferecer, ainda que sem rigor matemático, uma distinção satisfatória entre passado e futuro (e qual deles deve acontecer primeiro).

O ato de observar e medir um evento passou a fazer parte da física com o advento da mecânica quântica, segundo a qual observador e observado acoplam-se, indissociavelmente, na mensuração de um dado estado físico (descrito por uma *função de onda*). Muitos filósofos e físicos acreditam que o tempo perceptivo registrado por um observador possa, portanto, ter papel relevante na determinação da seta do tempo.

O físico britânico Paul Davies acredita que o fluxo do tempo é resultado de um processo subjetivo, a ser explicado pelas neurociências e não pela física. Pelo menos duas interessantes conexões existem entre os objetos de estudo das duas disciplinas. A primeira é aquela, já mencionada, que vincula um observador consciente ao fenômeno por ele observado. É o ato da observação que transforma as probabilidades descritas pela função de onda em um valor ou estado físico definido e único. Nas palavras de John Wheeler, importante físico americano do século XX: ‘nenhum fenômeno elementar é um fenômeno até que ele seja um fenômeno observado ou registrado.’ A segunda conexão entre física e neurociências é a semelhança matemática e conceitual existente entre a definição de entropia, proposta por Boltzmann e a definição de informação que o matemático americano Claude Shannon apresentou em meados do século XX. A entropia seria uma medida de nossa ignorância sobre o sistema, sendo a aquisição de informação sobre ele o equivalente a uma redução de sua entropia (negentropia). O atrativo dessa analogia, é que, enquanto a entropia é um clássico ingrediente de formulações termodinâmicas, informação é matéria prima, por excelência, da atividade neural.” (BALDO, CRAVO & HADDAD JR., 2006, p.73)

Percebemos, assim, que a dimensão temporal envolvida na categoria planejamento resgata o caráter subjetivo do tempo, tanto em sua vertente da memória, enquanto passado, quanto em sua vertente da expectativa, enquanto futuro, parafraseando Santo Agostinho, que vai concluir que somente o presente existe. (BALDO, CRAVO & HADDAD JR., 2006, p.75)

Nesse breve parêntese tentamos, então, rapidamente, articular dimensão temporal, entropia de um sistema e informação, que se transforma em

conhecimento e saber (ou, agora, negentropia), conforme nossas categorias. Isso nos dará mais um instrumental de análise a ser usado logo mais.

A própria categoria "planejamento", em seu surgimento e desenvolvimento histórico-conceitual e epistemológico (MATUS, 1993) também vai nos orientar, tanto em relação à dimensão ideológica do uso que se faz do conhecimento para a ação<sup>33</sup>, quanto em relação à dimensão temporal desse uso (passado, presente e futuro), e que trabalharemos sob nosso prisma de análise.

A ação de planejar, segundo Matus (1993), é tentar submeter à vontade do Homem o curso encadeado dos acontecimentos cotidianos nos quais suas ações determinam uma direção e uma velocidade: a intenção, portanto, é fazer com que algo desejado ocorra no futuro, o que, segundo ele, redefine o planejar como sendo, essencialmente, "a pretensão de se criar um futuro", ou seja, ir contra a entropia do sistema.

Ainda segundo Matus (1993), essa ação de se criar um futuro pode ser exercida em dois possíveis sentidos: ou vencendo uma força que contradiz suas intenções ou acentuando e acelerando uma tendência já em curso. Além disso, em função da natureza eminentemente social e coletiva dessas ações, cada indivíduo simultaneamente conduz e é conduzido pelo processo de mudança em andamento, mesclando objetivos e intenções individuais e coletivas, o que faz do planejamento, segundo esse autor, um problema entre os homens, diferentemente de ser um problema entre homens e coisas onde, nesse caso, quase sempre, uma solução eminentemente técnica seria suficiente.

Nesse sentido, segundo Matus (1993), o planejamento é um problema de ordem social e que se desenvolve num meio que manifesta determinada resistência, cuja oposição provém de homens com diferentes objetivos e recursos, que por sua vez também possuem diferentes projeções sobre o futuro, com diferentes possibilidades de conduzir o processo social a caminhos divergentes.

O planejamento, assim, torna-se essencialmente uma ferramenta para se converter possibilidades futuras em opções reais, apesar das forças e intenções

---

<sup>33</sup> Uso Conservador ou Radical, seja em Orientação Social ou em Transformação Social (FRIEDMANN, 1987. p.76), classificações construídas por Friedman (1987) e tratadas mais à frente.

contrárias, ou seja, a entropia do sistema. Seu grande trunfo é a possibilidade de escolher um futuro, sem improvisá-lo ou então, entre outras possibilidades, se resignando a ele, pura e simplesmente, por falta de escolhas.

Matus (1993) condensa essa idéia e define o papel do planejamento na sociedade dizendo:

"[...] o planejamento não é um método descartável; é um modo de viver do homem em direção à liberdade. A alternativa ao plano é a improvisação ou a resignação, é a renúncia a conquistar mais liberdade.

O planejamento é uma necessidade do homem e da sociedade. Cada homem é um governante de seus atos e aí constrói e defende a sua liberdade. Porém, cada homem decide também, por ação ou omissão, consciente ou inconscientemente, para que o governo do sistema em que vive lute para ganhar a liberdade de opções ou se entregue às circunstâncias. Não sabemos se podemos conduzir o mundo para onde queremos, mas não podemos renunciar a tentá-lo. E esta tentativa pode ser beneficiada no planejamento." (MATUS, 1993, p.16)

Esse autor também mostra que há diversas ações e reflexões que podem ser classificadas como planejamento: por um lado, os diferentes tipos de cálculos que são feitos em função de diferentes graus de sistematicidade e amplitude de perspectivas de análise e, por outro lado, os períodos de abrangência temporal desse cálculo; contrapondo, num extremo desse *continuum*, o cálculo intuitivo assistemático (a intuição), seguido do cálculo técnico assistemático, depois, do cálculo técnico-político assistemático, do cálculo técnico sistemático e por fim, do cálculo técnico-político sistemático. (MATUS, 1993, p.19)

A partir dessas diferentes classes de planejamento, Matus (1993) afirma o que efetivamente acontece na prática:

"Assim é que o político comum, o planejador tecnocrata e o governante estrategista se situam em diferentes espaços de cálculo e seu diálogo não é fácil. É desta forma que o governante comum se afasta do planejamento e os planejadores se afastam da realidade." (MATUS, 1993, p.19)

Carlos Matus (1993) define, então, o planejamento, como sendo um cálculo situacional sistemático que relaciona o presente com o futuro e também o conhecimento com a ação.

Ele propõe ainda dois modelos de planejamento, baseados no envolvimento dos atores no cenário de planejamento. São eles: o modelo normativo e o modelo estratégico situacional. O modelo normativo pressupõe uma alta governabilidade do sistema, onde um só ator planeja e governa o sistema, caracterizando assim um reducionismo ilegítimo de todas as propostas, ações e comportamentos. Essa eliminação artificial do outro revela a preponderância do "eu" absoluto frente aos demais atores.

Já no segundo modelo, o estratégico situacional, defendido por esse autor, o grau de governabilidade depende essencialmente do peso do "eu" frente ao peso do outro, considerando a existência de vários sujeitos planejando com objetivos conflitantes. (Matus, 1993, p. 49-53)

Em linhas gerais, na comparação entre esses dois modelos Matus (1993) destaca as deficiências do planejamento normativo tradicional, em função de sua problemática relação não linear entre diagnóstico, finalidade e meios, e do não-reconhecimento da existência de oponentes, planejando apenas o "deve ser" ao invés do "pode ser" e do "fazer", que ao contrário, são alternativas contempladas pelo modelo estratégico.

Todas essas observações nos remetem desde já à questão do sujeito agente do planejamento, problematizando o lugar a partir do qual ele age, assim como seu estilo relativo predominante enquanto ator; problematiza o conhecimento articulado enquanto saber com base no qual se age, fixando um significante original; problematiza, ainda, aquilo que se desconhece enquanto resto resistente à significação e que remete ao real não-simbolizável, sobre o qual o saber avança e que mesmo sem poder esgotá-lo ou recobri-lo, continua interferindo nos resultados finais a serem obtidos. Trabalharemos essa questão logo mais.

Um outro autor, Friedmann (1987), faz um importante e detalhado estudo que organiza o desenvolvimento na história das teorias de planejamento e suas correntes ideológicas.

Ele as reuniu em quatro tradições do pensamento sobre planejamento, usando como critérios tanto o vocabulário usado em cada uma delas, quanto a sua perspectiva filosófica e as questões centrais e categorias-chave que orientam as suas discussões; nesse sentido ele se alinha às nossas propostas de análise de discursos, embora com outro referencial.

Assim, ele as classifica agrupando-as como linhas de pensamento em Análise de Políticas, em Reforma Social, em Aprendizagem Social e em Mobilização Social, distribuídas em função de dois eixos: um eixo ideológico (contrapondo, num *continuum* o aspecto Conservador ao Radical) e outro eixo relacionando conhecimento para a ação (contrapondo desde ações focadas essencialmente em Orientação Social a, num outro extremo, ações focadas essencialmente em Transformação Social) (cf. FRIEDMANN, 1987, p.76), conforme vemos na Tabela 2:

	IDEOLOGIA	
CONHECIMENTO PARA A AÇÃO	CONSERVADOR	RADICAL
Em Orientação Social	Análise de Políticas	Reforma Social
Em Transformação Social	Aprendizagem Social	Mobilização Social

Tabela 2: As políticas das teorias de planejamento numa tentativa de classificação.

Essas classificações categóricas nos situam quanto às correntes ideológicas dos discursos em planejamento, destacando o pano de fundo sócio-histórico, político e econômico sobre o qual se dá a ação do planejar e, conseqüentemente, os resultados inevitavelmente sobredeterminados a que se chegará, em função desta ou daquela opção ou base ideológica que se adote.

Com esse breve aporte à teoria e às classificações em planejamento, podemos perceber este processo de planejar como complexo e sobredeterminado,

onde os resultados têm que ser relativizados sob diferentes pontos de vista e essencialmente, em última instância, em termos de ações individuais e/ou coletivas.

Sintetizando, então, as questões relativas às bases do planejamento, assim nos fala Matus (1993) sobre o ponto da alteridade *versus* egocentrismo:

"[O] modelo normativo de planejamento caracteriza-se por um reducionismo ilegítimo de todas as ações e comportamentos. Por outro lado, a eliminação artificial do *outro* revela que, como pressuposto escondido, o planejamento econômico normativo assume a existência do *eu* com poder absoluto."(MATUS, 1993, p.51)

Assim, recaímos no antigo conflito entre o individual e o coletivo que se evidencia nas diferentes possibilidades de ações de planejamento. Paradoxalmente elas colocam em cheque a um só tempo, por um lado, o desafio de se produzir um Plano qualquer que contemple a dimensão do singular e do subjetivo na busca pela valorização do trabalhador e, por outro lado, a construção de um coletivo que preserve, reflita e resgate esses mesmos aspectos singulares e subjetivos, seja enquanto ideal desejável, seja enquanto visão escolhida de um futuro possível.

Ou em outros termos, tratar-se-ia de como fazer com que o planejamento coletivo e, conseqüentemente, o Plano gerado, sejam vivos e reflexos da somatória do conhecimento e do desejo individuais, a serviço da construção de opções para um futuro singular ou plural, efetiva e intencionalmente vislumbrado no campo da educação superior, no geral, e da sua gestão, no particular.

Campos (2003) sedimenta, então, a categoria geral do que denominamos planejamento:

"Consideramos que o Planejamento é o método dos meios por excelência.

[...]

Recuperando a idéia de Planejamento como mediação [...] propomos muda[-la de] corpo tecnológico (representado por métodos prontos e acabados) e outorgar-lhe o papel de *campo de análise modulador* de incorporação tecnológica.

[...]

[...] Defendemos a não-separabilidade entre o agir racional e o momento subjetivo dos grupos que se preparam para [a ação] ou estão em ação. Propomos explorar a idéia de identidade dos grupos, das instituições, como construção possível a partir das identidades individuais, sem apagar as identidades dos sujeitos. Essa construção, o Planejamento poderia muito bem ajudar a formular." (CAMPOS, 2003, p.68 e 84-85)

Chegamos assim a uma configuração, a uma concepção global da idéia de planejamento, através da questão que nos coloca Campos (2003), destacando a “dilemática” da área:

[...] [Ela fica assim] resumida como uma controvérsia entre a constituição do Planejamento como uma sistematização de técnicas dirigidas à administração, ou como um campo técnico-político, destinado a intervir de maneira mais abrangente [...] Preferimos a posição de Testa (1995) para quem o Planejamento é uma prática.  
[...]  
[Ele faz então] um apelo aos Planejadores para não mais se preocuparem em formar imagens-objetivo mas se incumbirem de desencadear processos: começos e não pontos de chegada.” (CAMPOS, 2003, p.57, 62 e 95)

Campos (2003), citando Testa (1993), faz ainda uma opção pela concepção do planejamento como movimento e possibilidades de mudança, sempre levando em conta a sua função teleológica:

“Para Testa (1993) o Planejamento possui outras funções, como as de estimular o crescimento e criar possibilidades de mudanças: ‘[...] *el plan adquiere sentido en la medida em que proporciona um lenguaje y uma estructura comunicativa, en la cual el pueblo debate su história y su futuro*’ (TESTA, 1993, p. 103).  
[...]  
Defendemos que a função teleológica está fortemente vinculada ao valor de uso do Planejamento como prática social.  
[...]  
Dito de outra forma: a teleologia [do planejamento] é possível a partir das posições subjetivas dos sujeitos singulares e, uma vez explicitada, ela age sobre a subjetividade singular e grupal. Toda vez que um grupo consegue escrever um *para qué* comum, está embarcando junto numa ilusão, num sonho, ou no que chamamos mais tecnicamente de primórdio de um projeto.  
Mas pretendemos trazer à tona os riscos da exploração mecânica e acrítica da ilusão, ou do projeto.” (CAMPOS, 2003, p.27, 29 e117) [itálicos do autor]

É quando retornamos, aqui, instrumental e também exploratoriamente, aos termos de nosso algoritmo.

## 7.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Diante dessas especificidades conjunturais envolvendo tanto a metodologia quanto o processo, assim como a própria categoria "planejamento" em seu campo e em suas dimensões, avançaremos analisando o PLANES-UNICAMP em suas possíveis articulações através ou por meio dos lugares propostos no algoritmo lacaniano, de tal forma a termos uma visão conjectural ou indiciária sobre o significante original (S1), o saber (S2), o resto (a) e o sujeito (\$), através dos lugares do Agente, do Trabalho, da Produção e da Verdade com base tanto no "sujeito"<sup>34</sup> desse discurso, quanto nas ações de trabalho que realiza, na produção resultante e no quê disso tudo faz sentido e tende às verdades.

Em outras palavras, podemos dizer que:

"A linguagem é a condição do inconsciente que trabalha os dados, as coisas e os escritos. O campo psicanalítico pretende ser o lugar dos escritos. 'Eu, o escrito, gozo' seria a paráfrase de 'Eu, a verdade, falo'. O gozo vem dessa criação. A escrita da lógica moderna é o método com o qual Lacan reescreve o campo freudiano e mostra que [com isso] o inconsciente só pode[ria] ser situado a partir da ciência moderna. 'Distinguir a dimensão do significante só ganha relevo ao se colocar que o que vocês entendem, no sentido auditivo do termo, não tem nenhuma relação com o que isso significa.' (Lacan 1972-1973/1975, p.31)." (NOGUEIRA, 2004, p.2)

Assim, ao analisarmos especificamente este discurso e desta forma, estaremos nos movendo tanto na dimensão sintática (aquela do significado da palavra na frase e da frase no discurso, por exemplo) quanto na dimensão semântica da sua linguagem (aquela representada por um conjunto vocabular que compõe uma

---

<sup>34</sup> Aqui é importante destacar que tomaremos a Instituição/Organização como um sujeito hipotético, composto pelos inúmeros sujeitos individuais que dela fazem parte. Esse artifício está subentendido ao adotarmos a expressão "discurso da universidade".

axiomática particular a estudar), cujos termos viemos sedimentando até aqui. (cf. NOGUEIRA *et alli*, 2004. p.2)

Também, se apostamos em um saber (S2) enquanto Agente é porque intuímos que as palavras acabam por se organizar, produzindo sentidos. Esse é o dinamismo que Freud herdou da Literatura e que nós herdamos de Freud (FORBES, 2009), pressuposto para que a análise desempenhe sua função de dar sentido a um texto fragmentário, cujas aparentes lacunas não seriam mais que espaços a serem preenchidos pelas possibilidades de significações inconscientes. O trabalho de análise consistiria, assim, portanto, em trazer ao texto os efeitos de significação pertencentes à dimensão inconsciente. Dessa forma, caberia ao processo analítico “comple(men)tar” o texto (ou, como alguns o denominam: narrativa) (CAMPOS, 2003), na intenção de produzir um sentido libertador e/ou transformador de apropriação de seu conteúdo ou de novo lugar de protagonismo, reservado e agora passível de ser ocupado pelo sujeito desejante.

Se observarmos mais de perto, no entanto, veríamos que esse mesmo saber (S2), que não está, no caso da psicanálise, nem no paciente, muito menos no analista; pertenceria ao Outro, ao código linguístico, ao que nos atrelamos ou enganchamos como condição “*sine qua non*” para nosso ingresso estrutural e estruturante no registro do simbólico, via ultrapassagem do Édipo.

Como vimos no Capítulo 6, esse Outro constituir-se-ia, assim, numa outra cena que ultrapassaria o singular do eu e do tu, o que dá ao(s) texto(s) uma autonomia em relação ao(s) sujeito(s) que o(s) produziu(ram), efeito cujos desdobramentos e implicações já começamos a vislumbrar.

Portanto, a possibilidade de trabalhar sobre o texto exigiria uma matriz de significação (o que em psicanálise de base lacaniana se chamaria de “Fantasma”) que já estaria dada desde o início ou precisaria ser construída no decorrer do processo analítico e que, no nosso caso, compõe-se das articulações que viemos fazendo até agora.

Continuando nosso paralelo com o enquadre analítico, seria dessa forma que, do diálogo analista-analisando, passa-se a um “monólogo de sentido” onde não mais é necessária uma interpretação do outro para que o sentido surja, passando-

se a um sentido intrínseco ao próprio texto o que dá a ele uma base Real (dura) e traz consequências a partir do que é dito, aludindo à importância da responsabilidade de um “dizer implicado”. (cf. FORBES, 2009.)

É assim que até hoje a clínica lacaniana se desenvolve e evolui, passando de um patamar essencialmente compreensivo a um patamar evocativo (aquele que alude a), indo da fase explicativa, cuja base primeira é a interpretação, à fase de “mostração”, cuja base é o ato, adentrando por sua vez o campo da “a-lecta” (falta de palavras), tangenciando assintoticamente o Real, o resto a resistente à significação. (cf. FORBES, 2009 e LACAN, 1992)

Esse paralelo que fazemos com o desenvolvimento da clínica analítica lacaniana nos é útil como espelhamento de nossa abordagem, que toma o simples encadeamento S2 que, pela nossa definição, é informação, como conhecimento supostamente qualificado, permeado de suposta responsabilidade do “dizer-implicado”, afeito ao suposto sujeito desejante (\$), e ainda, sob a suposta ética do “bem-dizer”, fazendo dele o texto do nosso “analisando”.

Todas essas ressalvas são parte de nosso "*approach*" aos documentos, destacando ainda que o abordaremos em seu conjunto, conforme publicado no *site* da CGU-UNICAMP, cuja última atualização foi feita em 06/05/2009.

É importante destacar também que se as transformações materiais que operamos em nossas práticas só têm sentido na medida em que atribuímos valor a elas, é porque a elas sempre damos significados.

Esse movimento nos remete ao fato de que a dimensão técnica do que se faz acontece sempre dentro de um contexto sócio-histórico, político e econômico e, nesse sentido, qualquer técnica nunca é isenta de uma intencionalidade política, seja ela consciente ou não; aqui também nos colocamos nós submetidos à dimensão inconsciente que, por definição, nos escapa. Nesse ponto também incide a própria ética da psicanálise, formulada por Lacan (1988) como a ética do desejo.

Nessa linha, como reflexão sobre os valores que estão presentes nas nossas ações e relações, é a ética, cuja base é o próprio desejo, quem vai demarcar e balizar o campo de avaliação dessas mesmas ações e relações.

É, portanto, a ética que nos fornece subsídios para articular, assim, a dimensão técnica à dimensão política, contribuindo em última instância, para a construção transformadora do bem comum que nos esforçamos por valorizar e que, por sua vez, em nossa aplicação específica, é também parte integrante das causas e finalidades da coisa pública.

Na sequência, passaremos à nossa análise propriamente dita, nos termos acima especificados.

### **7.3 PLANÁLISE<sup>35</sup>**

Se estamos concatenando conceitos e categorias com a finalidade de estudar a articulação possível, no âmbito da universidade pública, do conhecimento com a ação na configuração de um futuro desejável, e cujas bases são as pessoas, nossa intenção deverá ser então, no dispositivo lacaniano para análise de discursos, focalizar em que posição estão os elementos saber (S2) e sujeito (\$) nos diferentes discursos formalizados e reunidos no que compõem o conjunto da produção representado pelo PLANES-UNICAMP. A partir daí, então, tentar deduzir as posições relativas dos demais elementos no algoritmo, que nos vão possibilitar inferir os desdobramentos deste discurso específico e suas implicações para a gestão da universidade, no geral, e da gestão de pessoas, no particular.

Se planejar é usar o conhecimento a serviço da ação de construir um futuro desejável (Matus, 1993), colocaremos o saber na posição de agente e assim, conseqüentemente, nos posicionaremos no campo do Discurso Universitário proposto por Lacan (1992).

---

<sup>35</sup> Vale lembrar que nossa proposta é analisar, a um só tempo, o processo, a metodologia, o plano resultante, seu impacto posterior e sua aplicação, da produção total denominada "PLANES-UNICAMP", o que é bastante diferente de uma análise estritamente documental.

[Posição de AGENTE] S2 → a [Posição de TRABALHO]  
 [Posição da VERDADE] S1      \$ [Posição da PRODUÇÃO]

Figura 7: Discurso Universitário.

Colocar o saber (S2) na posição de agente<sup>36</sup> significa que aquele a quem se faz agir é o conhecimento, em sua forma de articulação significativa.

Nesse arranjo, na posição do trabalho estará *a*, ou o real; poderíamos dizer que é o desconhecido sobre o qual o saber avança, ou ainda a consciência, enquanto percepção sensível da incerteza do futuro, e que dá origem ou causa a mesma ação do planejar. Nessa operação, emerge um sujeito desejante (\$) enquanto produção, que por definição, tanto é subordinado a uma estrutura que o determina em sua posição relativa, quanto é fendido (*Spaltung*) em sua inserção na convenção significativa, emblematicamente representada pela ruptura entre enunciado e enunciação. Por fim, S1 ocupará a posição da verdade originária e oculta implícita na operação, como significante-mestre que representa a chave para a possibilidade de leitura do discurso.

Fazendo agora um paralelo, percebemos que, caso o discurso do planejamento estratégico efetivamente esteja compreendido na fórmula do Discurso Universitário, então ele contemplará os mesmos elementos que, no PLANES-UNICAMP, estariam representados por um conhecimento diagnóstico profundo da Instituição/Organização UNICAMP, formalmente construído nas oficinas de levantamento diagnóstico realizadas no decorrer do processo. Nessa oportunidade, certamente se manifestou a experiência viva dos colaboradores dos diferentes segmentos e até mesmo classes sociais que compõem a universidade, tanto no conhecimento tácito quanto no explícito sobre o *ethos* universitário e seu *modus operandi*, na escolha da melhor base técnico-teórica em processos de planejamento, sobre as ameaças e oportunidades, missão, valores, visão de futuro, ensino, pesquisa, extensão e cooperação técnico-científica-cultural, administração e gestão e qualidade

<sup>36</sup> Sobre a definição de Agente, cf. Nota de Rodapé 28.28

de vida, primeiro enquanto áreas de relevância propostas, e depois, num segundo momento, estabelecidas como áreas estratégicas.

Ainda nesse paralelismo entre o PLANES e o Discurso Universitário, na posição do trabalho colocaríamos o desconhecimento sobre a essência da instituição/organização universidade que, em sua dimensão e complexidade, transcende as percepções, conhecimentos e saberes individuais dos atores, segmentos ou grupos, como um resto resistente à significação e que nos transcende a todos.

Continuando nesse mesmo exercício, vemos emergir o sujeito enquanto produção nesse mesmo movimento, presente nos enunciados e enunciações do Plano magnificamente produzido e de excelente qualidade técnica, também nos desejos e intenções ali colocados, que se articulam aos interesses, aspirações, conflitos e consensos acordados e/ou negociados, num processo rico em aprendizagens contínuas e subsequentes, gerando um círculo virtuoso.

Tudo isso remete sempre a S1 na posição da verdade, cuja essência vai desde a responsabilidade pela gestão e resposta em termos de resultados operacionais, de produção e de "ranqueamento" avaliatórios, um Estado sempre mais fiscalizador quanto ao retorno de investimentos e, indiretamente, à prestação de contas à sociedade, até os *drives* particulares de cada um dos atores, segmentos ou grupos e que nos dariam o significante-mestre do Plano.

Dessa forma, num primeiro movimento, o PLANES-UNICAMP em seu histórico, metodologia de construção escolhida, representatividade colegiada, processo de elaboração e Plano final flexível e passível de revisões e adaptações, se alinha harmoniosamente às posições dos elementos como dispostos no Discurso Universitário e, nesse sentido, sua afinidade ao *ethos* universitário o potencializa tendo em vista constituir-se, essencialmente, num exercício conduzido pelo saber.

Porém, num segundo momento, uma vez estabelecido o Plano, seus desdobramentos em linhas de ação estratégicas, via BSC (*Balanced scorecard*)<sup>37</sup> e iniciada sua implementação, todo esse exercício ocorrido em sua construção subverte-se, e o que percebemos é que o Plano assume, ele próprio, a posição de S1 enquanto

---

<sup>37</sup> Para um panorama do BSC (*Balanced scorecard*) como metodologia de gestão estratégica, cf. ANEXO I.

Agente, o que nos leva a uma situação diversa da que acontece no âmbito do Discurso Universitário, mas muito próxima ao que acontece na dimensão do Discurso do Mestre.

[Posição de AGENTE] S1 → S2 [Posição de TRABALHO]  
[Posição da VERDADE] \$ a [Posição da PRODUÇÃO]

Figura 8: Discurso do Mestre.

Percebemos que as dificuldades começam quando, em função de exigências diversas, essencialmente administrativas e de controle, o saber construído, que num primeiro momento é representativo das aspirações e desejos dos diferentes atores e, enquanto tal, fruto das mais legítimas intenções e anseios, passa agora, no Discurso do Mestre, enquanto Plano, à posição de S1 Agente.

Conseqüentemente, em nosso algoritmo, recaímos na dialética hegeliana do Senhor e do Escravo: o saber, assim, retroage e de construção coletiva se permuta em diretivas administrativas e de controle sobre os mesmos atores que o elaboraram, gerando uma hiância própria dessa relação assimétrica e dissimétrica, e que o esvazia de todo o significado tão ricamente construído.

Em outros termos, é quando saímos de um modelo de planejamento situacional participativo, vivo e harmonicamente alinhado ao *ethos* universitário e enveredamos por um modelo normativo-burocrático, reposicionando os elementos nos seus lugares relativos no algoritmo.

Poderíamos concluir aqui, portanto, que o campo do discurso da gestão administrativa da/na universidade acaba por fazer um contraponto à própria estrutura do Discurso Universitário, gerando uma heteronomia dissonante e desalinhada, essencialmente em função de qual dos elementos ocupa a posição de Agente: por definição, aquele a quem se faz agir. (LACAN, 1992, p.161)

É exatamente essa a contradição presente no processo do planejamento estratégico pois a mesma ação que torna os sujeitos participantes e capazes de antecipar um saber sobre um futuro desejável, construí-lo e materializá-lo

num Plano que os reflita, dependendo do contexto poderá se transmutar no saber expropriado pelo Senhor que a esvazia de todo o sentido, condenando duplamente os atores: por um lado, retira-lhes a autoridade (no sentido de autoria), expropriando-os e alienando-os de seus próprios produtos e relegando-os à mera função de executores de um Plano agora anômico e, paradoxalmente, por eles mesmos proposto; por outro lado, tira do Plano seu significado, condenando-o a um distanciamento burocrático da realidade viva do dia-a-dia da instituição/organização, e que passa a ser visto com certa desconfiança, transmutado em objetivos impostos pela gestão em exercício, e sujeito a diferentes usos políticos e administrativos estranhos à sua própria essência, ao sabor dos interesses pragmáticos momentâneos do poder. Como nos diz Campos (2000):

"O Projeto e a Co-Gestão, então, incluem cálculo e a mobilização de meios. Realismo e pragmática são, pois, condições indispensáveis tanto para imaginar um projeto, quanto para passá-lo à prática (gestão do planejado). No entanto, se se eliminar qualquer vestígio de Desejo ou de Interesse dos trabalhadores tudo lhes soará estranho.

[...]

A Vontade se desenvolve junto com a construção de Objetos de Investimento, o que já indica a identificação de algum Objetivo, o que, em geral, somente se conduz como tal porque alguma Tarefa, sempre uma ação prática, já permitiu alguma aproximação do Sujeito ao seu Objeto de Investimento.

O bloqueio da Vontade ocorre pela subordinação do Sujeito ao instituído ou às necessidades; no caso, compromissos, contratos e projetos construídos de maneira estranha a ele.

[...]

Concluindo, cada um destes planos funcionaria tanto como prisão quanto como espaço libertador. A cadeia do desejo e as asas do desejo. Um compromisso pode resultar da co-gestão de interesses ou ser resultado de dominação.

[...]

O problema não está no Interesse ou no Desejo. Sem isso não há Sujeito autônomo, nem é possível instituição democrática. Não há espaço democrático sem possibilidade de que Desejos e Interesses se manifestem. O Desafio estaria, sim, na maneira de 'administrá-los', ou melhor, no modo de compô-los na prática. É na prática, quando da ação dos Sujeitos, que ocorre a composição de Desejos e Interesses de um Grupo ou de um Sujeito com Desejos e Interesses advindos de outros Sujeitos ou Grupos. Reelaborados sob a forma de necessidades sociais e compromissos a serem atendidos, cristalizados em organizações/instituições e inscritos em projetos que os tornem factíveis." (CAMPOS, 2000, p.81-85) [maiúsculas do autor]

Toda a questão recai, assim, nas posições relativas em que se situa o sujeito, ao conflito em função da posição diametralmente oposta que ele ocupa no contexto administrativo e no contexto da ciência e do saber.

Isso nos leva a afirmar que há uma especificidade singular na gestão universitária que a diferencia das outras gestões administrativas no geral, em função de conviverem com muito mais contraste numa mesma instituição/organização, discursos em antinomia, de tal forma que, ou bem determinamos e controlamos, ou bem deixamos conduzir pelas implicações significantes, em função das interfaces epistemológicas com as *praxes*, dinamos que aqui estamos tentando configurar.

Os reflexos dessas articulações para a gestão de pessoas no contexto da universidade significam confrontar sistematicamente o Discurso do Mestre que reaparece incisivamente nas práticas administrativas, exatamente no ponto em que ele suprime arbitrariamente e autoritariamente a emergência dos sujeitos, suportando democraticamente as implicações de um saber cada vez mais exigente quanto ao seu alinhamento e realização em práticas e ações éticas, morais e de sentido, na responsabilidade do “dizer-implicado”, na contribuição ampla e efetivamente participativa e de autoria dos reais envolvidos, na construção comunitária de novos modelos e arranjos sociais.

A universidade vê-se, assim, diante do desafio de questionar as bases daquilo que por tanto tempo foi seu baluarte inabalável: o Discurso do Mestre que agora ressurgiu no seu campo administrativo e de gestão, especialmente na gestão de pessoas.

E nesse sentido e mesmo em função dele, ela terá que se reinventar ou reencontrar, articulando sua gestão administrativa e de pessoas ao seu "*ethos*" e singular "*modus operandi*", resgatando o singular do coletivo, o subjetivo do objetivo, o particular do universal.

Campos (2000), citando Lefebvre (1995), nos aponta meios de superar essas contradições:

"Lefebvre (1995) defendia que um bom método para pensar a vida deveria obedecer a, pelo menos, quatro diretrizes.

Primeira: lidar com ambos os termos que a metafísica ou o objetivismo têm procurado separar. Assim, descobrir relações entre o Ser e o Mundo, o social e o subjetivo, entre Essência e Aparência, Tudo e Nada, e não optar, de modo transcendente, por um dos extremos destas polaridades.

Segunda: o pensamento somente se afirma como 'movimento', sendo, portanto, sempre 'incompleto', mas nem por isso esvaziado de qualquer verdade, porém jamais portando toda a verdade sobre as coisas.

Terceira: pensar e agir reconhecendo o caráter contraditório inerente ao pensar e agir, exatamente porque a partir de deslocamentos sucessivos entre os termos desta polaridade é possível estabelecer-se alguma crítica ao modo como um dado processo se desenvolve. Pela prática se critica o saber [e o conhecimento]; pelo conhecimento se critica a práxis. Ele argumentava ainda que 'contradição não significa absurdo', já que tampouco seria possível eliminar os pólos destas contradições. Lefebvre sugere unir-se o contraditório para enriquecer o saber, uma vez que 'significa descobrir um complemento de determinação'.

Por último, ele nega transcendência tanto à consciência do sujeito quanto ao mundo objetivo, lembrando que conhecimento e mundo são 'ao mesmo tempo interior e exterior' aos sujeitos." (LEFEBVRE, 1995 *apud* CAMPOS, 2000, p.62) [maiúsculas do autor]

Tentaremos avançar, no próximo capítulo, buscando compreender tanto a forma (ou o mecanismo<sup>38</sup>, ou a dinâmica) como se daria essa operação<sup>39</sup> que transpõe o processo do planejamento (o diagnóstico, o plano e sua aplicação) do âmbito de um discurso a outro, quanto os efeitos daí decorrentes, e o que ou quem age nesse sentido, ilustrando esses deslocamentos com recortes do próprio PLANES-UNICAMP.

Acompanhando Lacan (1985), percebemos o que ele tenta nos apontar como efeitos das travessias de um discurso a outro:

"Há um texto de Rimbaud ['A uma razão'] [...] e que se escande por uma réplica que termina cada versículo - *Um novo amor*. [...]

O amor, nesse texto, é o signo, apontado como tal, de que se troca de razão, e é por isso que o poeta se dirige a essa razão. Mudamos de razão, quer dizer - mudamos de discurso.

---

<sup>38</sup> "Denomina-se "mecanismo" a um conjunto de elementos rígidos, móveis uns relativamente a outros, unidos entre si mediante diferentes tipos de junções, chamadas pares cinemáticos (pernas, uniões de contato, passadores, etc.), cujo propósito é a transmissão de movimentos e forças. Conjunto de processos que regem um sistema; maquinismo; funcionamento orgânico; processo de funcionamento; parte material ou externa da linguagem." (Wikipédia. Acesso em 27 Out. 2009.)

<sup>39</sup> Em matemática, uma "operação" é qualquer tipo de procedimento que é realizado sobre certa quantidade de elementos, e que obedece sempre a uma mesma lógica (regra). (Wikipédia. Acesso em 27 Out. 2009.)

Lembrarei aqui a vocês os quatro discursos que distingui. Existem quatro apenas sobre o fundamento desse discurso psicanalítico que articulo com quatro lugares, cada um deles lugar de apreensão de algum efeito de significante, e que eu situo por último nesse desenvolvimento. O que, em nenhum caso, é para ser tomado como uma série de emergências históricas - que um tenha aparecido muito tempo depois dos outros, não é o que importa aqui. Muito bem, eu diria agora que desse discurso psicanalítico há sempre alguma emergência a cada passagem de um discurso a outro. Ao aplicar essas categorias que em si mesmas só se estruturam pela existência do discurso psicanalítico, é preciso prestar atenção à colocação em prova dessa verdade de que há emergência do discurso analítico a cada travessia de um discurso a outro. Não é outra coisa que eu digo quando digo que o amor é o signo de que trocamos de discurso." (LACAN, 1985, p.26-27) [itálicos do autor]

## 8 PARA-ANÁLISE

“A reflexão é condenada a chegar depois do fato, mas ao olhar para trás desenvolve uma força retroativa.” (HABERMAS, 1987, p.18 *apud* CAMPOS, 2003, p.65)

“O homem contemporâneo escuta com melhor boa vontade as testemunhas do que os mestres; ou então, se escuta os mestres, é porque eles são testemunhas.” (PAULO VI, *apud* BENTO XVI, 2009, p.8)

“Há fartura para quem sabe o que procura” (*Survivorman*, Episódio “*Arctic Tundra*”, exibido pelo Discovery Channel em 02 Set. 2009.)

Percebemos que conforme nossa proposta, analisar o Plano resultante de um processo de planejamento é desdobrar o quê das singularidades foi condensado nele.

Percebemos que há uma mudança qualitativa, uma condensação metonímica de intenções que faz do Plano um “discurso do mestre”, ou dizendo de outra forma, que é melhor representado, lido ou formalizado sob o algoritmo do Discurso do Mestre.

Esse é o mecanismo de passagem do Discurso Universitário para o Discurso do Mestre ou, poderíamos dizer, uma espécie de dispositivo (um equipamento funcional ao poder) às avessas<sup>40</sup>, que propicia ou faz advir não pela construção, elaboração ou desejo, mas pela determinação incisiva de um significante original (S1), agora estatutário.

---

<sup>40</sup> Sobre o “avesso”, cf. Nota de Rodapé 23.23

Nesse instante, seria algo como se o processo de planejamento como um todo adquirisse autonomia e transmutasse nossas melhores intenções participativas e de construção democrática (mesmo que representativa), nossas visões e aspirações singulares e subjetivas, num plano estatutário de cunho determinista e que retroage heteronomamente sobre aquelas.

Além disso, estendendo esse efeito para as demais etapas do processo de planejamento, percebemos que nelas também há um deslocamento de discursos concomitante com as diferentes Fases<sup>41</sup> pelas quais o processo passa, como veremos adiante.

Nossa questão recai agora sobre como e por que se daria essa transposição, essa transmutação ou efeito.

Se isso acontece com todos os Planos, como então redefinir esse aspecto nos diferentes processos de planejamento? Se o Plano é sempre um Discurso do Mestre, como então superar esse reducionismo de S2 para S1 na posição de Agente? Quem seria o “sujeito” desse efeito, já que o sujeito é parte do algoritmo?

---

<sup>41</sup> Campos (2003) menciona as Etapas clássicas do Planejamento: “[...] *diagnóstico, levantamento de problemas, escolha de prioridades, avaliação de viabilidade, governabilidade, formulação do plano (operação, prazos, responsáveis, etc.), avaliação permanente e correção do plano.*” (CAMPOS, 2003, p.144) No caso do PLANES-UNICAMP, conforme publicado no *site*, as Etapas foram:

1. SENSIBILIZAÇÃO (2002e 2003):
  - a. Onde a comunidade é convidada para o engajamento na tarefa de definir os compromissos que a Unicamp deve assumir;
  - b. Participação: envolvimento espontâneo de toda a comunidade;
2. REVISÃO DO DOCUMENTO DE VISÃO DE FUTURO (2003):
  - a. Nesta etapa as Unidades/ Órgãos avaliaram o documento Visão de Futuro da Unicamp.
  - b. A consolidação das sugestões é realizada pela CGU e encaminhada para aprovação da COPEI e do CONSU;
3. ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA UNIDADE/ ÓRGÃO (2003 e 2004):
  - a. As Unidades/ Órgãos revisam os seus planejamentos estratégicos, em consonância com os documentos Visão de Futuro e Missão da Unicamp;
4. CONSOLIDAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (2004 e 2005):
  - a. A CGU sistematiza os planos locais e encaminha os dados para apreciação das Pró-Reitorias, COCEN e CAAAAS (cada uma na sua área de atuação), Reitoria e COPEI para a definição das ações prioritárias;
5. EXECUÇÃO E ACOMPANHAMENTO (a partir de 2006):
  - a. As Unidades/ Órgãos executam os seus planos de ação;
  - b. O acompanhamento do Planes/Unicamp é feito pela COPEI. Os dados são disponibilizados para a comunidade;
  - c. A avaliação global do Planejamento Estratégico dá subsídio ao início de um novo ciclo de Planejamento e Avaliação Institucional. (cf. Site do PLANES – UNICAMP.)

No entanto, queremos observar que nossas etapas não são estanques e que, eventualmente, mesmo dentro de uma mesma etapa do PLANES é possível atuarmos sob diferentes discursos em diferente momentos ou atividades. Nossa caracterização, assim, tem uma intenção demonstrativa.

Como chegarmos a um novo modelo mais processual e orgânico tanto de planejamento quanto de planos estratégicos, sem que nos imobilizemos em estáticos estatutos?

Ou como nos fala Campos (2003):

“Enfatizamos que o subjetivo é próprio do projeto, como o técnico o é do plano. O momento que indaga o sentido, o ‘para quê’ das práticas, o momento em que posso desejar projetar-me com os outros para transformar o real é o projeto. [...]

É este o momento mais complexo do ponto de vista da constituição do grupo, momento no qual consensos e representações diversas virão à tona, assim como conflitos e desencontros.

O projeto tem permanência, o plano é uma figura fragmentária e provisória. Se tenho um projeto, passar dele ao plano resulta, aí sim, de uma aplicação técnica, depende de um saber prévio e é relativamente fácil conseguir.

Como trabalhar em planejamento, ajudando a formular projetos, fazendo de nossa prática uma práxis, sem admitir e estimular que os sujeitos que formulam esses projetos faça práxis na sua própria prática? [...] [Porque] na práxis, o sujeito faz a experiência na qual está [inserido] e a experiência o faz.” (CAMPOS, 2003, p.103)

Nossa intenção, então, aqui, é depurar, via análise dos discursos, esses efeitos colaterais pelos quais o processo do planejar se perde em suas melhores intenções e em seus possíveis e reais avanços, tornando-se essencialmente burocrático e formal, heterônomo aos seus próprios construtores, distante e estranho aos colaboradores da instituição/organização, enfim, sintomático.

Para iniciarmos nossa análise, poderíamos dizer que são os “tons” (diferentes “razões”) que diferenciam os vários discursos, e que também tudo dependeria de em qual dos quatro lugares do algoritmo nós colocamos nosso foco de atenção ao efetua-la: se na posição de agente, de trabalho, da produção ou da verdade.

Isso lança para nós, nesse momento, uma questão metodológica de análise, nos indicando que temos que desdobrar o significado de cada um dos elementos quando cada um deles ocupa cada lugar no algoritmo, e ainda, em função de cada Fase do processo.

Lembramos também que cada elemento é, por sua vez, uma condensação metonímica (assim como o é a própria análise que deles faremos) ou uma formalização na construção mesma do algoritmo.

Nossa opção metodológica recai, portanto, em analisar todo o processo privilegiando o lugar de Agente em função das diferentes etapas do planejamento, já que esse lugar define, por sua vez, as demais posições. E mais: se estamos o tempo todo privilegiando os colaboradores, em suas subjetividades e singularidades, e a gestão dessas pessoas no interior da universidade em função de suas atividades-fim - ensino, pesquisa e extensão - como já vimos, a essência do sujeito desejante nesse contexto, seu envolvimento e seu comprometimento no trabalho e em sua *práxis*, nosso foco recairá sobre o elemento \$, em função dos desdobramentos que ocorrem quando ele ocupa cada uma das posições no algoritmo.

Da mesma forma, se estamos privilegiando o Saber em função do fazer universitário, nosso foco também recairá sobre quais posições S2 ocupa nas diferentes Fases do processo de planejamento, todas, sempre articuladas às demais posições.

Dessa forma teríamos a seguinte distribuição de possibilidades, articulando Fases do Planejamento x Lugares no Algoritmo x Tipos de Discursos:

FASES (ESQUEMÁTICAS)	LUGARES				DISCURSO
	AGENTE	TRABALHO	PRODUÇÃO	VERDADE	
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
a. DIRETRIZES SUPRA-NACIONAIS	S1	S2	a	\$	MESTRE
b. DIRETRIZES NACIONAIS	S1	S2	a	\$	MESTRE
c. CRIAÇÃO DO GT LOCAL	S1	S2	a	\$	MESTRE
d. SENSIBILIZAÇÃO LOCAL	S1	S2	a	\$	MESTRE
e. OFICINAS DE DIAGNÓSTICO	\$	S1	S2	a	HISTÉRICA
f. ELABORAÇÃO DO PLANO	S2	a	\$	S1	UNIVERSITÁRIO
g. PLANO	S1	S2	a	\$	MESTRE
h. IMPLEMENTAÇÃO	S1	S2	a	\$	MESTRE
i. RESULTADOS	S2	a	\$	S1	UNIVERSITÁRIO
j. NOVAS OFIC. DIAGNÓSTICO	\$	S1	S2	a	HISTÉRICA
k. ELABORAÇÃO NOVO PLANO	S2	a	\$	S1	UNIVERSITÁRIO
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
NOSSA ANÁLISE DO PROCESSO	a	\$	S1	S2	ANALISTA

Tabela 3: Articulação de FASES DO PLANEJAMENTO x LUGARES NO ALGORITMO x TIPOS DE DISCURSOS.

Portanto, o que depuramos dessa estruturação é que, na universidade, em função de suas especificidades, que já destacamos e trabalhamos nos capítulos precedentes, se queremos privilegiar a ação ou a produção de Sujeitos (\$) e se queremos privilegiar a ação ou a produção de Saber (S2), devemos privilegiar também contextos de Discursos da Histórica e de Discursos Universitários. São eles quem nos indicarão, portanto, se nossas intervenções em gestão, controle, planejamento ou outras estão alinhadas ou não ao *modus operandi* e *ethos* universitários.<sup>42</sup>

Nossa análise constitui-se, assim, como uma proposta de um suporte a mais a orientar as intervenções, na maior parte das vezes equivocadas, quando não contraproducentes, inócuas, ou eventualmente absurdas das diferentes gestões que perpassam as instâncias de poder e/ou administrativas da universidade, atuando essencialmente em contextos de Discurso do Mestre, cujo efeito é sempre ocultar na posição da verdade o sujeito desejante (em última instância sua castração).

Se tenho uma visão apenas utilitária do outro, se o desejo do outro e do Outro me é problemático do ponto de vista estratégico, operacional, de controle e de poder, se a emergência do individual e do singular está essencialmente em desacordo com a linhas estratégicas superiores, nada melhor do que o campo do Discurso do Mestre para ocultar a verdade de que existe um Sujeito desejante (\$) e que a instituição/organização tem que levar isso em conta e, como articulamos nos capítulos precedentes, de uma forma mais rigorosa ainda na universidade.

Resta-nos ainda situar nossa própria posição. Como analistas, temos por tarefa fazer agir o *a* que no Discurso do Analista ocupa a posição de Agente. Por um lado, é uma tarefa marginal e ingrata que, por definição, sempre acaba por indispor

---

<sup>42</sup> Aqui é importante destacar a diferença essencial entre um discurso e outro: no Discurso da Histórica o sujeito nada sabe sobre seu desejo; ambos se colocam como algo a decifrar por um Saber a ser construído; no Discurso Universitário é o avançar do Saber que evidencia e traz à tona, enquanto Produção, um Sujeito desejante. A sutileza está, exatamente, nos arranjos e/ou combinações possíveis em função da posição que cada elemento ocupa no algoritmo.

a figura do analista em sua excentricidade, desalinhamento ou dissonância que, como dizia Freud, faz de sua profissão algo impossível e faz com que ele tenha certo horror ao seu ato; mas que, por outro lado, é capaz de trazer à tona a Outra cena e, com isso (ou apesar disso), fazer avançar o saber, fato que, se não lhe dá muitas garantias, plenamente o justifica, pelo prisma da ética do desejo, evidentemente dentro do nosso contexto. (cf. última linha da TABELA 3na página nº 100)

Dito isso, passaremos agora à análise de cada uma dessas fases do processo do PLANES-UNICAMP, dessa forma por nós delineada, lembrando que apontaremos apenas alguns aspectos relevantes do processo como um todo, o que é diferente de uma análise documental exaustiva, e apenas a título ilustrativo de aplicação de nosso ferramental.

## **8.1 AINDA MAIS...**

Percorrendo o material impresso e também aquele fartamente publicado no *site*, temos a sensação de que tudo se encaixa perfeitamente e que, tanto o processo do planejamento quanto o plano, as linhas de ação, os resultados e revisões, a implementação, os indicadores e a governabilidade disso tudo se acopla perfeitamente à realidade da universidade e às suas reais necessidades.

A tecnologia é a melhor disponível na área, os métodos e a metodologia são os mais avançados, o pessoal bastante qualificado, as intenções são as melhores, o prestígio e a responsabilidade técnica-política em jogo são imensos, a dedicação e o trabalho são enormes, os resultados são até bem razoáveis... Mas o que é que falta então? Seria o que para nós se constitui enquanto *a*, ou seja, o resto, mas que, absolutamente, de resto não tem nada.

A Fase de Diagnóstico certamente foi precedida por uma percepção pelas equipes das estruturas administrativas ou de gestão de que a universidade precisaria desenvolver um planejamento estratégico que fizesse frente às rápidas

mudanças internas e externas pelas quais passava, especialmente da década de 90 para cá.

Instituições/organizações do porte e da importância da UNICAMP teriam que se antecipar a esses eventos de forma a potencializá-los em prol da universidade, levantando seus pontos fortes e pontos fracos, suas facilidades e dificuldades em tirar proveito deles ou em superá-los, de tal forma a efetivamente construir um futuro, evitando assim sujeitar-se às circunstâncias, o que, como já vimos, constitui a essência do planejamento.

A primeira questão que levantamos seria então aquela de onde surge ou vem a idéia de planejamento na universidade, não no sentido de instância hierarquicamente superior (correspondente a um momento que poderíamos classificar como de Discurso do Mestre extra-muros, seja em nível mundial ou nacional), mas no sentido de quem é(são) seu(s) sujeito(s) dentro do contexto da universidade. Vejamos o que diz a Ata da Primeira Reunião Ordinária da Comissão de Planejamento Estratégico Institucional da Universidade Estadual de Campinas, de 08/10/01, disponível no site do PLANES-UNICAMP:

“12 [...] Dando início aos trabalhos, o Senhor  
13 Presidente [...] Comenta que para elaboração de um planejamento estratégico  
existem diversas  
24 metodologias. No entanto, a que serviu de base para todo o trabalho desenvolvido  
até agora pela  
25 Unicamp consta do documento elaborado para as Instituições Federais de Ensino  
Superior pelo  
26 Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração - FORPLAD, da  
ANDIFES,  
27 distribuído às fls. 04 a 34 da pauta. Desse documento destaca as letras a) Plano  
Estratégico; b)  
28 Plano Tático; c) Plano Operacional e d) Quadro Sintético das Ações Viáveis, do  
item 4.6.11, de  
29 fls. 20, que refere-se especificamente às Unidades. O que foi produzido para a  
Universidade é o  
30 documento que consta a partir de fls. 35: Visão de Futuro da Unicamp, elaborado e  
31 disponibilizado em 24.10.2000, onde constam a descrição dos trabalhos e, em  
seguida, a  
32 missão, objetivos e estratégias de ações para a Universidade. Observa que esse  
documento não é  
33 fechado, inclusive porque contempla propostas que não foram consensuais dentro  
dos  
34 respectivos grupos, cujas discussões não progrediram muito. A discussão sobre o  
PEI acabou

35 sendo centralizada no item d) de fls. 20: quadro sintético das ações viáveis. Isso  
agora deveria  
36 ser retomado de maneira completa, mas para isso devem decidir se a metodologia  
já utilizada e  
37 que está sendo proposta agora, será a mesma ou não. Se isso ocorrer, esta  
Comissão deve iniciar  
38 seus trabalhos elaborando a Visão de Futuro, que pode ser uma revisão daquela já  
elaborada  
39 pelo Grupo de Trabalho do PEI ou uma nova Visão de Futuro. Isso feito, esse  
trabalho deveria  
40 ser ramificado para as Unidades e Órgãos. [...]” (ATA DA PRIMEIRA REUNIÃO  
ORDINÁRIA DA COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, de 08/10/01.)

Embora não faça parte de nosso escopo uma análise documental exaustiva, como já dissemos, pois nossa intenção é analisar em que discurso nos situamos em cada um dos momentos do processo, não fica claro a quem coube a iniciativa de propor o planejamento estratégico enquanto diretriz para a universidade naquele momento específico; percebemos, no entanto, um desdobramento de um movimento advindo de esferas federais em nível nacional, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior - FORPLAD, da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior - ANDIFES<sup>43</sup>, e que deu origem ao início dos trabalhos na Unicamp com o Grupo de Trabalho do PEI (Planejamento Estratégico Institucional) para elaboração da Visão de Futuro, conforme orientação metodológica do órgão nacional citado: poderíamos classificar essas diretrizes nacionais dentro de um Discurso do Mestre externo à universidade e que determina uma movimentação interna de pesquisas sobre metodologias de planejamento, busca de especialistas na área, estudo de *cases* de sucesso em outras instituições enquanto *benchmarking* (marcos referenciais de excelência) (S2), na tentativa de esgotar o conhecimento sobre o

---

<sup>43</sup> A Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – Andifes, criada em 23 de maio de 1989, é a representante oficial das instituições federais de ensino superior (IFES) na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral.

São 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), 2 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) e 55 universidades – localizadas em todos os estados da Federação e no Distrito Federal. Estas 58 IFES vivem hoje um importante processo de expansão. Em muitas regiões correspondem à única opção de ensino superior e cumprem, em todas, um relevante papel de indução do desenvolvimento econômico, social e cultural. (Cf. Portal da Andifes. Acesso em 10 Nov. 2009.)

assunto (cujo resto é *a*) e que oculta o sujeito “universidade” (\$) com seus *déficits*, suas dificuldades e possíveis deficiências na posição da verdade.

Porém sabemos que a toda proposição desse tipo subjazem percepções conjunturais de “ameaças” e/ou “oportunidades” por parte dos atores que, nesse caso, certamente, em função das dimensões da instituição/organização, fazem parte da administração central da universidade e da gestão em exercício, em suas posições de poder, e não de um movimento com base na comunidade universitária em seu conjunto que, como se sabe, não estaria estruturada para tanto.<sup>44</sup>

Isso nos coloca a questão inicial da demanda em todo e qualquer processo de planejamento estratégico, questão que define, de saída, todos os demais desdobramentos do processo como um todo. Em outros termos, para identificar atores no processo como um todo temos que nos perguntar quem seria(m) ou se tornaria(m) o(s) sujeito(s) desejante(s) na/da universidade?

Aqui já nos encontramos numa mudança de fase e conseqüentemente de discursos: passamos das Fases iniciais das Diretivas Supra-Nacionais, Nacionais e Criação do GT Local e Sensibilização Local, todas no campo do Discurso do Mestre, para a Fase das Oficinas de Diagnóstico, já no campo do Discurso da Histórica.

Temos, agora, mesmo que de forma problemática em sua definição (pois estamos num contexto de análise institucional/organizacional), um sujeito desejante na posição de Agente que opera em duas vertentes: a primeira vertente, coloca a instituição/organização universidade como sintoma/desejo a ser decifrado a partir de um contexto de necessidades, tendências, oportunidades, descontinuidades, ameaças, vantagens e demais *drives* diversos (S1), em função do entorno que, nessa Fase diagnóstica, vai produzir um saber (S2) sobre o que seria estratégico para que essa instituição/organização avance num ambiente em transformação, saber este que nunca é completo e cujo resto é *a*; a segunda vertente, são as ações e propostas dos

---

<sup>44</sup> Cf. DELIBERAÇÃO CONSU-A-15-01 - Cria a Comissão de Planejamento Estratégico Institucional da UNICAMP; cf. DELIBERAÇÃO CONSU 437/03 - Aprova a proposta do Planejamento Estratégico da UNICAMP; cf. DELIBERAÇÃO CONSU 405/04 - Aprova as propostas de Programas e Linhas para as Estratégias.

próprios sujeitos que fazem parte da universidade, e que colocam subjetivamente seus desejos em suas práticas e aspirações, entre elas, o planejar.<sup>45</sup>

Estaríamos assim, em termos “di-vertidos”, no âmbito do Discurso da Histórica: por um lado, a universidade, enquanto sintoma/desejo/*gaps* e *déficits*, é proposta à decifração por seus dirigentes ou pelo Grupo de Trabalho do PEI; por outro lado, esse conjunto de sujeitos desejantes colocam de si na proposta de planejar com a finalidade de se construir um futuro mais afinado às aspirações individuais de cada um; em ambas as vertentes estariam trabalhando um significado original (S1), produzindo um saber sobre a universidade e sobre si mesmos e suas *práxis* nesse contexto (S2) cuja verdade é *a*, resto resistente à significação (as limitações, os não-saberes, as incertezas, as frustrações, os sonhos não realizados, enfim, a castração).

Nesse movimento, como não ver certo desconforto por parte da equipe gestora, tendo em vista o futuro de uma instituição/organização complexa e uma tentativa de, via planejamento, decifrar e enquadrar as infinitas possibilidades, o futuro incerto, os rumos indeterminados, o avançar do conhecimento, da ciência e do saber que se impõem com suas exigências de sentido, de moral e ética, o que, sob o ponto de vista da gestão em sua aspiração de controle, são no mínimo problemáticas, certamente em função de exigências de controle superiores, de órgãos reguladores ou mesmo de instâncias fiscalizadoras.<sup>46</sup>

Esse fato comprova nossa percepção da necessidade de alinhamento processual do estilo de planejamento ao *ethos* e *modus operandi* da universidade, assim como às exigências de um dizer responsável e comprometido, como já vimos, e que mais uma vez evidencia a importância e a centralidade da análise das estruturas de discurso para orientar ações em gestão na universidade.

Nesse sentido, se estamos ou se nos orientamos no campo deste ou daquele discurso, saberemos de antemão o quê esperar como desdobramentos.

---

<sup>45</sup> Cf. PLANES - Seminários de Sensibilização de 2002 e RELATÓRIOS DE ATIVIDADES de 2003 a 2008.

<sup>46</sup> Por exemplo: o Banco Mundial, a Capes, o CNPq, a FAPESP, etc. (cf. Documento PLANES-UNICAMP - Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional, Figura 1).

Também nesse mesmo movimento global, como não ver o dilema da universidade, paradoxal templo do saber, exposta em suas deficiências, sintomas, e não-saberes, na “clínica” da Fase de diagnóstico do processo de planejamento?

Poderíamos, ainda, situar esse momento inicial no instante da abertura das Oficinas do PLANES, convocadas pela administração central, representada por um Grupo de Trabalho também composto por determinação da mesma.<sup>47</sup>

É importante ainda destacar que, em função da dinâmica institucional, poderíamos dizer que as pessoas convocadas para a formação desses grupos de trabalho e também para comporem as próprias Oficinas do PLANES representariam, usando o termo com o qual Lacan define a Transferência em Psicanálise, especificamente, os “sujeitos-supostos-saber” sobre a universidade, sobre o trabalhador e o trabalho que nela se faz, e os problemas a eles relacionados. E essa transferência, entendida dessa forma, também tem a ver com seu alinhamento analítico-técnico-político, como nos fala Campos (2003):

“Trata-se de refletir com maior acuidade sobre o papel das ofertas e do alinhamento técnico-político do[s] apoiador[es].  
[...] Se na análise terapêutica o jogo transferencial é alimentado pela suposição do paciente de que o outro sabe e pode ajudá-lo, [...] quando somos chamados, na hora do pedido (ou encargo, ou encomenda), há uma expectativa que tem a ver com quem somos e com o que defendemos também no plano técnico-político. [...] Ou seja, uma parte do *para quê* está *a priori* determinada pela nossa própria história político-institucional. Portanto, nosso papel de apoiador não cabe em qualquer projeto, nem se dispõe a estimular a ação sobre qualquer desejo. Se o papel é misto (analítico-técnico-político), as dificuldades são múltiplas.” (CAMPOS, 2003, p.136-137)

Nesse sentido, a composição dessas equipes de planejadores e grupos de trabalho revelam, *a priori*, por si sós, as intenções e os resultados a que se quer chegar com todo esse movimento, assim como suas contradições.

Tudo isso, de saída (pois estamos ainda na etapa diagnóstica), nos indica que ou bem o planejamento é “bem-conduzido” tornando-se terreno fértil e aberto ao risco da concretização das aspirações mais legítimas de todas as diferentes

---

<sup>47</sup> Cf. PORTARIAS GR 99/2003; 108/2005 e 117/2005.

subjetividades e até mesmo classes que compõem esse grupo e, por extensão, das aspirações da instituição/organização, mesmo aquelas que vão em novas direções e desdobramentos, ou bem é arquitetado e direcionado de forma a se chegar a resultados previsíveis ou esperados, burocráticos e seguros, alinhados às instâncias de poder internas e externas. Como não pensar aqui no contra-ponto, na dimensão participativa e transformadora de qualquer proposta de construção do Projeto Político-Pedagógico, no campo da Educação?

Vejamos o que nos diz um dos Seminários de sensibilização, de Costa (2003):

“[...]de onde é que começa uma gestão estratégica: de cima para baixo ou de baixo pra cima? Existem algumas vantagens de se fazer de baixo para cima, mas existem outras vantagens de se fazer de cima pra baixo: nós estamos propondo um método, que chamamos de **'seqüência em W'**, que procura, na medida do possível, aproveitar as vantagens de cada uma.

Como primeiro movimento, existem **algumas orientações que precisam vir de cima – visão, missão, princípios e valores, e estratégias corporativas – que devem ser elaboradas no nível mais alto da organização**. No caso da UNICAMP, o nível mais alto, supõe-se, é o Conselho Universitário. Desta forma, o Conselho precisa estabelecer as grandes estratégias da UNICAMP, não há como fugir disto. Vocês não vão chamar três mil pessoas para discutir esses temas gerais, porque no Conselho Universitário todos os grupos de interesse da Universidade já têm as suas formas de representação.

Dadas as grandes diretrizes, **é preciso que estas desçam ao nível de quem vai executar**, e estes deverão gerar propostas, projetos, sugestões de ações específicas, num movimento de baixo pra cima. Essas propostas devem ser enviadas a um comitê de apoio ao planejamento, que fará as avaliações preliminares e as tabulações e totalizações necessárias.

É preciso, portanto, uma consolidação a um nível mais alto, que definirá o orçamento; o orçamento tem que fechar! Portanto, é preciso priorização, e a priorização é fechada no nível mais alto, outra vez.

O Conselho Universitário deve então tomar algumas decisões difíceis em relação a que projetos tocar, que projetos parar, que projetos adiar, pois, embora todos os projetos possam ser interessantes, alguns terão que ficar para uma segunda ou mesmo terceira fase, para outros ciclos de planejamento. Portanto, a decisão tem que ser tomada em um nível adequado.

Haverá, ainda, uma **fase de divulgação, pois o plano tem que ser comunicado aos níveis de supervisão, operacionais e administrativos da organização, para implementação**. Uma vez que o Conselho Universitário decidiu qual é, finalmente, o plano estratégico da UNICAMP, **é preciso comunicar extensivamente o que foi decidido, para que todos entendam, compreendam, e, num certo sentido, aceitem as decisões que foram tomadas. Portanto, a divulgação também é de cima para baixo**.

Porém o processo não para aí, porque deve existir o acompanhamento: **a execução e a implantação dos planos de ação precisam ser acompanhadas, outra vez, num nível mais alto**. Por isso essa ordem de etapas é a chamada seqüência em W, a qual

procura aproveitar, na medida do possível, os benefícios do movimento de cima para baixo e os benefícios dos movimentos de baixo pra cima.

*Resumindo toda a seqüência em W: são formuladas as grandes diretrizes pela alta administração, que são as estratégias corporativas; aí elas descem para os departamentos, as faculdades, as unidades, os institutos, para formularem os seus planos e projetos e orçamentos, de acordo com as grandes diretrizes; por sua vez, eles vão detalhar propostas para implementar aquelas estratégias. Essas propostas implicam em números, valores, prazos, entre outras coisas. Mas esses números precisam ser somados, totalizados, e, **na hora de somar é muito provável que haja um excesso de demanda de recursos em relação à disponibilidade!*** (COSTA, 2003, p.30-31)[itálicos do autor][negritos nossos]

Nesse recorte fica evidente o Discurso do Mestre na tecnologia pronta, na prescrição, no saber pressuposto sobre um sujeito (a universidade enquanto instituição/organização e seus colaboradores) de quem nada se quer saber.

Teria a universidade maturidade, autonomia, independência política e arrojo suficientes para apostar num planejamento autêntico e inovador, permeado de risco e de possível transformação, num modelo de fórum permanente com efetiva representatividade (mesmo e apesar das dificuldades logísticas, e que é muito diferente de colegialidade que hoje existe e é extensamente utilizada), e que esteja mais afinado ao *ethos* da universidade em sua gestão de pessoas? <sup>48</sup>

Campos (2003) discute essas questões quando diz:

“Também criticamos a simplificação do momento estratégico, transformando-o em uma simples análise de controle de recursos e interesse dos atores, já que entendemos esse momento como chave para a constituição da identidade de um grupo. **De fato, seria esse o momento-chave para a equipe se confrontar com a pergunta: quem somos? Quem são os outros? Estamos imaginando o mesmo futuro? Desejamos as mesmas coisas?**” (ONOCKO, 1998, p.97).

Para Cecílio (1997) ‘um grupo gerente de projeto não é ator. O Ator, no caso, é a autoridade que instituiu o grupo.’ (CECÍLIO, 1997, p.153). Leitura instrumental esmagando os sujeitos: será que se pode supor que um grupo de gerentes funcionaria – de fato - como simples correia de transmissão da vontade, do desejo ou do projeto do chefe-autoridade? Pessoalmente aproximamo-nos mais da idéia de identidade que da concepção instrumental de ator [categoria difícil de se trabalhar do ponto de vista intra-institucional. Cf. Artmann et al, 1997.]. Defendemos que todo grupo cria certos padrões de subjetividade a partir das singularidades dos sujeitos que o compõem, e que é a partir desse posicionamento que a tarefa comum se faz possível. Na vida institucional trabalha-se com gente, pessoas, sujeitos, não com atores.” (CAMPOS, 2003, p. 81-82) [negritos nossos]

---

<sup>48</sup> Quanto à estrutura do processo decisório na administração do ensino superior, cf. Nota de Rodapé 4.

Com esses comentários, apesar da evidente contradição na construção dos grupos por pessoas alinhadas ao *status quo* da gestão em exercício, queremos apontar que, tanto na Fase que acontecem as Oficinas iniciais do PLANES e, posteriormente, na Fase de Resultados dos trabalhos desdobrados em função dele, vemos mais nitidamente um alinhamento do campo dos Discursos (D. Histórica e D. Universitário) com as atividades-fim da universidade.

Nesse sentido, tanto nas oficinas de trabalho para a construção das linhas mestras do planejamento estratégico quanto nos movimentos e desdobramentos decorrentes de sua aplicação vemos o saber que avança, enquanto encadeamento significativo em proposições e conhecimento, tanto sobre a universidade como um todo quanto sobre suas especificidades e competências administrativas, preservando nessa direção as diferentes contribuições singulares de cada um dos participantes, sua experiência acadêmica ou administrativa, sua *expertise* e *know-how*, sua subjetividade, aspirações e desejos frente à possibilidade de construção de um futuro idealizado e desejado, evidenciando a essência do planejar articulada ao presente, passado e futuro.

Da mesma forma, na Fase de resultados da aplicação das diretrizes do PLANES vemos as mesmas características atuando: exigiu-se de cada colaborador comprometimento e criatividade na execução de novas e mais prioritárias tarefas, onde colocou de si na tentativa de satisfazer uma nova exigência, elaborando um saber decorrente, operações que se harmonizam à atividade-fim da universidade, no âmbito do discurso universitário.

Porém, todo nosso questionamento não recai nas etapas do planejamento que naturalmente são afins ao discurso universitário pois aí, segundo nossa proposta, temos coincidência entre discurso e prática, eventualmente, até mesmo entre discurso e *práxis*. Nosso questionamento recai nas emergências heterônomas do Discurso do Mestre no decorrer do processo: como diz Lacan, o fato do Discurso Universitário desnudar crescentemente o Discurso do Mestre coloca a universidade em estranhas dificuldades, essas mesmas que aqui apontamos. (LACAN, 1992, p. 139-140)

Portanto, na expectativa de já termos explorado suficientemente esses aspectos, passaremos à análise das Fases dissonantes onde discurso e prática são divergentes, ou seja, o mecanismo heterônomo que, nesse processo que até então preservava e resgatava a participação singular e genuína dos colaboradores, faz emergir o Discurso do Mestre dentro da universidade, configurado como um dispositivo às avessas, ou seja, um equipamento funcional ao poder.<sup>49</sup>

## 8.2 MAIS, AINDA...<sup>50</sup>

Chegamos ao ponto onde o Plano elaborado surpreende e, paradoxalmente, passa a determinar as ações e práticas dos seus construtores, ou seja, configura uma nova emergência do Discurso do Mestre no decorrer do processo, posterior às anteriores, por nós já analisadas.

Tomaremos a título de exemplificação uma das linhas do PLANES-UNICAMP que se desdobra, via BSC (*Balanced scorecard*)<sup>51</sup>, no PLANES-PRDU e depois no PLANES-DGRH e tentaremos, via paradigma indiciário, inferir a condensação prévia e o desdobramento posterior, de tal forma a demonstrar esquematicamente essa operação metonímica na construção do Plano e, posteriormente, seus desdobramentos subsequentes.

Vejamos, portanto, um excerto dessas linhas dos três diferentes PLANES:

**“PLANES - UNICAMP**  
**[...]**  
**PROGRAMAS**

<sup>49</sup> Sobre “dispositivo”, cf. (\*) na Nota de Rodapé 3232.

<sup>50</sup> Alusão ao Seminário 20 de J. Lacan “*Mais, ainda*” (LACAN, 1985), onde esse autor tenta avançar o saber construído e articulado sobre um real que escapa: o gozo, do quê nada se quer saber.

<sup>51</sup> Sobre o BSC, vide ANEXO I.

[...]

### **PROGRAMA P8 - CERTIFICAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E APRIMORAMENTO DO QUADRO PROFISSIONAL**

Desenvolver um amplo processo de gestão de recursos humanos norteado pelas atividades-fim da Universidade, qualificando o quadro funcional existente, estabelecendo perfis profissionais de acordo com as exigências decorrentes das novas tecnologias e adequando aos novos perfis os processos seletivos para manutenção e/ou expansão do quadro.

[...]

#### **LINHA**

- Qualificação do pessoal técnico e administrativo.  
- Desenvolver um amplo processo de qualificação do quadro funcional com base em demanda qualificada específica para as atividades efetivamente desempenhadas, com implantação de um sistema de avaliação de desempenho.

[...]

### **PLANES PRDU**

[...]

#### **OBJETIVO H – INTENSIFICAR E AMPLIAR PROGRAMAS DE QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES**

##### **Principais Ações:**

Projeto de Profissionalização dos Serviços da Universidade elaborado.

Programa de Desenvolvimento de Secretários executado.

Programa de Desenvolvimento Gerencial em execução: sete turmas fechadas com 30 alunos cada, com conclusão prevista em 12 meses; duas turmas em andamento (iniciadas em maio e agosto/2005); próximas cinco turmas com previsão de início de uma turma a cada mês: setembro e outubro de 2005, fevereiro, março e abril de 2006. Adequação da sala de aula para o PDG em fase final – acabamento.

[...]

### **PLANES – DGRH**

#### **QUESTÕES ESTRATÉGICAS**

[...]

B. Organizar as ações para o atendimento das linhas e programas do Planes Unicamp.

#### **LINHAS**

8.1 - Qualificação e aprimoramento do quadro profissional.

8.2 - Qualificação em gestão para docentes.

8.3 - Implantação do banco de competências.

8.4 - Implantação da avaliação de desempenho.

8.5 - Certificação dos quadros funcional e docente critérios para expansão / reposição do quadro, contratação de estagiários; formas e normas para realização de concursos; rever as atribuições e composições das câmaras e comissões de RH.

#### **Quadro Sintético dos Objetivos Viáveis:**

**Objetivo 1:** Projeto Banco de Competências Carreira PAEPE (Profissionais de Apoio ao Ensino e Pesquisa).

#### **Resultados Esperados:**

R1. Descrição de 100% das funções Carreira PAEPE não-docentes e desvio máximo de 20% no cumprimento do prazo total de execução.

**Objetivo 2:** Avaliação de Desempenho

Resultados Esperados:

R1. Processo avaliatório implantado, capacitação dos usuários concluída, sistema informatizado desenvolvido, relatórios sumarizados conclusivos do processo de avaliação.

R2. Metas: 100% do produto entregue e desvio máximo de 20% no cumprimento do prazo total de execução.

[...]" (PLANES-UNICAMP; PLANES-PRDU; PLANES-DGRH, 2009)

Começando nossa análise a partir do final desse material, percebemos que em função das metas de entregas, onde obviamente houve controle de prazos e controle da porcentagem de tarefas realizadas ou não, relatórios de acompanhamento elaborados etc., o Plano se reverte em diretrizes que passam a determinar ações que são medidas e controladas em suas execuções e, além disso, certamente cobradas de pessoas que efetivamente não participaram do processo de planejamento.

Cegamente, o Plano passa a ter uma dimensão estatutária diametralmente oposta às intenções iniciais tanto da Fase Diagnóstica quanto do Processo de Planejamento como um todo, cuja impessoalidade e distanciamento em relação às pessoas que vão executá-lo é evidente e dispensa maiores argumentações.

Ao ler essas linhas do Plano amplamente divulgado, que tipo de comprometimento, ou mesmo envolvimento se pode esperar do trabalhador? O que essas linhas dizem a ele senão que existem novas tarefas, novas metas e novos prazos a cumprir, além daquelas que já fazem parte de sua rotina diária? Que tipo de sentimento esse Plano desperta no trabalhador médio da universidade?

A dissonância cognitiva entre discurso e prática cria uma desconfiança visceral crescente e impeditiva de ações profissionais efetivamente realizadoras que resgatem e re-signifiquem as *práxis* dos trabalhadores em geral; pelo contrário, as esvaziam de significado, as expropriam, dando ao trabalhador a sensação de que, na universidade, de uma forma ou de outra, por mais realizador que seja, mais cedo ou mais tarde, seu trabalho vem a ser ou a se tornar alienado, o que põe em cheque todo o processo do planejar, entre outros.

Não é de se estranhar que isso ocorra no contexto de trabalho do modo de produção capitalista, mas é paradoxal que isso ocorra também num processo de planejamento no âmbito da universidade, a menos que, em termos de gestão, ela em nada difira de uma organização qualquer, o que não é o caso, como procuramos demonstrar.

Dessa forma, o efeito é inverso: antes de ser percebido como uma oportunidade de efetivo alinhamento de visões, construção de um futuro desejado e aproximação dos objetivos de real possibilidade de satisfação das necessidades, escuta de demandas e reconhecimento de desejos do trabalhador, o PLANES é percebido como mais uma imposição das diferentes instâncias hierárquicas e de poder da universidade, muitas vezes obtendo-se com isso o efeito oposto, ou seja, resistência passiva e descrédito quanto às possíveis oportunidades de efetiva mudança e real transformação.

Nesses meandros a gestão da universidade se perde: as intenções se esvaziam, a motivação pode desaparecer, a resignação e a acomodação podem se instaurar, a inércia burocrática pode por fim às possibilidades de construir um futuro melhor, o que coloca em questão a própria essência do movimento de planejar.

Diante desse quadro e diante da urgência de mostrar resultados em gestão, emerge então, incisivamente, o único discurso possível: o Discurso do Mestre; baixam-se novas diretrizes, metas, prazos, portarias, etc., entre outros recursos institucionais e administrativos de gestão, paradoxalmente a fim de mobilizar a inércia por eles mesmos criada nesses desdobramentos colaterais.

A universidade fecha-se, assim, num círculo vicioso que sufoca sua vertente administrativa em ações dissonantes à sua vertente acadêmica, o que tentamos demonstrar por meio deste ferramental de análise dos discursos.

Acompanhemos o que nos diz Campos (2003) sobre esse deslocamento de foco dos fins para os meios:

“[...] quando o Planejamento centra sua ênfase na eficiência em detrimento da eficácia, dá-se simultaneamente um deslocamento do projeto para o plano, num movimento de caráter instrumental e na alienação dos fins pelos meios (ONOCKO,

2001). Assim ele interroga *o quê* e *o como*, sem dar oportunidade aos grupos que planejam questionar-se sobre o *para quê*.

Quando o planejamento aparece como técnica e/ou tecnologia, ele trabalha sem interrogar sobre as finalidades preestabelecidas, nem, portanto, sobre as consequências que estas têm para os grupos que estão ou se preparam para a ação (ONOCKO, 1998) E a questão da eficácia está relacionada com o mundo das finalidades. Assim, fazem-se inúmeros planos para cumprir o mandado de planejar, nada importando seus efeitos. Alguma coisa mudou? Alguma das ações previstas nos Planos se concretizou? E ainda mais: para que planejar? Para ter serviços eficientes e com alta produtividade [mas] de práticas inócuas, sem efeito? (CAMPOS, 2003, p.90) [itálicos do autor]

Se pusermos agora nossa atenção sobre o conteúdo das ações, vemos que as propostas do PLANES-DGRH, desdobradas do PLANES-PRDU, que por sua vez são desdobradas do PLANES-UNICAMP são de: qualificação e aprimoramento do quadro profissional; qualificação em gestão para docentes; implantação do banco de competências; implantação da avaliação de desempenho; certificação dos quadros funcional e docente critérios para expansão/reposição do quadro, contratação de estagiários; formas e normas para realização de concursos; rever as atribuições e composições das câmaras e comissões de RH.

Analisando a primeira delas, “qualificar e aprimorar o quadro profissional”, aparentemente representaria um objetivo bastante louvável; provavelmente e indiciariamente ele surge das aspirações dos participantes, sintetizadas nas oficinas da Fase de Diagnóstico que, tanto do PLANES-UNICAMP quanto no PLANES-PRDU, representadas, respectivamente, no PROGRAMA P8 - Certificação, qualificação e aprimoramento do quadro profissional e no OBJETIVO H - Intensificar e ampliar programas de qualificação e capacitação de servidores.

Da mesma forma, os objetivos “Implantação do banco de competências” e “Implantação da avaliação de desempenho” representariam, respectivamente, um melhor aproveitamento das competências individuais de cada colaborador além da possibilidade da construção das competências essenciais de cada uma das Unidades da Universidade, e um reconhecimento às competências do colaborador, sua *expertise, know-how*, experiência, envolvimento, comprometimento e empenho nas tarefas que desempenha em sua prática diária na organização. Igualmente os objetivos Qualificação em gestão para docentes e Certificação dos

quadros funcional e docente critérios para expansão/reposição do quadro, contratação de estagiários; formas e normas para realização de concursos; rever as atribuições e composições das câmaras e comissões de RH, que, embora bastante amplos, de alguma forma centraliza na qualificação das pessoas a questão dos avanços possíveis.

Porém, quando observamos mais de perto, entendemos a razão e o porquê dessas propostas emergirem enquanto tais no decorrer do processo de planejamento: isso ocorre em função da ausência de ações sistemáticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na universidade, do desconhecimento quase que por completo das competências dos trabalhadores por parte das instâncias de administração e de gestão de pessoas, de um sentimento generalizado por parte dos funcionários do não-reconhecimento pelo trabalho executado, da prática em que docentes ocupam cargos administrativos sem as suficientes qualificações em gestão e, por último, mas não menos importante, das dificuldades em relação à rigidez estrutural e de ordem legal que dificultam a mobilidade funcional e a mobilidade na carreira, sistemas colegiados extremamente conservadores mesmo apesar de democráticos, fisiologismos diversos e estruturas de poder arcaicas.

Não vamos nos deter em cada um desses itens, mas com eles queremos mostrar que há uma operação que parte das aspirações levantadas no planejamento e as institucionaliza estatutariamente num Plano que passa a ser soberano e também passa a retro-incidir sobre seus próprios construtores, impondo-lhes agora seus próprios sonhos transmutados no formato “PLANES”, com prazos e metas a serem cumpridos e, mais ainda..., avaliados os respectivos desempenhos.

A mesma análise poderia ser feita em relação aos outros diferentes programas, objetivos e linhas desses três PLANES e dos demais, sempre por extensão.

Se percebemos que isso também acontece em vários e diferentes projetos dentro da universidade, poderíamos então nos perguntar se não seria esse um estilo perverso (no sentido de erradicação do desejo, já que este implica na castração) de atuação administrativo-gerencial?

Por que isso ocorreria mais especialmente na universidade?

Nossas respostas a essas questões nos remetem às dificuldades em se sustentar o Discurso do Mestre, discurso administrativo por excelência, numa

instituição/organização que o tempo todo o confronta no campo do Discurso Universitário.

É quando as instâncias de poder se beneficiam dessas alternâncias entre os campos, pois tanto o desejo do outro quanto do Outro são sempre política e utilitariamente problemáticos.

Finalizando, esperamos ter demonstrado, dessa forma, a aplicação emblemática de nosso ferramental a uma análise de um discurso específico, no campo da Instituição/Organização Universidade, evidenciando como a operação de des-subjetivação (ou de objetivação do subjetivo) ocorre.

A análise dos discursos permite-nos, assim, articular o individual (ou estrutural onto-psico-genético) ao coletivo, à administração, à gestão de pessoas, à ciência, ao conhecimento e ao saber, ao fazer sentido e às verdades.

Sem dúvida, são necessários novos avanços e novas sistematizações, que relançamos a novas pesquisas que, almejamos num futuro, venham a equacionar as hiências (intervalos vazios de significantes) entre o processo de planejamento, os atores, o plano, sua implementação e seus resultados em uma instituição/organização pública de educação superior.

Num contexto de desmaterialização crescente do próprio trabalho na sociedade do conhecimento, é essencial que também se evite a desmaterialização do trabalhador.

Citando Campos (2003):

“Pensamos que essas evidências reforçam nossa idéia de que o PES [Planejamento Estratégico Situacional] é um método tecnológico que se insere na lógica da *tchne*: funciona como um saber prévio, pode ser aprendido passo a passo e, uma vez aprendido, aplicar-se-ia a qualquer situação. Como toda técnica, uma vez constituída, ela é desapropriada do mundo dos leigos, constituindo, no mesmo movimento e simultaneamente, um corpo de *experts*: os planejadores. (BOURDIEU, 1992) Podemos, então, reconhecer também na tradição, e noutras vozes, um apelo à técnica como a garantia da eficiência. Talvez possamos refletir sobre a eficiência e a tecnologia como novas mitologias da modernidade.” (CAMPOS, 2003, p. 91)

Esperamos ter contribuído, nesse sentido, ao privilegiar, frente a qualquer técnica ou resultado coletivo, por excelente que seja, o resgate do subjetivo e do singular de cada pessoa num campo, dimensão e lugar onde, supõe-se, ele seja primordial: a universidade pública e a educação superior, no particular, e a própria Educação, em seu sentido amplo, no geral.

Concluímos que a universidade, dessa forma, se apresenta enquanto instituição/organização cuja essência de *modus operandi* e de *ethos* faz confluir, sobrepondo, conhecimento, saber, ciência e *práxis*, compondo uma nova ética institucional/organizacional que redimensiona, re-articula dialeticamente e implica incisivamente, de forma inovadora do ponto de vista administrativo/gerencial e de gestão de pessoas, o(s) discurso(s) e a(s) prática(s).

Em outras palavras, é tentar fazer "com-fluir" administração e(m) educação.

Mas para isso é necessário "explicitar e/ou/ao transformar" as estruturas.

Para encerrar, citamos Lacan (1985):

"Depois de dez anos, me haviam em suma retirado a palavra. Acontece que, por razões nas quais uma parte de destino, uma parte de inclinação também, para dar prazer a alguns, continuei durante dez anos mais, ainda. Desses vinte anos, fechei então o ciclo. Será que continuarei no próximo ano? Por que não parar aí o *mais*, o *ainda*? [...] Além do mais poderia acontecer que ao *mais*, ao *ainda* eu juntasse um *basta*.

Por mim, deixo a coisa para a aposta de vocês." (LACAN, 1985, p.200)

## **9 COM-OCCLUSÕES, PARA NÃO-CONCLUIR**

Podemos perceber que as pessoas tornam-se assim a base viva e o cerne da universidade, sendo esse seu diferencial singular em relação às demais instituições e organizações, parte essencial a ser levada em conta em qualquer plano que objetive avanços estratégicos.

Podemos perceber, em linhas gerais, que é através delas, com elas e para elas que se dá a educação em termos de ensino, pesquisa e extensão, o que confere enorme importância ao desafio da gestão de pessoas nessa instituição/organização universidade, e que não poderia deixar de estar atrelado a qualquer possível processo de planejamento estratégico que nela se faz, ou qualquer outro processo de trabalho que nela acontece no dia-a-dia.

Surpreendentemente, no entanto, é também desse quesito "gestão de pessoas" que advêm as maiores fontes de conflitos, contradições e equívocos administrativos dos quais a universidade é, a um só tempo, ré, cúmplice e vítima. Ré em função de que, em seu discurso, como vimos, não dá lugar ao sujeito que tão essencialmente a compõe e representa a parte vital de sua estrutura organizacional, paradoxalmente ouvindo sua voz mas expropriando seu saber; cúmplice, em função de sua íntima relação com a ciência que lá se produz, mas cujos saberes não se refletem em suas práticas administrativas que, na maior parte das vezes, os negam, conforme vimos nas propostas de formulação dos quatro discursos de Lacan; por fim, vítima, ao sofrer coletivamente das contradições entre seus vários discursos e do sofrimento e da "anomia" crônica de seus membros, aqueles mesmos que, enquanto missão, paradoxalmente se propõe a formar, informar, atender e desenvolver amplamente.

Nesse confuso entrelaçamento sujeito-objeto vemos a universidade enquanto palco de embates onde se repete a luta de puro prestígio da dialética do senhor e do escravo hegeliana, materializada em suas práticas e relações de poder, e onde os desencontros e os equívocos colocam cada vez mais em cheque o Discurso do

Mestre, acentuando a crise atual da universidade, em seus valores e em seu saber relativizado e resignificado sistematicamente.

A gestão de pessoas na universidade passa, portanto, pela criação de novas possibilidades em estruturas societárias e relações de poder inovadoras, cuja base é a atuação do sujeito no seu trabalho, em sua realização pessoal e profissional e que por sua vez resgatam sua subjetividade e singularidade, num novo arranjo ou composição possível entre o individual e o coletivo no campo da educação superior.

Da mesma forma, também no planejamento estratégico, nos moldes participativos e normativos como executado na UNICAMP, a operação de alienação se impõe ao sujeito; daí sua dissimetria aos reais *drives* que conduzem à construção e à escolha de um futuro desejado, tolhendo sua pluralidade e mesmo sua universalidade com soluções insensíveis às aspirações tão genuinamente apresentadas por seus reais atores no decorrer do processo de planejamento.

Mas então, como conciliar as exigências de controle administrativo de produção e produtividade com as características de uma instituição/organização de tal porte, tão plural e multifacetada, cujo *modus operandi* extrapola os limites, os preceitos e técnicas administrativas?

Diante da complexidade dessa pergunta acreditamos que o avanço se daria através de um novo estilo em gestão de pessoas que contemple a participação de toda a comunidade no compartilhamento de visões, na construção coletiva de um espírito de corpo, o que suplantaria em muito a necessidade de controles meramente administrativos, aproximando a administração da universidade ao ramo de atividades em educação e orientados pela ética do “bem-conduzir o bem-dizer”; também, através do surgimento de novas modalidades de exercício profissional para além da simples exploração da força de trabalho e da exigência de maiores produção e produtividade, apesar dos entraves de ordem operacional, funcional, legislativos, do próprio ramo de atividades e da crescente precarização das relações de trabalho, do qual mesmo a esfera pública não está isenta.

Se essas inovações não emergirem no âmbito da universidade pública, onde então poderiam surgir?

Abordar a universidade pública por meio de seus discursos é, dessa forma, um exercício que resgata ampla e estruturalmente a base humana desta instituição/organização e que mostra o quão equivocadas se tornam, nesse contexto, as técnicas administrativas que privilegiam apenas o controle e a produção, a busca de "resultados" a qualquer preço, e que, em última instância, contrastam com o ideal e a idéia de universidade (DREZE & DEBELLE, 1983).

No campo da educação e da educação superior é fundamental que se leve em conta que a gestão tem por desafio constante estar intimamente relacionada ao *modus operandi* e ao *ethos* universitário, o que a análise do discurso colabora em mostrar, na dinâmica estrutural de seus elementos, tendo por base sistematizada o algoritmo lacaniano.

Avançar ou desenvolver-se em termos de gestão de pessoas significa para nós questionar o discurso do mestre na sua arbitrariedade, de tal forma que essa prática adentre o campo administrativo da universidade, evidenciando-se na arte de "bem-conduzir o bem-dizer", conforme propomos, tendendo sempre ao desafio do questionamento das verdades e o alinhamento dos sentidos construídos.

As novas possibilidades envolvem, assim, sempre o resgate da base singular humana que a compõe, cujas especificidades precedem qualquer técnica de gestão nesse âmbito, tão sensível e afeito às questões relativas à ciência que se pratica e ao fazer-sentido, das verdades e do saber que implicam novas relações de poder, calcadas numa nova ética em constante depuração.

Formalizaríamos uma proposta, nessa linha: a de fazer do planejamento estratégico um exercício de saber, de construção da identidade da instituição/organização plural universidade, produzindo um Plano vivo e flexível que gere aprendizado institucional/organizacional e humano, e que retrate e desdobre minimamente as aspirações de todos os atores envolvidos.

Se a universidade pública não privilegiar seus colaboradores em suas aspirações e sonhos, valores e ideais, possibilidades e horizontes, que outra instituição/organização estaria em melhores condições e conjunção de fatores para fazê-lo?

Teria a universidade pública a autonomia, a disposição, a vontade política e o arrojo necessários a tal operação, suportando a emergência do novo, a mudança de paradigmas, a transformação das relações de poder como produto, decorrência e desdobramento de um novo saber e de uma nova (con)(s)ciência, gerando novas possibilidades de realização pessoal, profissional, organizacional e institucional em educação e, mais especificamente, em educação superior?

Essa é a dívida institucional de inovação em gestão e também em gestão de pessoas, que a cada dia negociamos incansavelmente, intra e extramuros, com a sociedade que, silenciosa, mantém a universidade pública e com ela interage esperançosamente.

Num mundo globalizado, ideologicamente hegemônico e desumano, surpreendentemente construído por nós, humanos, e do qual somos todos "societários" (sócios e proprietários), onde encontrar terreno mais fértil à inovação transformadora em gestão que na própria universidade pública?

Se adentramos, assim, inadvertidamente no campo da utopia é porque almejamos uma universidade melhor e que avance em termos amplos enquanto instituição/organização, mais justa e, por que não, mais feliz.

A escansão trazida pela análise dos discursos nos possibilita esse "outro lugar" que a utopia nos aponta, a partir do qual podemos exercer uma análise crítica que nos ajuda a compreender essa instituição/organização em sua complexidade, já que a caracterizamos, inicialmente como "sintoma social", ocasionalmente, até mesmo como uma distopia.

Se na pós-modernidade as utopias perdem seu apelo em função da complexidade inclusiva crescente dos objetos, relações e inter-relações, isso não significa que esse ponto a partir do qual observamos não possa ser fixado enquanto ponto possível de mirada: um contraponto. Afinal, esse não seria o mesmo exercício de excentricidade só possível após o advento do inconsciente freudiano e da teoria psicanalítica?

Dessa forma, pensarmos a utopia como contraponto repete, assim, todo o nosso movimento que em função da *spaltung* originária permite articular e envolver nessa articulação a "Outra cena" que insiste.

Nesse sentido, esse ponto atrator que alude ao pensamento utópico compreende, também, por que não, pensar a alteridade, aspirar por coisas mais simples e singelas (menos complexas), fontes reais de satisfação e realização pessoais e profissionais no coletivo e de coletivização das satisfações individuais, diante dos impactos do pós-moderno.

Ou como nos diz Fortunati (2009):

"A potência da utopia reside na capacidade de suscitar um pensamento sobre os possíveis laterais da experiência. [...] [Procurar] entender se é possível adotar a utopia como método, isto é, como instrumento de indagação do real [para nós, realidade], como método hermenêutico. [...]"

O utopista observa o real [realidade] com um olhar escrutador e em seguida se distancia, ou mais precisamente, recua para assumir um comportamento crítico, desconstrutivo frente aos males e à sociedade contemporânea.

Útil para esse propósito foi o surgimento da definição de 'utopia crítica'. Com essa definição se pretende fazer referência a figurações de um 'alhares' elaborada por um processo de desconstrução e reconstrução, e de uma visão deformante e ideal que se conciliam em um mundo 'outro' não mais rigidamente codificado, mas aberto às negociações do sujeito. [...] utopias 'imperfeitas' onde seus habitantes se interrogam sobre o sentido ético do próprio agir.

[...] [A] Utopia entendida como capacidade de interrogar-se criticamente sobre a realidade que nos circunda, como educação voltada para a imaginação e para o desejo de mudá-la." (FORTUNATI, 2009, p.5)

É quando entre o ideal e o real, o que poderia ser e o que efetivamente é a universidade pública, damos nossa contribuição, com ela trabalhamos, e democraticamente a criticamos, nunca enquanto desesperança ou desespero mas, certamente, sempre como desafio a novas dimensões, perspectivas e desenvolvimentos transformadores.

O que nos leva a afirmar que, para além do sintoma e das utopias, a universidade consegue sempre transcender e avançar o real e a realidade, configurando-se, certamente, enquanto uma "outra cena" da sociedade que a envolve e permeia, e que não podemos deixar de escutar com todo o rigor, no qual também nós, pesquisadores, nos implicamos.

“31 E Jesus, tornando a sair dos confins de Tiro, foi por Sidônia ao mar da Galiléia, atravessando o território da Decápole. 32 E trouxeram-lhe um surdo e mudo, e suplicavam-lhe que lhe impusesse a mão. 33 Então Jesus, tomando-o à parte dentre a multidão, meteu-lhe os dedos nos ouvidos, e, cuspindo, com saliva tocou a sua língua. 34 E, levantando os olhos ao céu, deu um suspiro, e disse-lhe: Ephpheta, que quer dizer, abre-te. 35 E imediatamente se lhe abriram os ouvidos e se lhe soltou a prisão da língua, e falava claramente. 36 E ordenou-lhes que a ninguém o dissessem. Porém quanto mais lho proibia, tanto mais o publicavam, 37 e tanto mais se admiravam, dizendo: Tudo tem feito bem; fez que ouçam os surdos, e falem os mudos.” (Evangelho de S. Marcos 7, 31-37, Bíblia Sagrada, 1975, p.1228)

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Antonio Luiz Quinet de. A ciência psiquiátrica nos discursos da contemporaneidade. *In*: VIANA, Nildo (Org.). **Psicanálise, capitalismo e cotidiano**. Goiânia: Edições Germinal, 2002.

ARTMANN, E.; AZEVEDO, C. e CASTILHO SÁ, M. Possibilidades de aplicação do enfoque estratégico do planejamento no nível local de saúde: análise comparada de duas experiências. *In*: **Cadernos de saúde pública**. Rio de Janeiro, 13 (4): 723-40, outubro.

**ATA DA PRIMEIRA REUNIÃO ORDINÁRIA DA COMISSÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**, de 08/10/01. Disponível em: <[http://www.cgu.unicamp.br/planes/comissao\\_de\\_planejamento/ata1.pdf](http://www.cgu.unicamp.br/planes/comissao_de_planejamento/ata1.pdf)>. Acesso em: 20 Out. 2009.

BALDO, M. V. C.; CRAVO, A. M. e HADDAD JR., H. Máscaras do Tempo. São Paulo: **Scientific American**, Ano V, nº 50, Julho de 2006.

BAREMBLITT, G. Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1992. *In* CAMPOS, R. O. **O planejamento no labirinto: uma viagem hermenêutica**. São Paulo: Hucitec, 2003. 166 p.

BENTO XVI. Excertos da Carta para a Convocação do Ano Sacerdotal, de 16/06/2009. São Paulo: **Revista dos Aautos do Evangelho**, Ano VII, nº 92, Agosto de 2009.

BETTHELHEIN, B. The informed hearth. London: Penguin Books, 1960. *In* GITAHY, L. Ecologia de saberes: na direção de um novo paradigma científico? Campinas: **Jornal da UNICAMP**, nº 411, 29/09 a 05/10/08. p. 11.

BIRMAN, J. "Novas subjetivações e o mal estar na contemporaneidade". Palestra do Módulo Invenção do Contemporâneo - Luz na Crise. **Café Filosófico CPFL**. Programa Cultural CPFL Cultura. Disponível em: <<http://www.cpficultura.com.br/evento/campinas/13-08-09/novas-subjetivacoes-e-mal-estar-na-contemporaneidade-joel-birman>>. Acesso em: 13 Ago. 2009.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise e co-gestão de coletivos** - a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda. São Paulo: Hucitec, 2000. 236 p.

CAMPOS, R. O. **O planejamento no labirinto**: uma viagem hermenêutica. São Paulo: Hucitec, 2003. 166 p.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CHAUÍ, M. S. **O que é ideologia**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 87 p.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 2001. 205 p.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica de entidades educacionais** PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – PLANES - FASE II - CICLO DE PALESTRAS - Seminário apresentado na 6a. reunião ordinária da COPEI. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <[http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento/Livreto\\_do\\_Seminario\\_GestaoEstrategica\\_EliezerArantes.pdf](http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento/Livreto_do_Seminario_GestaoEstrategica_EliezerArantes.pdf)>. Acesso em: 20 Out. 2009.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência, afinal?** São Paulo: Brasiliense, 1993. 137 p.

**DELIBERAÇÃO CONSU-A-15-01** - Cria a Comissão de Planejamento Estratégico Institucional da UNICAMP. Disponível em: <[http://www.cgu.unicamp.br/planes/comissao\\_de\\_planejamento/del-consu-15.pdf](http://www.cgu.unicamp.br/planes/comissao_de_planejamento/del-consu-15.pdf)>. Acesso em: 21 Out. 2009.

**DELIBERAÇÃO CONSU 437/03** – Aprova a proposta do Planejamento Estratégico da UNICAMP. Disponível em: <<http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento/del-437.pdf>>. Acesso em: 21 Out. 2009.

**DELIBERAÇÃO CONSU 405/04** – Aprova as propostas de Programas e Linhas para as estratégias. Disponível em: <<http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento/del-405.pdf>>. Acesso em: 21 Out. 2009.

DOWBOR, L. **O que aconteceu com o trabalho?** São Paulo: SENAC, 2002.

DOR, J. **Introdução à leitura de Lacan:** o inconsciente estruturado como uma linguagem. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.

DREZE, J. & DEBELLE, J. **Concepções de universidade.** Tradução de Francisco de Assis Garcia e Celina Fontenele Garcia. Fortaleza: Ed. UFC, 1983. 130 p.

DWYER, T. P. **Vida e morte no trabalho:** acidentes do trabalho e a produção social do erro. São Paulo: Ed. UNICAMP, 2006.

ENRIQUEZ, E. Prefácio. *In:* DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade.** Petrópolis: Vozes, 1996. p.15

EVANGELHO DE SÃO MARCOS. **Bíblia sagrada.** São Paulo: Paulinas, 1975. 1501 p.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREUD, S. **Obras Completas:** nuevas lecciones introductorias al psicoanálisis. Madrid: Biblioteca Nueva, 1981. v.III. 3667 p.

FRIEDMANN, John. **Planning in the public domain:** from knowledge to action. Princeton: Princeton University, 1987. 501 p.

FORBES, J. "A psicanálise do século XXI – Lacan para os desesperados da crise". Palestra do Módulo Invenção do Contemporâneo - Luz na Crise. **Café Filosófico CPFL**. Programa Cultural CPFL Cultura. Disponível em: <<http://www.cpficultura.com.br/evento/campinas/27-08-09/jacques-lacan-e-psicanalise-do-seculo-xxi-jorge-forbes>>. Acesso em: 27 Ago. 2009.

**FORPLAD** - Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das Instituições Federais de Ensino Superior. Disponível em: <<http://forplad.andifes.org.br/apache2-default/>> Acesso em 10 Nov. 2009.

FORTUNATI, V. Longe da quimera, perto do real. **Jornal da UNICAMP**. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/unicamp\\_hoje/ju/junho2009/ju431\\_pag05.php](http://www.unicamp.br/unicamp_hoje/ju/junho2009/ju431_pag05.php)>. Acesso em: 15 Jun. 2009.

GINZBURG, C. **Mitos, emblemas, sinais**. S. Paulo: Cia. das Letras, 1989.

GITAHY, L. M. C. Ecologia de saberes: na direção de um novo paradigma científico? **Jornal da Unicamp**. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/unicamp\\_hoje/ju/setembro2008/ju411\\_pg11.php#](http://www.unicamp.br/unicamp_hoje/ju/setembro2008/ju411_pg11.php#)>. Acesso em: 30 Set. 2008.

HARDY, C & FACHIN, R. C. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS, 2000. 223 p.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 2005.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003. 240 p.

HOCK, D. **O nascimento da era caórdica**. Tradução de Carlos A. L. Sallum e Ana Lúcia Franco. São Paulo: Cultrix, 1999. 295 p.

LACAN, J. **Escritos**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

\_\_\_\_\_. La science e la vérité in *Les cahiers pour l'analyse*, nº 1, Paris, Seuil, 1966. In DOR, J. **A-cientificidade da psicanálise**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993. Tomo I. 143 p.

\_\_\_\_\_. **Le séminaire**: l'envers de la psychanalyse. Paris: Seuil, 1991. L.17. 247 p.

\_\_\_\_\_. **O seminário**: a ética da psicanálise. Tradução de Antonio Quinet. Rio de Janeiro: Zahar, 1988. L.7. 396 p.

\_\_\_\_\_. **O seminário**: o avesso da psicanálise. Tradução de Ari Roitman. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1991. L.17. 209 p.

\_\_\_\_\_. **O seminário**: mais ainda. Tradução de M. D. Magno. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985. L 20. 201 p.

\_\_\_\_\_. **Televisão**. Tradução de Antonio Quinet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993. 89 p.

\_\_\_\_\_. La psychanalyse et son enseignement. Comunicação apresentada à Sociedade Francesa de Filosofia, a 23 de fevereiro de 1957. Publicada no boletim dessa Sociedade, t. XLIX, 1957. In POMIER, J. M. **Lacan**. Tradução de Edson Braga de Souza. São Paulo: Melhoramentos, 1977. 152 p.

LAPLANCHE, J. & PONTALIS, J.-B. **Vocabulário de psicanálise**. Tradução de Pedro Tamen. São Paulo: Martins Fontes, 1983. 707 p.

LEFEBVRE, H. **Lógica formal e lógica dialética**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

LEMAIRE, A. **Jacques Lacan**: uma introdução. Tradução de Durval Checchinato, Oscar Rossin e Sérgio J. De Almeida. Rio de Janeiro: Campus, 1979. 317 p.

LIMA, P. D. B. **Gestão Pública**: o que falta? Disponível em: <[http://www.paulodaniel.com.br/uploads/fundap%20sitio\(4\).pdf](http://www.paulodaniel.com.br/uploads/fundap%20sitio(4).pdf)>. Acesso em: 20 Nov. 2007.

MARX, K. *O Capital. Crítica da Economia Política*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. L1, V1.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993. Tomo I. 292 p.

NOGUEIRA, Luiz Carlos; BICALHO, Helena; ABE, Jair. As duas vertentes: significante e objeto a. **SciELO**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65642004000100029&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642004000100029&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 Abr. 2009.

ORTEGA Y GASSET, J. **Missão da universidade**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1999.

ONOCKO, R. **O planejamento no divã ou análise crítica de uma ferramenta na gênese de uma mudança institucional**. Dissertação de Mestrado em Medicina Preventiva e Social - Faculdade de Ciências Médicas, UNICAMP, Campinas, 1998.

\_\_\_\_\_. O planejamento em saúde sob o foco da hermenêutica. **Ciência e Saúde Coletiva**, Campinas, n. 6 (1), p.197-207, 2001.

PALMIER, J. M. **Lacan**. Tradução de Edson Braga de Souza. São Paulo: Melhoramentos, 1977. 152 p.

PIAGET, J. **Le structuralisme (que sais-je?)**. Paris: PUF, 1970.

Planejamento Estratégico - **PLANES - Fase II - Ciclo de Palestras** - Coordenadoria Geral da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, v. 4, 2003.

**PLANES** - **DGRH**. Disponível em: <[http://www.prdu.unicamp.br/planes/planes\\_orgaos\\_prdu\\_final\\_06junho2.pdf](http://www.prdu.unicamp.br/planes/planes_orgaos_prdu_final_06junho2.pdf)>. Acesso em: 21 Out. 2009.

**PLANES** - **PRDU**. Disponível em: <<http://www.prdu.unicamp.br/planes/index.html>>. Acesso em: 21 Out. 2009.

**PLANES - UNICAMP.** Disponível em: <  
<http://www.cgu.unicamp.br/planes/documentosPlanes/AprovadoCONSU2008.pdf>>.  
Acesso em: 21 Out. 2009.

**PLANES - UNICAMP - DOCUMENTOS.** Disponível em:  
<<http://www.cgu.unicamp.br/planes/documentosplanes.html>>. Acesso em: 20 Mai. 2009.

**PLANES-UNICAMP – MAPA ESTRATÉGICO DA UNICAMP - Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional.** Disponível em: <  
<http://www.cgu.unicamp.br/planes/documentosPlanes/PlanejamentoAvaliacao.pdf>>.  
Acesso em: 21 Out. 2009.

**PLANES - UNICAMP - RELATÓRIOS DE ATIVIDADES, 2003-2008.** Disponível em:  
<<http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento/relatorio%20de%20atividades.html>>.  
Acesso em: 23 Mai. 2009.

**PLANES – UNICAMP - SEMINÁRIOS DE SENSIBILIZAÇÃO, 2002.** Disponível em:  
<<http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento/seminario.html>>. Acesso em: 18 Out. 2009.

**PORTAL DA ANDIFES.** Disponível em:  
<[http://www.andifes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=93&Itemid=64](http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=64)>.  
>. Acesso em 10 Nov. 2009.

**PORTARIAS GR 99/2003; 108/2005 e 117/2005.** Disponíveis em:  
<<http://www.cgu.unicamp.br/planes/Portaria-GT-Planes.pdf>>. Acesso em: 18 Out. 2009.

**Proposta de Programas e Linhas para as Estratégias** aprovadas pelo CONSU em 25/11/2003 - Deliberação 437/03 - COPEI - UNICAMP, Campinas, 2004.

QUINET, A. **A ciência psiquiátrica nos discursos da contemporaneidade.** Disponível em: <[http://www.estadosgerais.org/historia/161-a\\_ciencia.shtml](http://www.estadosgerais.org/historia/161-a_ciencia.shtml)>. Acesso em: 17 Out. 2008.

QUINTO LIVRO DOS SALMOS. Salmo 127. **Bíblia sagrada.** São Paulo: Paulinas, 1975. 1501 p.

ROUANET, S. P. **A razão cativa**: as ilusões da consciência de Platão a Freud. São Paulo: Brasiliense, 1987. 316 p.

ROUDINESCO, E. **Esboço de uma vida; história de um sistema de pensamento**. São Paulo, Companhia das Letras, 1994.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre a ciência**. Porto: Afrontamento, 1997. 9<sup>a</sup>. Ed.

SHELTON, C. **Gerenciamento quântico**: como reestruturar a empresa e a nós mesmos usando sete novas habilidades quânticas. Tradução de Newton Roberval Eichenberg. São Paulo, Cultrix, 1997. 236 p.

SENNET, R. **A nova cultura do capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SURVIVORMAN. Episódio "**Arctic Tundra**", exibido pelo Discovery Channel em 06 Set. 2009.

TAVARES, P. de Campos. Algoritmo, *in* **Enciclopédia Verbo Luso-Brasileira da Cultura, Edição Século XXI**, Volume II. Braga: Editorial Verbo, 1998.

TESTA, M. **Pensar em salud**. Buenos Aires: Lugar, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pensamento estratégico e lógica da programação**: o caso da saúde. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-ABRASCO, 1995.

VALLEJO, A. & MAGALHÃES, L. C. **Lacan**: operadores de leitura. São Paulo: Perspectiva, 1981. 169 p.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**: aprendendo organização com um universo ordenado. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 1992. 167 p.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.com>>. Acesso em: 16 Nov. 2008; 23 Out. 2009.

## ANEXO I

“**Balanced scorecard** é uma metodologia disponível e aceita no mercado desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura, baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC (*Balanced scorecard*) foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão e estratégia empresarial: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

É um projeto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar (através de um Sistema de informação de gestão, por exemplo) variáveis de controle, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

BSC (*Balanced scorecard*) é uma sigla que pode ser traduzida para Indicadores Balanceados de Desempenho, ou ainda para Campos (1998), Cenário Balanceado. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao fato da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco econômico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos

processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque a somatória destes fatores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, conseqüentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC (*Balanced scorecard*) permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa e efeito.” (Wikipédia. Acesso em 10 Out. 2009)



Figura 9: Perspectivas do Balanced scorecard.